



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**La FIFA como un sistema complejo: El
caso de la designación de los mundiales de
fútbol, hacia la Copa del Mundo de 2026.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

Ana Karen González Robles

Directora de Tesis:
Dra. Ismene Ithaí Bras Ruiz





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A mis padres, quienes me dieron las bases para trazar mi propio camino, quienes me enseñaron a agradecer por cada día y me dieron armas para seguir adelante.

A mamá, por todo tu amor, por enseñarme a ser una mujer fuerte y valiente, por dar siempre lo mejor de ti y ayudarme a crecer de tu mano. Te amo, ma.

A papá, por tu apoyo incondicional, por tu paso siempre firme y tu fortaleza, por enseñarme el valor del esfuerzo diario y darme todo tu amor y comprensión a cada paso que doy. Te amo, pa.

A mis hermanos, quienes me enseñan todos los días que la vida es más simple de lo que parece, que me demuestran que se puede ser imperfecto y que hay que disfrutar cada momento. Los amo.

A mi hermana Gaby, por tu locura, por tus gritos, por tus risas, por hacerme los días más divertidos, por tu ternura y porque me ayudas a sacar lo mejor de mí sin que te des cuenta.

A mi hermano Manuel, por escuchar siempre, por tu confianza, por ayudarme a romper paradigmas y evolucionar, por tu cariño y enseñarme a ir por más.

A mi Ulises, el amor de mi vida, porque sin buscarlo, en ti encontré todo. Por tu amor eterno, tu apoyo total, por creer siempre en mí y llenarme el alma. Por el camino recorrido y lo que falta por construir. Te amo mucho, siempre.

A mis abuelos, gracias por siempre estar conmigo, aún desde el cielo.

A mi amiga Dani, por demostrarme que la amistad vale oro. Por acompañarme desde la prepa hasta ahora y seguir soñando juntas.

A mi asesora, Dra. Ismene, quien fue desde el inicio de la licenciatura un gran apoyo, quien confió en mí y me ayudó a plasmar mi pasión en un texto, por ser parte de este crecimiento personal y profesional. Mi eterno cariño para usted.

A mi familia, mis amigos, mis profesores, no podría nunca terminar por agradecer su apoyo, momentos, aprendizajes y lecciones de vida.

A mi Universidad, por darme la oportunidad de forjarme en sus aulas, por darme en Prepa 9 a los mejores amigos y a mi Ulises, por verme crecer hasta llegar a la FCPyS y ponerme a prueba cada día.

Al fútbol, por tus alegrías y tus decepciones, por la emoción que generas cuando rueda el balón, por las personas con las que he compartido la cachea.

Sólo puedo decir gracias a todos.

La FIFA como un sistema complejo: El caso de la designación de los mundiales de fútbol, hacia la Copa del Mundo de 2026.

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo 1. Sistemas complejos adaptativos, una nueva manera de entender la realidad del deporte	17
1.1 Enfoque sistémico y complejidad	18
1.2 Sistemas complejos adaptativos	30
1.3 El sistema internacional: el papel del deporte en la sociedad y el fútbol bajo el mando de la FIFA	41
Capítulo 2 El sistema FIFA: funcionamiento y aplicación en el Mundial.	55
2.1 El funcionamiento de FIFA en su interior	56
2.2 La Copa del Mundo de Sudáfrica 2010	68
2.3 La Copa del Mundo de Brasil 2014	80
Capítulo 3. La adaptabilidad de la FIFA hacia la Copa del Mundo de 2026	93
3.1 La adaptabilidad del sistema FIFA	94
3.2 El proceso de candidatura para la Copa del Mundo de 2026	105
3.3 Las candidaturas presentadas para el mundial de fútbol de 2026	112
3.3.1 La candidatura de Marruecos	113
3.3.2 La candidatura <i>United</i> : Estados Unidos, México y Canadá	123
Conclusiones	136
Fuentes consultadas	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Esquema 1: Retroalimentación	23
Esquema 2: Modelo físico del módulo adaptativo como objeto tecnológico dentro de la totalidad relativa	35
Esquema 3: El nuevo modelo de la FIFA	53
Esquema 4: Comisiones permanentes de la FIFA	58
Esquema 5: Competencias mundiales que organiza la FIFA	59
Esquema 6: Elementos primordiales de la Candidatura de Sudáfrica	75
Esquema 7: Sobornos en el mercado deportivo	96
Esquema 8: Estrategia del planteamiento a futuro de la FIFA	100
Esquema 9: Rubros de la evaluación de las candidaturas de 2010, 2014 y 2026 para la Copa del Mundo	103
Esquema 10: Copa Mundial de la FIFA 2026: proceso de selección de la federación o federaciones miembro anfitriona	107
Esquema 11: Aspectos prioritarios para la evaluación técnica de las candidaturas 2026	108
Esquema 12: Aspectos a analizar de las candidaturas al Mundial de 2026	111
Esquema 13: Estrategia de desarrollo sostenible de la Candidatura de Marruecos 2026	121
Esquema 14: Estrategia de <i>Sustentabilidad</i> + de la candidatura <i>United</i>	133
Mapa 1: Federaciones Nacionales afiliadas y organizadas en las Confederaciones de la FIFA	63

Mapa 2: Brasil dividido por regiones y estados	81
Mapa 3: Marruecos con estadios y ciudades anfitrionas propuestas	116
Mapa 4: Plan de transporte de Marruecos para 2026	117
Mapa 5: Ciudades propuestas de la Candidatura <i>United</i>	129
Gráfica 1: PIB de Sudáfrica	70
Gráfica 2: Tasa de alfabetización de Sudáfrica	71
Gráfica 3: Tasa de desempleo en Sudáfrica	71
Gráfica 4: Criterios de infraestructura y comerciales	109
Tabla 1: Inversiones para la Copa del Mundo de Brasil 2014	86
Tabla 2: Requisitos de organización para la Copa del Mundo de 2026	110
Tabla 3: Lista de estadios propuesta por la candidatura <i>United</i>	130

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo y los fenómenos que se presentan en él son altamente dinámicos, por lo que a diario podemos ver una infinidad de noticias sobre diversos tópicos: fenómenos naturales y desastres que causan, crisis económicas, problemas políticos, inseguridad, contaminación, escasez de recursos naturales, entre muchos otros, por lo que para la disciplina de Relaciones Internacionales resulta necesario estudiar los fenómenos que se presenten en la realidad internacional para comprenderla de mejor manera y generar mejores formas de actuación ante ellos. En este sentido, la disciplina se encuentra ante la emergencia de nuevos agentes y temas en la agenda internacional, por lo que ha tenido que modificarse y adoptar nuevos enfoques para analizar la realidad desde diferentes puntos de vista.

Dentro de esos agentes y temas que han ido tomando espacios, no sólo dentro de las Relaciones Internacionales, sino de las Ciencias Sociales en general, se encuentra el deporte, especialmente el fútbol y por lo tanto, la organización rectora a nivel mundial del mismo, la Federación Internacional de Fútbol Asociación, la FIFA (por sus siglas en francés).

Hablar de fútbol dentro de las Relaciones Internacionales, podría parecer inútil o sin sentido, sin embargo, cabe mencionar que dicho deporte es un fenómeno masivo que se juega en cualquier rincón del mundo; es un deporte fácil de practicar (tanto en la ejecución como en reglas), dentro del juego como tal no existen diferencias de clase, etnia u otra índole, pues todas son toleradas y se ha convertido en una práctica recurrente en la que las personas se sienten parte de una comunidad, generando redes sociales e identidades.

Es decir, al ser algo masivo, el fútbol tiene un impacto global, pues es considerado tanto una práctica social, como un espectáculo que ha logrado posicionarse prácticamente por todo el planeta al ser uno de los deportes más populares. Además, esto se extiende si hablamos del máximo torneo de fútbol que se organiza en todo el globo: la Copa del Mundo. En ella participan las selecciones nacionales masculinas de las 211 asociaciones miembro de la FIFA, realizándose

cada cuatro años desde 1930, con excepción de los años 1942 a 1946 a causa de la Segunda Guerra Mundial.

Este evento puede verse como un fenómeno de alcance internacional que afecta a todas las esferas del país que lo alberga, y que implica mucho más que sólo partidos de fútbol, pues es el torneo más importante que lleva a cabo la FIFA. Este agente ocupa una posición privilegiada en el entorno internacional ya que posee el monopolio del fútbol mundial, debido a que actúa tanto como regulador de dicho deporte, y como organizador de competencias, brindándole así un control total sobre el acceso al fútbol internacional ante los gobiernos nacionales. Por ello, es necesario adentrarse en el estudio de este sistema complejo, sus agentes y sus acciones desde las Relaciones Internacionales.

Hablando entonces de la FIFA, existen diversas formas de verla y analizarla: como una federación, asociación, organización, empresa o corporación. Por ejemplo, en la página oficial de la FIFA, ésta se define como “(...) la federación internacional que rige al fútbol asociativo”¹, al observarse como el ente que reúne a las asociaciones de fútbol de cada país; el propio Joseph Blatter, ex presidente de la FIFA, declaró que “(...) el ente rector del fútbol mundial se ha convertido en una empresa que mueve grandes cantidades de dinero (...)”²; e incluso hay quienes la consideran como “(...) una corporación privada trasnacional (...) [que] aparece como un organismo público internacional que establece reglas minuciosas para un deporte, regula e institucionaliza las relaciones entre sus miembros, gobierna.”³

Al existir tal diferencia entre definiciones, para esta investigación la FIFA será considerada como un organismo complejo, es decir, un sistema complejo adaptativo, debido al número de interacciones que ésta tiene con el medio, lo que

¹ FIFA, *¿Qué significa FIFA?*, FIFA, Zúrich, 27 de marzo 2003, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/news/y=2003/m=3/news=que-significa-fifa-86007.html>, consultado el 13 de mayo 2018.

² Redacción EC, *Joseph Blatter: “La FIFA se ha convertido en una empresa”*, El Comercio, Perú, 29 de mayo 2015, [en línea] disponible en: <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-mundial/joseph-blatter-fifa-convertido-empresa-367907>, consultado el 13 de mayo 2018.

³ Santiago Álvarez Campero, “La política del Mundial de futbol” en *Revista Cuadrivio*, 2 de junio de 2014, [en línea] disponible en: <https://cuadrivio.net/la-politica-del-mundial-de-futbol/>, consultado el 13 de mayo 2018.

implica explícitamente que tenga un cierto grado de apertura. Esto ha obligado a que la FIFA, modifique parte de su organización para sobrevivir como sistema dentro del entorno internacional y para que pueda seguir monopolizando la organización de las competencias deportivas, sobre todo la Copa del Mundo.

La magnitud de dicho evento deportivo internacional, se puede ver gracias al alcance que tiene el fútbol en el mundo, basta con decir que existen más países afiliados a la FIFA que a la Organización de las Naciones Unidas⁴. Es por ello que, resulta importante estudiar las consecuencias que deja el mundial de fútbol, cómo es que se organiza y cómo se decide el lugar donde se realice.

Para los países que no tienen gran influencia en el fútbol a nivel del entorno internacional, teóricamente la Copa del Mundo representa una oportunidad para mejorar su imagen y credibilidad como nación, promoviendo la inclusión social y atrayendo las miradas de millones de personas. Es decir, dicho evento es una plataforma para impulsar, mediante asistencia financiera, a los llamados países en desarrollo, tal como se preveía que pasara en Sudáfrica 2010 y Brasil 2014.

Actualmente 32 selecciones nacionales compiten por la Copa del Mundo a lo largo de un mes en diversas sedes del país o países anfitriones, siendo ésta la fase final, ya que durante los tres años precedentes se lleva a cabo la competencia preliminar o fase de clasificación, en la que se deciden los equipos que clasificarán a la fase final junto con la nación o naciones anfitrionas.

Sin embargo, en enero de 2017, la FIFA anunció que a partir del Mundial de 2026, los equipos participantes aumentarán a 48, que se organizarán en 16 grupos de tres selecciones nacionales cada uno. Es decir, 16 equipos más participarán en el torneo que tendrá una duración de 32 días, por lo que se jugarán 80 partidos en vez de 64.

⁴ Actualmente, Naciones Unidas cuenta con 193 países miembros. En cambio, la FIFA contempla 211 países miembros.

Tanto la fase de clasificación como la etapa final, son medios para difundir el deporte del fútbol y promocionar al país anfitrión, por lo que la Copa del Mundo ofrece una oportunidad significativa y una plataforma para divulgar internacionalmente los valores de respeto, deportividad y disciplina que empuña el fútbol. Además, la organización de un evento deportivo de tal magnitud significa una tarea compleja para la FIFA y para el comité organizador local; siendo ésta la principal razón de que el Mundial sea una de las principales actividades que ocupa el calendario de la FIFA cada cuatro años.

Se calcula que para la Copa Mundial de 2010, realizada en Sudáfrica, se transmitió por televisión a 204 países en 245 canales diferentes, sumando además un total de 3,170,856 espectadores que acudieron a los estadios para los 64 partidos del torneo, arrojando un promedio de 49,670 personas por encuentro. Otros seis millones de personas asistieron a las proyecciones públicas que se llevaron a cabo en 16 ciudades: 10 en Sudáfrica y otras seis en Roma, París, Berlín, Sydney, Ciudad de México y Río de Janeiro; siendo Berlín la ciudad donde se dieron cita un total de 350,000 aficionados en el *Fan Fest Internacional* de la FIFA para contemplar el partido de semifinales entre Alemania y España. Para Sudáfrica 2010 se imprimieron 177,853 acreditaciones, así como los programas de hospitalidad que atrajeron a casi un cuarto de millón de invitados. En los estadios se vendieron más de tres cuartos de millón de litros de cerveza y 309,600 *hot dogs* en los concesionarios públicos de comidas.⁵

Estos datos sólo demuestran de manera rápida que el fútbol contiene un importante factor económico, sin desligar el factor social, cultural y político, pues ha pasado de ser sólo un deporte participativo a un medio de entretenimiento y con un valor comercial significativo, debido a que los medios de comunicación son agentes que se han encargado de difundir el deporte y convertirlo en un fenómeno global, es decir, han jugado un papel característico en la internacionalización del fútbol.

⁵ FIFA, *Copa Mundial de la FIFA*, FIFA, Zúrich, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldcup/>, consultado el 10 de septiembre 2016.

Para este proceso de expansión y comercialización del fútbol, el presidente de la FIFA durante 1974 a 1998, João Havelange, se encargó de desarrollar la era de la globalización dentro del fútbol para que este deporte llegara realmente a todo el mundo; a partir de ello, un evento organizado por la FIFA tiene diversos beneficios para el país sede, entre ellos: impulsar la infraestructura, con lo que se generan nuevos empleos para la construcción de carreteras, aeropuertos, estadios y otras obras para mejorar las sedes. También se ha visto el caso de que la organización de este evento ayuda a la unificación de determinada población con el objetivo de exponer una imagen positiva del país hacia el mundo entero, para que se expongan como lugares deseables para la inversión y el turismo; colocando entonces a la Copa del Mundo (y en general a los espectáculos masivos del deporte) como una estrategia de desarrollo económico⁶.

Es por ello que, se sitúa al fútbol y en especial a la Copa del Mundo, como un fenómeno complejo que abarca diversos aspectos dentro del entorno internacional, tales como la cultura, la economía e incluso la política dentro de los Estados, y que tiene efectos en el mismo entorno. Asimismo, se encuentra el papel de FIFA, que actúa tanto como regulador mundial de fútbol, como organizador de la competencia más importante, la Copa del Mundo; pues es ella quien define qué nación o naciones serán las que lleven a cabo el evento internacional y de qué manera lo harán.

Entre los principales requisitos que considera la FIFA para la elección de una sede mundialista, plasmados en el *Acuerdo de la Sede*, se encuentra la necesidad del respaldo absoluto del gobierno donde se llevará a cabo, que se tengan 12 estadios modernos con características específicas, tener una economía y sociedad estable, contar con infraestructura deportiva de calidad, además de infraestructura hotelera adecuada y de alta calidad, así como la de centros médicos, y se toma en cuenta el vínculo o apego que tenga el país para con el fútbol. La FIFA realiza también una evaluación de la seguridad nacional y de las comunicaciones. Además,

⁶ J. Nauright; "Selling Nations to the World Through Sports: Mega-Events and Nation Branding as Global Diplomacy" en *PD Magazine*, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldcup/>, p. 23, consultado el 11 de septiembre 2016.

debe realizarse un análisis del presupuesto por parte del país candidato, especificando el gasto estimado y la cantidad de entradas que se comercializarán para los partidos; así como contar con el respaldo de las empresas privadas que se encargarán de los patrocinios.⁷

A raíz de los recientes problemas sobre corrupción que ha tenido la FIFA, aunados a que para el Mundial de 2018 y 2022, se llevó a cabo una votación conjunta y casos de sobornos para la compra de votos, se previó realizar nuevas reglas para la elección de las sedes mundialistas, buscando también que en dichas elecciones votaran todas las asociaciones miembros (anteriormente sólo votaba un pequeño comité, sin considerar a todos los miembros); así, dentro de la creación del *Reglamento para la elección del organizador*, que fue aprobado por el Consejo de la FIFA en octubre de 2017, se instituyó un modelo de evaluación que abarca tres elementos: valoración del cumplimiento de los requisitos, evaluación del riesgo general y evaluación técnica.

En el congreso número 66 de la FIFA, llevado a cabo en la Ciudad de México en el mes de mayo de 2016, el gobierno capitalino y la Federación Mexicana de Fútbol (FEMEXFUT) declararon que el país buscaría la candidatura para el Mundial de 2026, e incluso, el mismo presidente de la FIFA declaró que existía la oportunidad de que la zona de CONCACAF⁸ albergara un mundial; lo anterior se podría traducir en una oportunidad para el país o un fracaso, tal como lo fue para Sudáfrica en 2010 y más recientemente, en Brasil 2014.

En este sentido, dicha oportunidad se verá cristalizada, ya que no sólo México, sino también Estados Unidos y Canadá, serán sedes del Mundial de 2026; decisión que fue tomada en vísperas de la Copa del Mundo de Rusia 2018 en Moscú, en junio de 2018, luego de una votación abierta del Congreso de la FIFA,

⁷ S/A, *10 requisitos de la FIFA para organizar un Mundial de fútbol*, Taringa, s/l, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.taringa.net/post/deportes/7257525/10-requisitos-de-la-FIFA-para-organizar-un-Mundial-de-Futbol.html>, consultado el 10 de septiembre 2016.

⁸ La CONCACAF es la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de fútbol.

que votó a favor de dicha candidatura, frente a la otra opción que se presentó: Marruecos.

La elección de la sede para el Mundial de 2026 estaba prevista para 2017, pero se pospuso debido a los problemas recientes de la FIFA. Las nuevas reglas para la elección de sede quedaron listas en octubre de 2017, los países interesados tenían hasta el 11 de agosto de 2017 para manifestar su interés. Posteriormente el día 16 de marzo de 2018 presentaron sus candidaturas México-Estados Unidos-Canadá y Marruecos, y el día 13 de junio de 2018, se eligió a los anfitriones de la edición de 2026 entre las candidaturas presentadas.

Aunque parezca lejano, la presentación de las candidaturas se realiza con mucha antelación, puesto que requiere de una planeación específica que va de acuerdo a los requerimientos que establece FIFA y de una inversión considerable. Un ejemplo de ello es el Mundial de 2022 a realizarse en Qatar: en diciembre de 2009 el Comité Ejecutivo confirmó que se abriría un proceso de candidatura simultáneo para los torneos de 2018 y 2022, en enero de 2009 se enviaron los formularios de inscripción de las candidaturas a las asociaciones miembros, y para el 2 de diciembre de 2010 se llevó a cabo la elección de Rusia y Qatar para ambos mundiales respectivamente. En resumen, el proceso para Qatar inició 12 años antes de la realización del evento, y las obras de infraestructura deportiva empezaron con una anticipación de 8 años.

Para la edición de 2026, la organización empezó su camino a partir de la elección de la misma, es decir, con ocho años de anticipación. Cabe mencionar que la participación de México en la candidatura para 2026 se lleva a cabo únicamente presentando tres ciudades sede: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. A éstas se suman tres de Canadá y 18 de Estados Unidos. Por el otro lado, Marruecos presentó 12 ciudades. Sin importar quién haya ganado la sede, las ciudades seleccionadas requerirán de adecuaciones no sólo en el ámbito deportivo, sino en el rubro del transporte y las comunicaciones, lo que vuelve aún más compleja la organización del mundial, contando precisa y únicamente con ocho años de preparación para ello.

Por lo tanto, la Copa del Mundo es un evento internacional que genera grandes cantidades de dinero, tanto para su organización como para sus patrocinadores, que atrae a millones de espectadores nacionales y extranjeros, que ha tenido éxitos deportivos pero fracasos administrativos o económicos en los países sede. Así, la investigación estará guiada por la pregunta central: ¿Por qué es posible decir que la FIFA es un sistema complejo y cuáles son las nuevas condiciones en las que se encuentra la FIFA para la organización del Mundial de 2026?

Como hipótesis se expone que se considera a la FIFA como una complejidad organizada, debido al número de interacciones que ésta tiene con el medio, lo que implica explícitamente que tenga un cierto grado de apertura. Esto obliga a que FIFA, modifique parte de su organización para sobrevivir como sistema dentro del entorno internacional. Además, estas modificaciones repercutieron de manera positiva en la designación de la sede de 2026, y a su vez se espera que brinden resultados favorables en la realización del mismo evento.

Asimismo, el objetivo general de esta investigación es conocer qué características presenta la FIFA para considerarse como un sistema adaptativo complejo, describir cómo funciona la organización de la misma para el Mundial de Fútbol y analizar los cambios que permitieron que la FIFA se adaptara y generara nuevas condiciones para el Mundial de 2026. Y los objetivos específicos son: describir la Teoría General de Sistemas y sus aportaciones para el análisis, integrar la visión de Sistemas Complejos Adaptativos para visualizar la utilidad que tiene para la investigación, puntualizar los aportes de la teoría de sistema mundo/sistema internacional para el estudio del fútbol y la FIFA; explicar la organización que tiene la FIFA en su interior y sus características como sistema adaptativo complejo; y por otra parte, describir cómo fue el proceso de designación para Sudáfrica 2010 y Brasil 2014, así como los efectos que tuvo el evento internacional en ambos países; y analizar las nuevas reglas para la designación y votación de la sede mundialista de 2026, examinar las ventajas y desventajas de la candidatura de México-Estados

Unidos-Canadá por un lado, y por el otro de la candidatura de Marruecos, para demostrar si la elegida representa la mejor opción.

Por lo tanto, el análisis de la FIFA no debe hacerse solamente desde paradigmas estatocéntricos o histórico materialistas, sino que también puede abrirse a la discusión a partir de la visión de Teoría de Sistemas, pues es un modelo que nos permite analizar a la FIFA como un sistema dentro del entorno internacional, que tiene ciertas características y que interactúa con otros agentes y que produce cambios dentro y fuera de él.

En este sentido, en la presente investigación se apoya del enfoque de sistemas complejos adaptativos, al representar una manera diferente de percibir al mundo desde las Relaciones Internacionales, puesto que no prioriza un agente en específico o toma en cuenta sólo algunas relaciones de tipo económico, político u otras; por el contrario, este enfoque considera a la realidad como una totalidad que debe ser estudiada precisamente como un todo, compuesto de múltiples partes interactuantes, de las cuales no puede prescindir para su análisis. Por lo tanto, el enfoque mencionado proporciona una visión holística para analizar el fenómeno del fútbol representado en la Copa del Mundo y la complejidad que representan las múltiples relaciones de la FIFA con otros agentes para llevarla a cabo.

Así, la estrategia metodológica utilizada tuvo su base en elementos cualitativos y cuantitativos, y el uso en su mayoría de materiales hemerográficos, ya que es un tema en demasía reciente y además de que documentos oficiales de la FIFA se encuentran en línea, así como artículos especializados y notas periodísticas principalmente. En este sentido, la elaboración de esta investigación busca abrir la discusión a partir de la visión del enfoque de sistemas complejos, pues como ya se mencionó es un modelo que nos permite analizar a la FIFA como un sistema dentro del entorno internacional, y cómo el subsistema de la Copa del Mundo tiene ciertas características que interactúan con otros agentes y que producen cambios en el mismo entorno internacional; además de que con dichos cambios, puede verse una evolución y adaptación de los sistemas que se encuentran en juego. Es decir, existen múltiples interacciones e interconexiones entre los agentes, las cuales

hacen de dicha realidad una realidad compleja. Por lo tanto, se utilizaron nociones sobre los sistemas complejos para dar cuenta de que la FIFA puede ser considerada como tal, y que todo su actuar corresponde al mecanismo de un sistema, sobre todo cuando se habla de mantener su posición dentro del entorno internacional.

Y precisamente se comenzará por explicar en el Capítulo 1 aspectos básicos de la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, como por ejemplo, propiedades y características de los sistemas. Posteriormente, se revisarán algunas nociones sobre la Teoría Moderna de los Sistemas de Walter Buckley, quien habla sobre los Sistemas Complejos Adaptativos. Estas bases, servirán para comprender qué es lo complejo y cómo lo enfrentan los sistemas para mantener cierto equilibrio dentro de ellos.

A partir de ello, será posible explicar que la realidad internacional es también un sistema, tal como lo hace Immanuel Wallerstein, recordando que el sistema internacional constituye el objeto de estudio de las Relaciones Internacionales. En este sentido, dentro de él se encuentra el deporte para la sociedad, y en específico el papel del fútbol, remarcado en el mandato de la FIFA y la capacidad que tiene dentro del entorno internacional capitalista.

Posteriormente en el Capítulo 2, se busca entender cómo funciona el sistema de la FIFA en su interior para comprender cómo ha llevado a cabo su tarea de ser la administradora del fútbol en el mundo, y sobre todo, cómo trabaja para organizar el máximo torneo que tiene. De esta manera, se mencionarán aspectos básicos de la historia reciente de la misma, con base en las tres diferentes administraciones más próximas, las cuales han estado en manos de los presidentes João Havelange, Joseph Blatter y Gianni Infantino. Posteriormente, se analizarán los dos mundiales más recientes, la Copa del Mundo de Sudáfrica 2010 y la Copa del Mundo de Brasil 2014.

En particular para el caso de Sudáfrica, se tocará el contexto político y social que tuvo que enfrentar el país, hablando específicamente del *Apartheid*, así como del proceso de candidatura para el Mundial de 2010 y un balance del mismo; para el caso de Brasil, se describirá cómo se generaron las condiciones óptimas para

ganar la candidatura al mundial de 2014, además de cómo se preparó el país y los resultados del evento deportivo.

Hacia el final de la investigación, en el Capítulo 3 se verá la situación actual de la FIFA, en la que a partir del *Caso FIFA*, se ha visto en la necesidad de generar nuevas estructuras, procesos y formas de actuar, es decir, ha tenido que adaptarse, para continuar con su lugar en el entorno internacional. En dichos cambios, la organización de la Copa del Mundo también vio una evolución en la teoría y en la práctica, pues diversos aspectos para realizarla en su edición de 2026 sufrieron modificaciones.

Finalmente, se expondrán las candidaturas que se presentaron justamente para realizar el mundial de 2026: Marruecos por un lado, y por el otro, la candidatura conjunta de Canadá, Estados Unidos y México, esto con el fin de analizarlas y compararlas. Y terminar con un balance de la decisión tomada por el Congreso de la FIFA sobre la elección de la sede de dicha edición.

Capítulo 1: Sistemas complejos adaptativos, una nueva manera de entender la realidad del deporte.

Es indudable que el mundo está en constante cambio y es necesario estudiar los fenómenos que se presenten en la realidad internacional para comprenderla de mejor manera. En este sentido, las Relaciones Internacionales encuentran la emergencia de nuevos actores y nuevos temas en la agenda internacional, por lo que la disciplina ha tenido que modificarse y crear nuevos enfoques para analizar la realidad desde diferentes puntos de vista.

Es importante no perder de vista el carácter multi, inter y transdisciplinario de las Relaciones Internacionales, pues nos permite comprender los fenómenos de una manera completa, sin privilegiar uno u otro aspecto. Así, este trabajo se basa en un enfoque que representa una alternativa a los paradigmas que se basan en el Estado, en la razón de mercado o en la historia simplemente: la Teoría de Sistemas y de Sistemas Complejos Adaptativos.

Se retoma la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, diversas nociones sobre el enfoque sistémico, sus propiedades y características. Con base en ello, se revisa posteriormente la Teoría Moderna de los Sistemas de Walter Buckley, quien basa su propuesta en los Sistemas Complejos Adaptativos.

Para comprender cómo funcionan dichos sistemas, es necesario comprender también qué es lo complejo y cómo lo enfrentan los sistemas para mantenerse en un cierto grado de equilibrio en sus estructuras.

Y a partir de ello, que será descrito en los primeros dos apartados, será posible mencionar que la realidad internacional será considerada también como un sistema, tal como lo hace Immanuel Wallerstein, pues el sistema internacional constituye el objeto de estudio de las Relaciones Internacionales.

Dentro de este sistema internacional, se ha visto muy recientemente el surgimiento de nuevos temas y nuevos actores en la escena, como ya se había mencionado. En este sentido, es crucial para el presente trabajo comprender la importancia del deporte para la sociedad y el papel en específico del fútbol. Para ello, es imprescindible mencionar a la FIFA, la cual será considerada como un sistema para los efectos de esta investigación, lo que se verá hacia el último apartado.

1.1. Enfoque sistémico y complejidad.

La realidad en la que vivimos se ha vuelto cada vez más compleja por diversos factores, por lo que las Relaciones Internacionales deben adecuarse para dotar de estudios más completos que abarquen a los diferentes agentes que interactúan en el mundo. Por ello resulta importante analizarlo desde un enfoque que representa una alternativa a los paradigmas estatocéntricos o histórico materialistas que suelen ser los más usados en la disciplina.

En el caso particular de esta investigación, se busca abrir la discusión a partir de la visión de la teoría de sistemas y de sistemas complejos, pues es un enfoque que nos permite analizar a la FIFA como un sistema dentro del entorno internacional, y cómo el subsistema de la Copa del Mundo tiene ciertas características que interactúan con otros agentes y que producen cambios en el mismo entorno internacional; además de que con dichos cambios, puede verse una evolución y adaptación de los sistemas que se encuentren en juego. En otras palabras, existen múltiples interacciones e interconexiones entre los agentes, las cuales hacen de dicha realidad una realidad compleja.

Es por ello que este apartado tiene por objetivo hacer un acercamiento al enfoque sistémico y de complejidad a partir de los postulados más importantes de la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y que es retomado por diversos autores, entre ellos Maria Manuela da Silva y Francisco Parra Luna. Al utilizar este enfoque, se busca explicar que el estudio sistémico representa una manera de comprender a la realidad en su totalidad, comprendiendo a su vez el

funcionamiento entre las partes que lo componen y las interacciones que haya entre las mismas es dinámica y no lineal.

Comenzaremos por explicar en qué consiste el enfoque sistémico, qué es un sistema, continuando con las características y propiedades formales de los sistemas, cómo se asocia la noción de sistema con la de realidades complejas, para terminar con la idea de que basándonos en el enfoque que guía esta investigación, la sociedad es considerada como un sistema y de que el mundo social moderno se ha complejizado; además de mencionar algunas razones por las cuales este enfoque puede ser utilizado para estudiar a la sociedad.

La palabra sistema la podemos encontrar en cualquier momento: sistema solar, sistema inmunológico, sistema operativo, sistema social, sistema capitalista, sistema internacional, etc. La lista es larga, poniendo en evidencia que dicha noción es cada vez más utilizada en todos los análisis, no sólo de las Ciencias biológicas, sino también de las Ciencias Humanas o Sociales en general, y por lo tanto de las Relaciones Internacionales, puesto que “actualmente la sociedad se redimensiona a nivel local, nacional, regional, continental y mundial mediante sistemas y ‘redes’ de relaciones intra y supranacionales, trans e internacionales, intra, y transregionales que se entretrejen entre sí (...)”⁹.

El estudio sistémico en las Ciencias Sociales es un nuevo paradigma que se contempla para el estudio de la realidad, debido a que considera el estudio de entidades que establecen relaciones no lineales internas y también hacia el exterior. Es decir, dentro de un sistema existen partes que se encuentran relacionadas entre sí, y que a su vez, establecen relaciones con otros sistemas o subsistemas.

En consecuencia, puede considerarse que el sistema es una herramienta de análisis de las Relaciones Internacionales, disciplina en la que es común escuchar nociones como el sistema internacional, el sistema bipolar, sistema político, entre otras, las cuales permiten considerar a las relaciones internacionales como un

⁹ Graciela Arroyo Pichardo, “Hacia nuevos paradigmas en las Relaciones Internacionales” en *Política y Cultura*, núm. 10, verano 1998, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, Distrito Federal, México, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701003.pdf>, p. 41.

sistema y que las interacciones del mismo pueden ser estudiadas a través de dicho concepto, y debido a la naturaleza integradora de la disciplina y del mismo enfoque sistémico, nos permite hacer estudios integrales, pues “(...) el hecho de su fragmentación en aspectos o áreas, rompe tal integridad, distorsiona la naturaleza del conocimiento y las posibilidades de explicación de fenómenos, así como de soluciones pertinentes.”¹⁰

En este sentido, para efectos de la presente investigación, se retoma este enfoque sistémico debido a que se considera a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) como un sistema dentro de las Relaciones Internacionales, que tiene interacciones no sólo dentro de ella, sino también con otras entidades o agentes que participan en el entorno internacional, por ejemplo los Estados, los patrocinadores, las federaciones nacionales de fútbol, entre otros. A partir de las relaciones que FIFA establezca con otros agentes, se puede entender cómo se lleva a cabo el torneo máximo que organiza cada cuatro años, que es la Copa del Mundo.

Si se ve al mundo como parte de un todo, es decir, a partir de un principio unificador¹¹ se entiende de mejor manera el medio a estudiar. Así, FIFA es un agente que participa en el sistema internacional de múltiples maneras, entre las cuales está la organización de la Copa del Mundo. Dicho torneo es realizado en un país, el cual se encarga de albergar no sólo a los equipos nacionales de fútbol que participarán en él, sino a una enorme cantidad de personas que lo visitan, entre turistas, inversionistas, medios de comunicación, jefes de estado, empresarios, etc; lo cual se traduce en un sinnúmero de interacciones que suceden dentro de FIFA y posteriormente, dentro de la Copa del Mundo, y que repercuten directa o indirectamente en el país sede. Y gracias al enfoque sistémico es posible estudiar de esta realidad planteada “[...] no sólo partes y procesos aislados, sino también

¹⁰ Graciela Arroyo Pichardo, “Las relaciones internacionales del siglo XXI. Un nuevo paradigma metodológico para su estudio” en *Revista de Relaciones Internacionales*, número 100, enero-abril 2006, CRI-FCPyS, UNAM, [en línea] disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/16294>, p. 15.

¹¹ Dicho principio corresponde a una función integradora, en la que existe organización en todos los niveles. Ludwig Von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 2012, 47-49 pp.

resolver los problema decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo.”¹²

Sin embargo, antes de continuar con este enfoque, es necesario definir lo que es un sistema. Ludwig Von Bertalanffy impulsó la Teoría General de los Sistemas (TGS), que “(...) se concibe como una serie de definiciones, de suposiciones y de proposiciones relacionadas entre sí por medio de las cuales se aprecian todos los fenómenos y los objetos reales como una jerarquía integral de grupos formados por materia y energía; estos grupos son los sistemas.”¹³ Y justamente en ella es en la que se da una primera y sencilla definición de sistema: “conjuntos de elementos en interacción”¹⁴, la cual queda limitada al ser tan general y vaga, como el mismo Bertalanffy lo menciona en su escrito.

Una segunda noción a considerar es dada por María Manuela da Silva en el artículo *Análise sistémica, modelização e planificação*, en donde explica que la palabra sistema refleja el camino abierto del conocimiento científico de las nuevas técnicas para resolver problemas concretos, considerando entonces a un sistema como “[...] una forma de pensamiento real, que tiene por característica principal la atención dada a las relaciones entre las partes constitutivas de un todo dado.”¹⁵

Partiendo de estas dos primeras nociones de sistema, se puede resaltar que en ambas se menciona un elemento importante, que es la interacción entre las partes que lo constituyen. A partir de ellas, se pueden entender mejor las características de los sistemas: sistemas cerrados y abiertos, la existencia de

¹² Ludwig Von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 2012, p. 31.

¹³ Alberto León Betancourt, *La metodología de sistemas y la solución de problemas sociales*, No 1, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda, Cali, Colombia, marzo 1980, [en línea] disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/772/772, p. 1.

¹⁴ Ludwig Von Bertalanffy, *óp cit.*, p. 38.

¹⁵ María Manuela da Silva, “Análise sistémica, modelização e planificação” en *Análise Social*, segunda serie, Vol. 10, No. 38, 1973, Instituto de Ciências Sociais da Universidad de Lisboa, Portugal, [en línea] disponible en: <http://www.jstor.org/stable/41008123>, consultado el 8 de abril 2017, p. 231. [Traducción propia]

información y entropía, la retroalimentación, la teleología y por último, la organización.

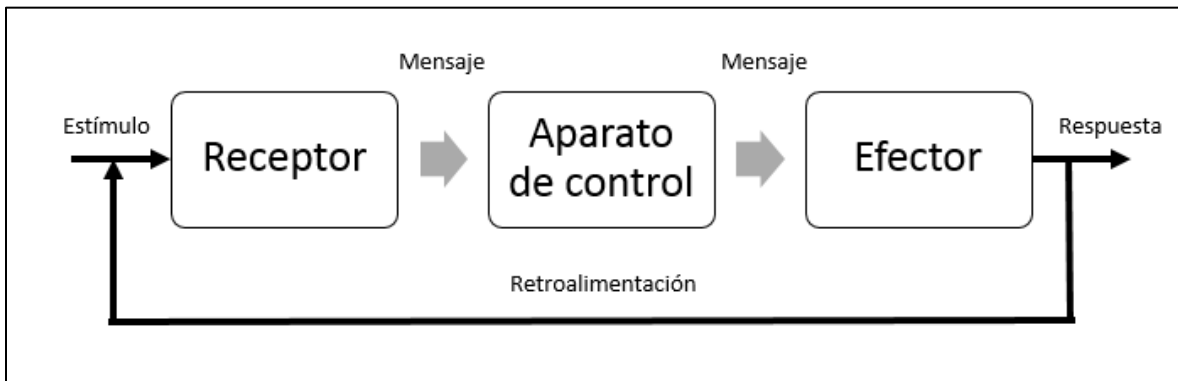
Los sistemas cerrados son aquellos que se encuentran aislados del medio y que por lo tanto, no tienen influencia del exterior. Por el contrario, los sistemas abiertos sí mantienen intercambios con el medio exterior en el que se inserta, resultando en una relación de ida y vuelta y con consecuencias tanto dentro como fuera del sistema. De la mano con ambas características, se agrega entonces la noción sistémica de un ambiente o medio exterior. En este punto, se considera a la FIFA como un sistema que se encuentra entre semi-abierto y abierto, lo cual responde a la lógica de estudiar las interacciones que tiene con otros agentes del sistema internacional.

La información existe de manera permanente en todos los sistemas, por lo que constituye una característica fundamental. Si hay entropía –considerada como una medida del desorden-, se da por lo tanto un desorden en la información y ésta se vuelve sesgada; y al haber entropía negativa, se tiene información cierta y segura, lo cual es un estado improbable. Sin embargo, la entropía y la neguentropía no sólo se presenta en la información de los sistemas, es una condición general de los mismos, ya que al haber entropía quiere decir que existe un cierto grado de desorganización y por lo tanto, hay una falta de transformación de sus recursos, y por el otro lado, con la neguentropía se pasa de un estado de orden aleatorio hacia un estado de orden previsible¹⁶.

A la par de la información, se presenta la retroalimentación que es un mecanismo del sistema que utiliza en caso de que la información se desvíe. El esquema 1 explica este mecanismo:

¹⁶ Roxana Silva Murillo, “Características de los sistemas en las organizaciones” en *Perspectivas*, núm. 23, enero-junio 2009, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>, p. 158.

Esquema 1: Retroalimentación



Ludwig Von Bertalanffy, Teoría general de los sistemas, Fondo de Cultura Económica, México, 2012, p. 43.

En él, primero existe un receptor, luego un centro que recombina los mensajes que recibe y que los transmite posteriormente a un efector, de manera que éste se encuentra relacionado con el receptor ocasionando que el sistema se autorregule, es decir, que garantice la estabilización o dirección de la acción y de la información.¹⁷

Ahora, por medio de la teleología no se concibe a ningún organismo que no tenga una finalidad así como una tendencia de adaptación al medio. Se liga entonces la equifinalidad, que supone la tendencia de un estado final al que se llega por diversos caminos y a partir de diferentes estados iniciales, fundado en las interacciones de un sistema abierto. Además, para llegar a esa finalidad resulta primordial la retroalimentación de la que se hablaba, puesto que gracias a ella existen cadenas causales circulares que devuelven la información con respecto al estado que se desea mantener o la meta que se desee alcanzar.

Por ejemplo, los principales objetivos de la FIFA son seis, pero basta ver el segundo: “Fomentar relaciones amistosas entre las asociaciones nacionales, confederaciones, directivos y jugadores promoviendo la organización de partidos de fútbol a todas las escalas y apoyando el fútbol mediante cualquier otro medio que

¹⁷ Ludwig Von Bertalanffy, *Óp cit.*, p. 43.

juzgue apropiado.”¹⁸. En él podemos visualizar esa meta que se busca y para la que se utilizan diversos medios para alcanzarla, tal como lo contempla la equifinalidad.

Una última característica es la organización, explicando que todos los sistemas están constituidos de manera que tienen leyes para su funcionamiento. Así se trate de un organismo vivo o de una sociedad humana, la organización se encuentra ligada a nociones como la de totalidad, crecimiento, diferenciación, control, orden jerárquico, competencia, entre otras; y como se mencionaba anteriormente, el principio unificador recae en que se puede encontrar organización en todos los niveles.¹⁹

Estas características se complementan con las propiedades formales de los sistemas, de las que resaltan la totalidad, la sumatividad, la centralización, el cambio, la jerarquización y la finalidad. A grandes rasgos, la primera consiste en comprender al sistema como una totalidad y estudiarlo en su totalidad; y de manera complementaria, la sumatividad contempla estudiar al sistema uniendo todas las partes del mismo. Por otro lado, la centralización describe que en el sistema hay una parte llamada subsistema, por lo que si hay un cambio en ella, generará un cambio en todo el sistema; lo que se asocia con la propiedad de cambio, que en las Ciencias Sociales se da gracias a la información. Siguiendo esta línea, existe una jerarquía pues dentro de un sistema, hay un subsistema que es mejor que otros, dicho subsistema es parte de un sistema mayor y a su vez tiene subsistemas menores. Esto se ejemplifica en que FIFA es la máxima organización rectora del fútbol en el mundo, y asocia y organiza a su vez a las diferentes federaciones nacionales que la componen. Y en lo referente a la finalidad, se agrega que hacia dónde va el sistema determina su clase: de teleología estática, es decir que va al equilibrio, y el de teleología dinámica, que siempre está cambiando porque busca un resultado específico.²⁰ Por medio de esta visión de sistema que se completa con

¹⁸ FIFA.com, *¿Cuáles son los objetivos de la FIFA?*, Federación Internacional de Fútbol Asociación, Suiza, 27 de marzo 2003, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/news/y=2003/m=3/news=cuales-son-los-objetivos-fifa-86020.html>, consultado el 8 de abril 2017.

¹⁹ Ludwig Von Bertalanffy, *Op cit.*, 39-49 pp.

²⁰ *Ibíd.*, 68-80 pp.

sus características y propiedades formales, es posible entender un fenómeno multivariado.

Cabe aclarar que la noción de sistema es traída desde la Biología y la Física hacia las Ciencias Sociales, como se había mencionado en un inicio, y como lo explica María Manuela da Silva, todas las ciencias se basan cada vez más en modelos, principios y leyes que estudian las relaciones e interacciones que tienen lugar en un todo y sus partes componentes; justo así es como nace la idea de una TGS, que tendría por objetivo el conocimiento de las propiedades de los sistemas, independientemente del contenido o de la categoría que tenga cada uno.²¹ Cabe resaltar que la autora retoma constantemente la TGS de Bertalanffy.

Por lo tanto, existe una tendencia creciente para estudiar a los sistemas como una entidad y dicho análisis comprende un conjunto de trabajos que tienen por objetivo la fundamentación y preparación de las decisiones pertinentes a organismos complejos. Y se tiene entonces un nuevo elemento: el concepto de sistema se asocia la noción de realidades complejas, las cuales se encuentran constituidas por un cierto número de elementos que están caracterizados por mantener relaciones entre sí. Esta noción ya era considerada por Bertalanffy de la misma manera, pues él consideraba también a los sistemas como un complejo de elementos interactuantes, y con base en la propiedad integrativa, no se puede prescindir del conocimiento de las relaciones entre los elementos.

De esta concepción, derivan dos nociones, la de complejidad y la de interacción. La primera hace referencia a que un sistema es un conjunto complejo de elementos más sencillos que a su vez, son definidos como otras complejidades. La segunda noción contempla a los elementos integrativos o constitutivos de los sistemas y las relaciones que establezcan entre sí.²² Por lo tanto, a mayor número de interacciones existan en el sistema, más complejo será, debido a que no se tienen las mismas relaciones ni el mismo comportamiento entre todas las partes del

²¹ Charles Roigh, "La théorie générale des systèmes et les perspectives de développement dans les sciences sociales" en *Revue Française de Sociologie*, Vol. XI-XII, número especial de 1970-71 en María Manuela da Silva, *Óp cit.*, p. 232.

²² María Manuela da Silva, *Óp cit.*, 242-243 pp.

sistema. Además, no debe dejarse de lado que al haber diferentes relaciones y comportamientos, existe una jerarquía en los sistemas, que puede ser analizada por las características de dominación y control que ejerce un sistema sobre otro.

Debido a todas estas características, el alcance epistemológico de la TGS, menciona María da Silva, es que permite aprender la interacción entre las partes que forman el objeto de análisis y exceder el supuesto real de que el comportamiento de los elementos constitutivos de un todo es lineal.²³

Es posible mencionar una noción más sobre lo que es un sistema, dada por Francisco Parra Luna en el artículo *¿Para qué sirve la teoría de sistemas en sociología?*: “[...] un sistema se puede definir como un conjunto de elementos en interacción donde la modificación de uno de ellos afecta al *todo* y donde se postula que no es posible conocer la parte sin una referencia a la totalidad, al tiempo que el conjunto así formado no coincide con la mera suma de sus partes.”²⁴ Se puede notar que en esta noción aparece también el elemento de las interacciones, pues como ya se mencionó, es aquello que le da el carácter de ser un sistema complejo.

A partir de la noción de sistema de Parra Luna, el autor explica por medio de un enfoque sociológico, que las sociedades funcionan como sistemas, es decir, como conjuntos interrelacionados de personas que forman una totalidad emergente; en otras palabras, la sociedad puede ser definida como una “totalidad de personas con diferente poder que, en situación de carencia y situados en un medio influyente, están interrelacionados hacia la consecución de fines más o menos comunes en función de las relaciones de poder entre dichas personas.”²⁵

Por lo tanto, el sistema social descrito por Parra Luna está caracterizado por la noción de transformación e información, pues considera a dicho sistema como un conjunto complejo de transformaciones y flujos de comunicación, que tiene por

²³ *Ibíd.*, 252-253 pp.

²⁴ Francisco Parra Luna, “¿Para qué sirve la teoría de sistemas en sociología?” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No. 15, jul-sep 1981, Centro de Investigaciones Sociológicas, España, [en línea] disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40182896>, consultado el 9 de abril 2017, p. 79

²⁵ *Ibídem.*

finalidad potenciar la concienciación y participación de todos los miembros de la colectividad que lo conforman en la búsqueda de satisfacción de las necesidades personales. Además, está caracterizado por diversos polos, tales como el de conflicto-consenso, estabilidad-cambio, progresión-regresión, dominación-igualdad, orden-desorden, entre otros.

Al considerar que la sociedad funciona como un sistema, se retoma a Churchman quien plantea desde esta perspectiva que la solución a cualquier problema social requiere de una solución o modificación previa del entorno que está condicionando o determinando al sistema social.²⁶

De la mano con ello, Parra Luna explica que la teoría de sistemas es un paradigma apto para la comprensión de lo social gracias a que concurren diversas circunstancias histórico-sociales que exigen la aplicación de esta perspectiva. En este sentido, el mundo social moderno se ha complejizado como consecuencia del desarrollo desmesurado de las comunicaciones; con lo que los hechos se encuentran más interrelacionados y la solución a cualquier problema necesita la modificación previa del entorno, como ya se había mencionado. Con ello, se ha desarrollado una tecnología de sistemas que está enfocada específicamente a atacar problemas complejos que se sitúen en entornos complejos.

Así mismo, la noción de sistemas modifica la epistemología, puesto que el conocimiento del todo lleva al conocimiento de la parte, haciendo posible el establecimiento de relaciones causales y provocando el nacimiento de la conexión de estructuras, para no quedarse únicamente en la simple agregación de asociaciones aisladas de hechos; sin olvidar que como paradigma científico, el enfoque de sistemas "(...) se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen."²⁷

²⁶ *Ibid.*, 79-80 pp.

²⁷ Marcelo Arnold Cathalifaud y Francisco Osorio, "Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas" en *Cinta de moebio*, núm. 3, abril 1998, Universidad de Chile, Santiago, Chile, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>, p. 1.

Además, con la aparición de las computadoras se ha hecho posible el tratamiento simultáneo de un gran número de variables con programas sofisticados. Aunado a ello, la información fáctica se multiplica, provocando la proliferación de bancos de datos y la posibilidad de conectarse con múltiples terminales alrededor del mundo; pasando de la falta de información a la era del exceso de información. Por ejemplo, al existir hoy en día tantos medios de comunicación, las notas periodísticas que se compartieron sobre la FIFA y la especulación sobre quiénes serían los candidatos para la Copa del Mundo 2026, es inmensa.

Gracias a la información tan vasta que existe, se ha dado una importancia creciente de la información estadística, pues es usada en indicadores sociales e incluso, ha favorecido el desarrollo de los instrumentos de medida en Ciencias Sociales, haciendo posible la medición válida de muchos fenómenos sociales. Es decir, todas estas son nuevas posibilidades que el pensamiento sistémico toma de base para acercarse al objeto social.²⁸

Por lo tanto, y aunque esta investigación no sea de carácter sociológico, se recuperan las razones que Parra Luna da para explicar de qué manera sirve la Teoría de Sistemas en Sociología. Primero, menciona que dicha teoría proporciona un conocimiento de lo que es relevante en el sistema, olvidándose de aspectos que no explican su funcionamiento. Segundo, porque representa un humanismo integral al destacar la realidad del poder estructurante del sistema sobre el individuo, haciéndolo tomar conciencia de ello. Tercero, es un intento de construir un conocimiento crecientemente exacto y contrastable de los fenómenos sociales. Cuarto, porque analiza los objetos sociales de una manera global, haciendo posible la modelización matemática de los mismos y como consecuencia, una posible simulación. Y por último, la teoría de sistemas, explica Parra Luna, potencia la crítica de forma que hace de su autocrítica como enfoque uno de sus postulados fundamentales, ya que todo conocimiento nace para ser destruido y reemplazado por otro más parecido a la realidad.²⁹

²⁸ Francisco Parra Luna, *óp cit.*, 94-96 pp.

²⁹ *Ibíd.*, 106-107 pp.

Después de esta revisión del enfoque sistémico, es posible observar que representa una manera diferente de percibir al mundo desde las Relaciones Internacionales, puesto que no prioriza a un agente en específico o toma en cuenta sólo algunas relaciones de tipo económico, político u otras. El enfoque sistémico considera a la realidad como una totalidad que debe ser estudiada precisamente como un todo, que está compuesto de múltiples partes interactuantes, de las cuales no puede prescindir para su análisis.

En este sentido, la Federación Internacional de Fútbol Asociación como un sistema por sí mismo y con capacidades políticas y económicas, tiene una creciente importancia en el entorno internacional; esta la podemos ver reflejada sobre todo en la Copa Mundial. Este evento ha llamado la atención en la sociedad internacional debido a que es un espacio donde se encuentran diversos ámbitos que impactan de manera positiva o negativa en el país sede. Debido a la complejidad que representan las múltiples relaciones de FIFA con otros agentes, el enfoque sistémico proporciona una manera más completa de entender y analizar esta realidad.

Recordemos que se vuelve una realidad compleja por el número de relaciones o interacciones que tengan lugar dentro y fuera del sistema, y que precisamente se está considerando que FIFA es un sistema que puede ser definido como abierto pues existe un intercambio de información con el medio exterior en el que se inserta, y a partir de la organización del sistema resulta indispensable la equifinalidad que tenga, independientemente de los medios que se utilicen para alcanzar las metas establecidas.

Esto sirve como base para comprender lo que en el siguiente apartado se explica, los sistemas complejos adaptativos, por lo que resultó indispensable tener claras las nociones de sistema y todas esas características anteriormente descritas, para poder agregar la noción de adaptación a los sistemas complejos. Es decir, a partir del sistema descrito y de las múltiples relaciones que se establecen dentro y fuera de él, existe una tendencia a que los sistemas reaccionen de acuerdo al comportamiento de los otros sistemas o agentes.

1.2. *Sistemas complejos adaptativos.*

Luego de explorar el enfoque de la TGS de Bertalanffy y sus conceptos principales, se revisará en este apartado las principales nociones sobre los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA), a partir de la Teoría Moderna de los Sistemas (TMS) propuesta por Walter Buckley.

Se examinará entonces cómo se conjugan la ciencia física y la biológica para dar paso a la TMS, pues es un enfoque que ofrece una orientación más holística y se enfoca en el problema de la organización compleja, puesto que los sistemas adaptativos enfrentan lo complejo. Así se darán algunas nociones acerca del reto de lo complejo y cómo lo enfrentan los SCA, además de ciertas características que este tipo de sistemas poseen para hacerlo, entre ellas la retroalimentación. Por último, se hará énfasis en los mecanismos de los SCA que les permiten mantener sus estructuras, recalcando que no existe un estado en equilibrio en los mismos.

En este sentido, la FIFA en esta investigación es considerada además de sólo como un sistema, como sistema complejo adaptativo ya que las características descritas de los sistemas y aquellas que serán descritas de los SCA pueden funcionar como una manera de entender mejor el funcionamiento de la misma y los cambios que se han generado en ella, esto para seguir desempeñándose como la gran administradora del fútbol a nivel mundial.

La Teoría Moderna de los Sistemas de Walter Buckley, principal exponente de los sistemas complejos adaptativos (SCA), se ha construido a partir de modelos mecánicos y orgánicos que resultaron inadecuados para tratar un nivel humano de organización, es decir, un sistema sociocultural. Buckley basa el nuevo concepto de sistema en la idea de que las diferencias sustantivas entre los sistemas recaen en el modo en el que éstos se organizan, así como en los mecanismos y las dinámicas particulares existentes de las interrelaciones de las partes con su medio.³⁰

³⁰ Walter Buckley, *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*, 1era edición en castellano, Amorrotu Editores, 1970, Buenos Aires, [en línea] disponible en: http://www.manuelugarte.org/modulos/hacia_otra_epistemologia/2006_textos/sociologia_tgs.htm

Y es justo esta razón por la cual se ha optado por utilizar este enfoque en la investigación, ya que para analizar el fenómeno del fútbol y el actuar de la FIFA, las teorías o enfoques comúnmente utilizados en RRH resultan insuficientes, ya que la FIFA no es considerada un Estado (aún cuando posea incluso más poder que cualquier Estado durante la Copa del Mundo), para algunos tampoco es una empresa; es algo más que una simple organización internacional, pues justamente las formas de organizarse, sus mecanismos y las dinámicas existentes entre ella y otros agentes del medio son complejas. Ya se explicará por qué.

Esta teoría comprende una suerte de ejercicio dialéctico entre el modelo mecánico, surgido de la física, y el modelo orgánico, propio de la biología:

Por un lado, con el respaldo de la Física social del siglo XVII, que considera al hombre como un objeto físico, surge la mecánica social que concibe a la sociedad como “un sistema astronómico en el cual los seres humanos eran elementos unidos por la atracción mutua o separados por la repulsión (...).”³¹.

Por el otro, el modelo orgánico inspirado en los procesos biológicos, vio a las sociedades como especies, puesto que la conservación y el cambio de estructura son características de ambas; bajo este supuesto, si la sociedad es como un organismo, cada una de las partes muestra cooperación entre sus componentes en beneficio del conjunto en su totalidad.

En este sentido, es importante que para mantener un estado constante de la estructura del sistema, se deba modificar esa misma, surgiendo así el concepto de homeostasis. Es decir, se observa que lo que se mantiene o se restaura no es un estado interno del organismo, sino responde en la relación del organismo con su medio; presentando entonces el fenómeno de adaptación y de ajuste.³²

³¹ *Ibídem.*

³² *Ibídem.*

A estos dos modelos, se suma también el modelo procesal debido a que éste “(...) concibe a la sociedad como una interacción compleja, multifacética y fluida, de muy variables grados e intensidades de asociación y disociación.”³³, lo que conlleva a mencionar que los sistemas socioculturales elaboran por sí mismos su estructura y son cambiantes, por lo que debe centrarse la atención en las interacciones de los elementos del sistema pues existen distintos grados de estructuración de los mismos.

Por ello, se habla de que esta teoría moderna es un producto de una dialéctica entre la ciencia física y la ciencia biológica, que privilegia la atención en los principios de organización *per se*. Y en este sentido, se debe mencionar un concepto clave: complejidad organizada, la cual se define como “(...) una reunión de entidades interconectadas por una red compleja de relaciones.”³⁴, que va de la mano con conceptos interrelacionados como lo son la cibernética, la tipología y la teoría de las decisiones. Por lo tanto, el enfoque moderno de los sistemas busca una orientación más totalista que se enfoca al problema de la organización compleja.

Así, Buckley afirma que el modelo de sistema del que se ocupa es contemplado como “(...) un complejo de elementos o componentes, directa o indirectamente relacionados a una red causal, de modo que cada componente está relacionado con varios otros, de modo más o menos estable, en un lapso de tiempo dado.”³⁵ Dentro de esta noción, se encuentra que los componentes pueden ser simples y estables, o complejos y cambiantes, además de que pueden adoptar varios estados distintos; y las interrelaciones pueden ser mutuas o unidireccionales, lineales, no lineales o intermitentes.

Estos sistemas son abiertos pues mantienen una interacción con el medio, que pueden ser comprendidas como una complejidad caótica, ya que los grados de libertad de las relaciones son muy numerosas y cobran mayor flexibilidad en una

³³ *Ibidem.*

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ *Ibidem.*

estructura más fluida. Y con esto es posible considerar a los sistemas orgánicos y socioculturales como ejemplos de una complejidad organizada.

Siguiendo esta línea, los sistemas complejos se han denominado como tal por enfrentar lo complejo. La noción de algo complejo, se retoma como "(...) un adjetivo que califica a comportamientos de sujetos y objetos, indicando un conjunto de atributos o propiedades que necesariamente tienen que ver con la forma de pensarlos, con la perspectiva y nivel de observación."³⁶

Al enfrentar el reto de lo complejo, implica que los sistemas tengan grados de apertura y por consiguiente, interacción con el medio con el que están operando (como ya se mencionó, se trata de sistemas abiertos). Al existir entonces dicha interacción, se exige que modifiquen parte de su organización.

Además, dicho reto se define a partir de cuatro características y que a su vez implican cuatro retos que tiene presencia en los problemas sociales:

- a) Presentan un elevado número de indefiniciones entre las partes/funciones que los integran.
- b) Enfrentan la necesidad de hacer integraciones de naturalezas heterogéneas: entre dominios físicos, afectivos, racionales y volitivos.
- c) Consideran la posibilidad de generar nuevas relaciones y consecuentemente, operar con nuevos fenómenos y emergencias dentro de ellos.
- d) Enfrentan la necesidad de integrar escalas espacio-temporales diferentes y por ello vincular niveles micro, meso y macro operacionales.³⁷

³⁶ José A. Amozurrutia, *Complejidad y Ciencias Sociales, un modelo adaptativo para la investigación interdisciplinaria*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2012, [en línea] disponible en: http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Complejidad_y_Ciencias_Sociales.pdf, p. 191.

³⁷ *Ibidem*.

Junto con la característica de lo complejo, se suma la de adaptabilidad: “(...) capacidad de transformación permanente de las estructuras cognitivas derivadas de la conjugación entre el equipo de investigación y la organización sistémica.”³⁸

Por ello, la noción de sistema adaptativo se encuentra contemplada como:

Un conjunto de elementos/relaciones, que interaccionan como una totalidad relativa orientada a la comprensión/explicación de un problema real. Dicho conjunto incluye la construcción de códigos de valoración y una organización de variables y categorías que se adapta al marco epistémico y cuerpo teórico del equipo de investigación que construye el sistema a partir de su interacción con el mismo, y con los actores que participan en el problema. Se caracterizan por enfrentar los retos de lo complejo y este enfoque presta especial atención a su capacidad de adaptación para generar y seleccionar el mayor número de alternativas para responder a las necesidades del contexto del problema. Dicha capacidad evoluciona —junto con el equipo de investigación y los usuarios del sistema vinculados a los actores del problema— en función de dicho contexto, de la especificidad de las preguntas al problema y del desarrollo de la inteligencia distribuida en el grupo de investigación.³⁹

Es decir, a partir de conjuntar la característica de lo complejo y la adaptabilidad, los SCA son entonces:

Un conjunto de elementos/relaciones, organizados en códigos/funciones, estructuras/procesos y módulos/subsistemas que interaccionan como una totalidad relativa orientada a la solución de problemas sociales. Se caracteriza por enfrentar los retos de lo complejo implicando en su programación, una permanente actualización de funciones y criterios de valoración. Evoluciona en sus estructuras, procedimientos y códigos en la medida en que el equipo de investigación desempeña una actividad interdisciplinaria que se refleje en el sistema.⁴⁰

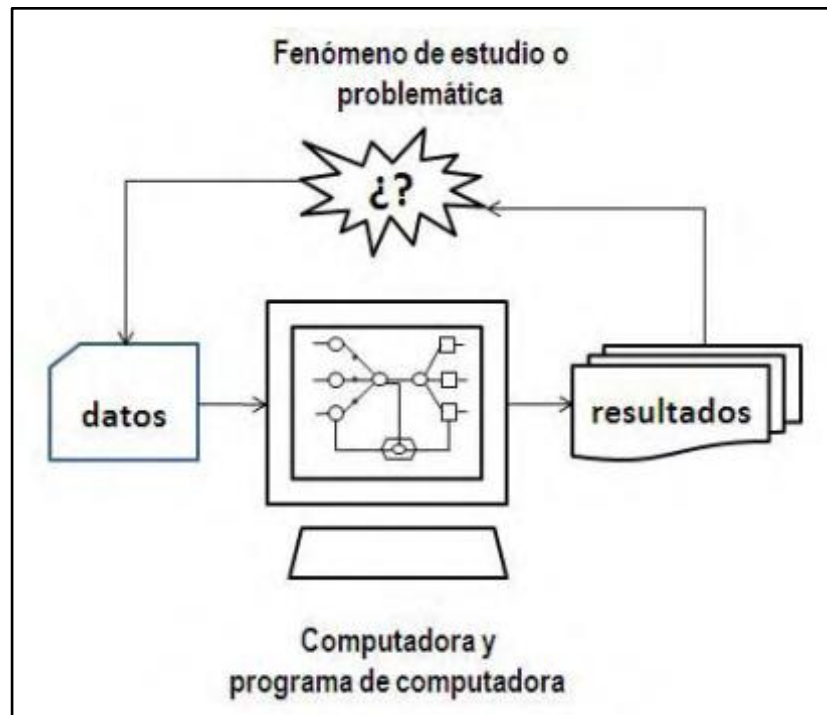
³⁸ *Ibid.*, p. 188.

³⁹ *Ibidem.*

⁴⁰ *Ibid.*, p.192

Para conceptualizar los elementos y relaciones de una problemática, es posible ayudarse de un modelo físico general que es utilizado como una herramienta en la que se puede definir al sistema adaptativo en términos de un objeto tecnológico como lo es una computadora, mediante la cual se registran y procesan datos con base a una estrategia preestablecida y para mostrarlos como respuesta para la toma de decisiones⁴¹, tal como lo muestra el esquema 2:

Esquema 2: Modelo físico del módulo adaptativo como objeto tecnológico dentro de la totalidad relativa.



José A. Amozurrutia, Complejidad y Ciencias Sociales, un modelo adaptativo para la investigación interdisciplinaria, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2012, [en línea] disponible en: http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Complejidad_y_Ciencias_Sociales.pdf, p. 241

Sin embargo, antes de llevar a cabo modelos como éste, es necesario comprender que las interacciones que caracterizan a los SCA se apoyan en la transmisión de información, lo que constituye un principio fundamental para el análisis. La información no es considerada como una sustancia o entidad, es más bien una relación entre los conjuntos de variedad estructurada; una suerte de

⁴¹ *Ibid.*, p. 241

energía que puede derivar selectivamente en una gran proporción de actividad o conducta en otros componentes.⁴²

Por lo tanto, si nos encontramos ante la presencia de sistemas abiertos, esto significa que contempla un proceso de entablar intercambios de información con el ambiente, lo que constituye un factor esencial para la viabilidad del sistema, puesto que es imprescindible su capacidad reproductiva o de continuidad, así como su capacidad de transformación; por lo que resultan fundamentales tanto los intercambios que se realicen en el sistema, como el ambiente. Por lo tanto, los sistemas abiertos son negentrópicos pues tienen a elaborar sus propias estructuras.

En este sentido, la FIFA como un sistema abierto, establece diferentes relaciones con otros agentes del sistema internacional para conseguir sus objetivos, como por ejemplo, los patrocinadores oficiales como Adidas, Coca Cola, Wanda, Gaz Prom, Hyundai, Kya Motors, Qatar Airways y Visa, con los Estados, con las asociaciones miembro, con los jugadores y ex jugadores, con los aficionados, etc; y a su vez, están las relaciones existentes en el interior del sistema, entre directivos y comisiones.

Así se distinguen los SCA de los sistemas físicos, pues contienen el principio de retroalimentación; es decir, la conducta de los sistemas controlados por la retroalimentación está dirigida por las desviaciones respecto del estado mismo de la meta, antes que por los mecanismos internos predeterminados.

Esta retroalimentación en los sistemas sociales se presenta de manera que cuando el sistema está en equilibrio implica que:

- a) cuando se lo perturba, retorna a un estado particular anterior.
- b) La perturbación tiene su origen fuera del sistema.
- c) Cuanto mayor sea la perturbación, mayor será la fuerza con la cual el sistema retornará a su estado anterior

⁴² Walter Buckley, *Óp cit.*

d) La velocidad de reacción del sistema ante la perturbación tiene menor importancia relativa –una suerte de desacuerdo o fricción que no haya lugar en el equilibrio “ideal”

e) Si bien en el sistema no puede ocurrir una catástrofe, una vez perturbado el equilibrio, y casi nada puede predecirse acerca del futuro de la sociedad.⁴³

Y para que exista una eficaz autodirección, el sistema sociocultural debe recibir continuamente tres tipos de información: “a) información del mundo exterior, b) información del pasado con una amplia gama de rememoración y recombinación, y c) Información acerca de sí mismo y de sus partes.”⁴⁴

De la mano con ello, existen también tres clases de retroalimentación que utilizan los anteriores tipos de información:

a) persecución de metas, vale decir, retroalimentación de nuevos datos externos en la red sistémica, cuyos canales operativos permanecen invariables.

b) aprendizaje o retroalimentación de nuevos datos externos para la modificación de los propios canales operativos, es decir, para provocar un cambio de estructuras del sistema.

c) Conciencia o autopercatamiento, o retroalimentación de nuevos datos internos por vía de mensajes secundarios, mensajes acerca de cambios en el estado de las partes del sistema mismo.⁴⁵

Por lo tanto, no existe un estado de equilibrio total, pues la retroalimentación se basa en una dinámica plena, que incluye el cambio de estado del sistema que resulta inherente y necesario a la operación de los SCA.

⁴³ *Ibidem.*

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ *Ibidem.*

Además, un SCA debe incluir cuatro mecanismos:

- 1) Un cierto grado de plasticidad y de irritabilidad frente a su medio ambiente, de manera que mantenga relación con los eventos ambientales, para que actúe y reaccione ante él.
- 2) Una fuente de mecanismo para la variedad, que le permita actuar con un potencial de variabilidad adaptativa para resolver el problema de la cartografía de nuevas variedades o más detalladas, y las limitaciones del ambiente.
- 3) Un conjunto de criterios o mecanismo contra los cuales el 'pool de variedades' puede ser examinado en aquellas variaciones en la organización o sistema que mapean más cerca del ambiente y de los que no lo hacen.
- 4) Un arreglo para preservar y/o propagar estos exitosos mapeos.⁴⁶

Estos mecanismos junto con la adaptabilidad y la retroalimentación, dotan a los sistemas sociales para que hagan frente a su entorno, por lo que deben de tener la característica de mantenimiento de la estructura, dentro de la cual a su vez poseen una estructura que elabora y cambia las características. Se considera así el término de estado estacionario (*Steady-state*); gracias a él, el sistema es capaz de cambiar su estructura con el fin de mantener un estado estacionario. En palabras de Buckley, esta característica es identificada como morfogénesis⁴⁷, teniendo como ejemplo la evolución biológica, el aprendizaje y el desarrollo social.

En contraposición con la noción de morfogénesis, Buckley identifica la noción de morfostásis, que hace referencia a aquellos procesos de los intercambios complejos entre el sistema y el ambiente que tienen a preservar o mantener una forma específica, un cierto tipo de organización o un estado dado del sistema. Es posible identificar los procesos homeostáticos en los organismos como un ejemplo.⁴⁸

⁴⁶ S/A, Society as a complex adaptive system, Organizational Complexity Network, [en línea] disponible en : http://orgcomplexitynet.groupsite.com/file_cabinet/files/159521/download/SOCIETY_AS_A_COMPLEX_ADAPTIVE_SYSTEM.htm.html?m=1300819424, p.2.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ Walter Buckley, *Óp cit*.

Es necesario que de acuerdo a la persistencia de un SCA, las variaciones del sistema se mantengan dentro de ciertos límites, lo cual depende directamente de la reorganización, desestructuración y reestructuración de los patrones, con tasas y grados variables en función del entorno social y no social externo.

Y justo en este sentido existe la desviación negativa y positiva. Buckley explica que la negativa puede proporcionar señales que son interpretadas por los centros organizadores del sistema como un fallo de los sistemas operativos o estructuras; y por el contrario, en la desviación positiva “se proporciona un conjunto de nuevas transformaciones potenciales en la estructura que el sistema adaptativo podría adoptar para responder al objetivo de la variedad requerida.”⁴⁹

Es por ello que se debe preferir la desviación positiva como un principio, o como un requisito de los sistemas socioculturales, en los que la desviación se manifiesta “(...) como un conjunto de ideas y comportamientos alternativos con respecto de las ideologías tradicionales e institucionalizadas y comportamientos de rol.”⁵⁰

Al suponer la suficiente desviación y variedad en un sistema adaptativo, se tiene entonces la selección de los modos de comportamiento más adecuados y un medio de preservación del comportamiento que se ha seleccionado. En los sistemas biológicos, existe la selección natural, en sistemas psicológicos es la selección de prueba y error, etc.

Los sistemas sociales al persistir dentro de un amplio rango de grados de libertad, es común que se confundan cambios ambientales que no son demasiado exigentes, sin embargo, estos sistemas son capaces de generar cambios temporales en la estructura para satisfacer las exigencias. Por lo que la integración que sea requerida para un sistema viable establece límites a los tipos de estructuras

⁴⁹ S/A, *Society as a complex adaptive system*, *Óp cit.*, p. 3.

⁵⁰ *Ibid.*, p.4.

que puedan persistir. Sin embargo, resulta difícil predecir las reacciones de los sistemas para los cambios ambientales o de elaboración interna.⁵¹

Los sistemas complejos son sistemas abiertos en el intercambio interno, con un entorno que está caracterizado por una gran cantidad de variedad y limitaciones. El concepto de equilibrio, como se había mencionado, resulta inapropiado e inaplicable a situaciones tan dinámicas. Por lo que deriva entonces la organización en la dirección de lo menos probable y la menos inherentemente estable.⁵²

Es por ello que el concepto de SCA no puede identificarse con una estructura estable, debido a que la condición para el mantenimiento de un sistema viable de este tipo es un cambio en su propia estructura. Entre los procesos importantes de los sistemas socioculturales, no sólo encontramos la cooperación y el cumplimiento de las normas, también están los conflictos, la competencia y las desviaciones que ayudan a crear o destruir las características del sistema. Es decir, la organización es el control, característica que puede cambiar tal como la organización cambie.⁵³

Con base en estos argumentos y nociones sobre la TMS, es posible mencionar que los SCA tienen ciertas características que les permiten mantenerse de acuerdo con el medio con el que están interactuando. A partir de su propia organización y sus mecanismos, así como las dinámicas particulares de las interacciones con el medio, es posible entender de mejor manera a los fenómenos que se deseen estudiar.

Recordemos que para efectos de esta investigación, se considera a FIFA como una complejidad organizada, debido al número de interacciones que ésta tiene con el medio (como ya se había mencionado, con los patrocinadores, Estados y gobiernos, jugadores, aficionados, etc.), lo que implica explícitamente que tenga un cierto grado de apertura. Esto obliga a que FIFA, modifique parte de su organización para sobrevivir como sistema dentro del entorno internacional, ya que debe atender las demandas de dichos agentes en los ámbitos político, social, económico,

⁵¹ *Ibíd.*, p. 5.

⁵² *Ibíd.*, p. 6.

⁵³ *Ibíd.*, p.7.

comercial, ambiental, cultural, entre otros; esto para poder continuar en su papel del máximo agente regulador del fútbol a nivel mundial, y poder responder y adaptarse a las nuevas necesidades y dinámicas que resultan de las relaciones entre el sistema y el medio, así como en el mismo entorno internacional.

Y justamente eso es lo que se podrá analizar en el siguiente apartado: cómo se encuentra el sistema FIFA actualmente, y cómo fueron los cambios que tuvo para poder seguir teniendo el control del fútbol y sus competencias a lo largo y ancho del mundo.

1.3. El sistema internacional: el papel del deporte en la sociedad y el fútbol bajo el mando de FIFA.

Después de haber analizado las nociones básicas de sistema, sus características, atributos, para llegar a los sistemas complejos adaptativos, y demás cuestiones descritas en los apartados anteriores, es necesario comprender ahora la noción de sistema internacional, pues constituye un punto fundamental en el estudio de las relaciones internacionales.

Se sabe que la disciplina de las Relaciones Internacionales tiene por objeto de estudio la realidad internacional, es decir, las relaciones internacionales son interacciones sociales que ocurren en una dimensión distinta a la realidad social, es decir, en un nivel diferente al plano interno de las relaciones sociales básicas. Sin embargo, como objeto material, las relaciones internacionales carecen de una autoridad central por encima de todos los agentes involucrados en el sistema internacional.

En este sentido se podrá explorar en este apartado la noción de sistema mundo de Immanuel Wallerstein, pues representa una aportación importante para entender el objeto de estudio de las Relaciones Internacionales de una diferente manera. Posteriormente, se expondrán diversas nociones sobre lo que es un sistema internacional, el cual ha estado en constante evolución y cambio.

Se proseguirá con la importancia del deporte en la sociedad contemporánea así como el valor cultural que éste tiene, para poder entender al sistema del deporte como un sistema complejo adaptativo que tiene características particulares de acuerdo a cada cultura. Finalmente, se tocará el tema del fútbol en específico y el valor que éste tiene en la sociedad, así como el papel que desempeña la FIFA como un sistema que rige al fútbol a nivel mundial.

Immanuel Wallerstein aporta un nuevo modelo teórico-interpretativo para observar y analizar la realidad, *El moderno sistema-mundo*. Dicho trabajo implica el estudio del sistema social moderno, proponiendo la construcción de una ciencia social histórica holística, es decir, una reconstrucción de las ciencias sociales a partir de una perspectiva unidisciplinaria y no multidisciplinaria.

Wallerstein afirma que sólo hay un mundo que se encuentra conectado por una compleja red de relaciones de intercambio económico, y abandona la idea de tomar al Estado como unidad de análisis. Considera además que el mundo está compuesto de múltiples sociedades, por lo que ni el Estado ni la sociedad nacional es un sistema social; el único sistema social es el sistema mundial.⁵⁴ Por lo que resulta importante ver de diferente manera cómo funciona este sistema-mundo, haciendo referencia a sistemas, economías e imperios que en sí son un mundo y los agentes que en éste se interrelacionan.

Este sistema-mundo es “(...) una zona espaciotemporal que atraviesa múltiples unidades políticas y culturales, una zona integrada de actividad e instituciones que obedecen a reglas sistémicas.”⁵⁵

Esta perspectiva es histórica y tiene tres principales ejes articuladores:

⁵⁴ Abel Fernando Martínez Martín, “Reflexiones en torno al sistema mundo de Immanuel Wallerstein” en *Revista Historia y Memoria*, vol. 2, 2011, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3251/325127478010.pdf>, p.6.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 7.

- 1) Un sistema económico integrado a nivel mundial
- 2) Un sistema político basado en estados soberanos independientes jurídicamente y vinculados a través de un sistema interestatal.
- 3) Un sistema cultural que dota de coherencia y legitimidad (conocido como geocultura).⁵⁶

Los términos de economía-mundo, imperio-mundo, sistema-mundo son términos relacionados, lo importante que debe entenderse es que "un sistema mundo no es el sistema *del* mundo sino un sistema *que* es un mundo y que puede ser, y con mucha frecuencia, ha estado ubicado en un área menor a la totalidad del planeta. El análisis de sistema-mundo arguye que las unidades de realidad social dentro de las que operamos y cuyas reglas nos constriñen, son, en su mayoría, tales sistemas-mundo."⁵⁷ Y solamente mediante el reconocimiento del sistema-mundo, dice Wallerstein, es posible encontrar datos de la historia moderna, dentro del proceso de las estructuras sociales del mundo.

Sin embargo, no es posible avanzar sin comprender lo que es el sistema internacional. Gracias a los aparados anteriores, es posible comprender lo que es un sistema, para que ahora podamos adentrarnos justo en la noción de sistema internacional.

El sistema internacional (SI) es una categoría básica de las Relaciones Internacionales, constituyendo el objeto de estudio de la disciplina.

Para Kal Holsti, el SI es "un conjunto de entidades políticas independientes – tribus, ciudades Estado, naciones o imperios- que interactúan con una considerable frecuencia y de acuerdo a un proceso regular."⁵⁸ Kenneth Waltz lo considera como "(...) la distribución del poder entre las unidades básicas. (...) [por lo que enfatiza] el equilibrio del poder entre los principales actores como eje principal (...)"⁵⁹.

⁵⁶ *Ibid.*, p.8.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 9

⁵⁸ Rafael Velázquez Flores, "Cambios y continuidades del sistema internacional" en *Estudios*, Número 41, 2011, [en línea] disponible en: revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/download/1193/1148/, p. 160 en K. Holsti, *International Politics: a Framework for Analysis*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1967, p. 27.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 161.

También Taylor y Flint desde la geografía política consideran al sistema mundo en el que “las sociedades nacionales se convierten simplemente en partes de un todo mayor, por lo que determinado cambio político sólo puede ser comprendido en su totalidad en el contexto más amplio”⁶⁰.

En este caso y bajo esta particular visión, se podría considerar que la FIFA es un actor que domina todas aquellas relaciones que tienen que ver con el fútbol, teniendo la capacidad de institucionalizarlo, organizarlo y reglamentarlo; además, es capaz de expandir su influencia en cualquier parte del SI para obtener beneficios de cualquier índole para sí misma. Y además, la FIFA si bien no es una sociedad nacional, se encuentra inmersa justamente en esa totalidad que es llamada SI, por lo que hay que considerar cualquier cambio (no sólo político) en él, para que la FIFA sea capaz de adaptarse y continuar con la capacidad que la caracteriza.

Una última noción a considerar, menciona que el SI “(...) es un escenario en el cual se constituyen y se ejecutan las interacciones entre los diferentes actores internacionales, por lo tanto, se puede concluir que el sistema internacional es el principal campo de estudio de las relaciones internacionales.”⁶¹

Sin embargo, estas no son las únicas nociones que se tienen del SI, pues existen tantas definiciones como autores de la teoría de las relaciones internacionales. En lo que coinciden los autores es que el fundamento del sistema moderno de relaciones internacionales se fundó en el sistema Westfaliano en 1648 en torno a una organización estatal. Y para comprender el estado nacional moderno, se utilizan sus tres elementos clave: el territorio, la población y el gobierno.

Este sistema internacional estatal tiene por atributos unidades de base territorial, igualdad legal, soberanía expresada en independencia y autonomía externa, y una anarquía estructural, debido a que no existe una autoridad legítima supranacional

⁶⁰ Restrepo Vélez, Juan Camilo, “La globalización en las relaciones internacionales: actores internacionales y sistema internacional contemporáneo” en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, Vol. 43, N. 119, Medellín, Colombia, enero-junio 2013, [en línea] disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfdcp/v43n119/v43n119a05.pdf>, 630-631 pp, en P. Taylor, C. Flint, *Geografía Política, Economía Mundo, Estado Nación y Localidad*, Trama, Madrid, 2002, p. 6.

⁶¹ *Ibid.*, p. 631.

que ordene a los estados en su actuar.⁶² Como ya se había mencionado, la FIFA no es una entidad estatal, sin embargo, comparte ciertos atributos con ellos: la base territorial no podría aplicar, pues tiene su sede en Suiza, sin ser un territorio independiente, igualdad legal la posee con otras organizaciones internacionales, en definitiva sí tiene soberanía con independencia y autonomía externa, y también anarquía estructural, pues no existe una autoridad suprema que regule el actuar de la FIFA.

Además, el SI es dinámico, cualidad que es evaluada conforme a los patrones de continuidad y cambio, características que a su vez permiten ordenarlo en su dimensión histórica. Y justo de acuerdo a la perspectiva histórica y con propósitos metodológicos, es posible clasificar al sistema internacional en diversos puntos de inflexión históricos: 1) Emergencia del sistema internacional compuesto por estados (1648), 2) Sistema internacional post Congreso de Viena (1815), 3) Sistema internacional de entre guerras, 4) sistema internacional de guerra fría, y 5) sistema internacional post guerra fría.⁶³

Dentro de esta perspectiva y clasificación histórica, la FIFA se fundó dentro del Sistema internacional post Congreso de Viena (en 1904), la Copa del Mundo empezó a establecerse en el sistema internacional de entre guerras (en 1930 en Uruguay) y se vio interrumpida entre las ediciones de 1938 y 1950, es decir, debido a la segunda guerra mundial y dentro del sistema internacional de guerra fría. Asimismo, gracias a la invención de la televisión y el uso de los satélites de comunicación, cabe resaltar que dentro de este último sistema, para la Copa Mundial de 1970 en México, fue transmitido dicho evento en directo prácticamente a todos los países industrializados, imponiéndose así como un producto televisivo universal. Esto significó que para el sistema internacional post guerra fría el fútbol se expandiera gracias a la tecnología y sobre todo a la mediatización, siendo posible decir que en los años 90 los servicios de los medios informativos se multiplicaron

⁶² Jeannette Irigoien Barrenne, *Sistema Internacional Contemporáneo: rasgos y tendencias*, Universidad de Chile, Instituto de Estudios Internacionales, Chile, 2007, [en línea] disponible en: <https://funceji.files.wordpress.com/2007/10/sistema-internacional.pdf>, p. 7.

⁶³ *Ibíd.*, 9-10 pp.

en más canales de televisión, más publicidad y más patrocinios al deporte y sus competiciones⁶⁴.

Asimismo, una forma de abordar el estudio del sistema internacional lo propone Joseph Nye, el cual consiste en diferenciar la estructura del sistema de los procesos en el sistema. La estructura se refiere a la relación con la distribución del poder en el sistema, ejemplo: unipolar, bipolar, o multipolar. Los procesos responden a los patrones y tipos de interacción entre los actores del sistema, lo que hace referencia al contexto cultural e institucional para la cooperación o el conflicto, por mencionar un ejemplo.⁶⁵

Por otro lado, es posible mencionar que vivimos en un mundo donde nuevos temas y nuevos actores emergen en el sistema internacional, lo que se traduce en incertidumbre y un cierto grado de complejidad. Por un lado, muchos de los problemas actuales no pueden ser resueltos mediante posturas unilaterales, problemas que tengan que ver con seguridad tradicional, por ejemplo. Por el otro, existe una creciente tendencia para atender de manera multilateral temas económicos principalmente.

El Estado sigue siendo el actor predominante, aunque no el único; esto se traduce en nuevas amenazas al Estado que representan a su vez nuevos retos para enfrentarlas. Todo esto frente a dos direcciones opuestas: una de mayor integración (a través de mecanismos de mercado y las comunicaciones) y otra de fragmentación (resultado de conflictos étnicos y religiosos, y la búsqueda de democracia). Por lo que la cooperación en el SI se presenta como la forma más efectiva para hacer frente a los nuevos problemas y amenazas.⁶⁶

Con el surgimiento de nuevos temas y agentes en el SI, el deporte ocupa un lugar especial en él, puesto que se está convirtiendo en la principal forma de emplear el tiempo libre, principalmente en los países avanzados de occidente. En

⁶⁴ FIFA, *Fútbol y Televisión, una historia de gran éxito*, FIFA, Zúrich, Suiza, 22 de octubre 1997, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/news/y=1997/m=10/news=futbol-television-una-historia-gran-exito-76069.html>, consultado el 17 de octubre 2018.

⁶⁵ Jeannette Irigoien Barrenne, *op cit*, 18-19 pp.

⁶⁶ *Ibíd.*, 24-28 pp.

el mundo, el aumento de la práctica deportiva está directamente relacionado con elementos estructurales que se plantean en términos de movilidad social y que son claves en la transformación de las sociedades occidentales. Dicho proceso tiene lugar desde la Revolución Industrial, en donde se sitúa el punto de inicio para la difusión del deporte moderno.⁶⁷

En el siglo XX, en los países que han atravesado ese proceso de cambio social, la reducción de la jornada laboral y el aumento de días de vacaciones, generaron que la gente se preguntara en qué emplear sus horas de ocio. Si esto nos apunta a que nos dirigimos hacia una sociedad del ocio, el deporte adquiere un lugar central en ella, puesto que el deporte pasó a ser una actividad exclusiva de las clases altas de la sociedad, a situarse al alcance de un gran número de personas; lo que dota a este fenómeno de una dimensión de tiempo y de clase social.

Justamente en Reino Unido, en donde se dio la revolución industrial (y donde comienza la historia del fútbol), antes se tenían jornadas laborales para los varones de entre 45 y 50 horas por semana; esta situación cambió al inicio de los años 80 del siglo XX, pues la jornada se redujo en 10 horas y un día, es decir, oscilaba entre 35 y 40 horas semanales, distribuidas en menos días laborales por semana, hablando de cuatro y medio a cinco días. También aumentaron las vacaciones pagadas, para la mayoría de los trabajadores ingleses aumentó una semana y para una tercera parte de ellos aumentó a 4 semanas.⁶⁸

Se suma además la situación de la segunda mitad de los años 60, el aumento del desempleo y la crisis económica, lo que generó importantes restricciones en la ocupación del tiempo libre. En este sentido, hubo más personas con más tiempo libre, pero su situación económica limitó esa libertad. Por lo que las personas necesitaban de información sobre cómo ocupar ese tiempo, junto con la

⁶⁷ Enrique Laraña, "Deporte y cultura en la sociedad contemporánea. Los nuevos deportes" en *Apunts. Educación Física y Deportes*, número 15, Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña, España, 1er trimestre 1989, [en línea] disponible en: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1150>, p. 65.

⁶⁸ *Ibidem*.

disponibilidad de medios para ello y la educación destinada a conseguir el entendimiento y la adaptación a los cambios en la sociedad.

Y para analizar la situación del deporte, es necesario adentrarse en su significado sociocultural, que resulta de la combinación de los factores estructurales y los elementos simbólicos de cada cultura, además del papel que desempeñan ciertos valores y pautas de conducta entre los que se ha iniciado la práctica de los deportes⁶⁹. Por lo tanto, se podría considerar al deporte como un subsistema, ya que al ser una categoría social, genera interacciones en la vida cotidiana de las personas, y porque por otra parte, el deporte se ha convertido en un indicador de la calidad de vida y una relevante fuente de empleo en algunos países, a la par de la salud, la educación, etc.

Puede mencionarse también que los espectáculos deportivos son considerados, tanto para el público espectador como para los deportistas que están inmersos en ellos, como “(...) espacios de producción y reproducción de la cultura y de la estructura social que reflejan y transmiten los mensajes ideológicos, valores y actitudes coherentes con el entorno sociocultural en el que se han desarrollado históricamente y evolucionado.”⁷⁰.

También es posible decir que el deporte ha sido utilizado como medio de protesta y de reivindicación socio-política, debido a la popularidad y el prestigio del que goza el deporte. Asimismo ha influido positivamente en la evolución de ciertos problemas sociales, como por ejemplo la reducción del racismo, la aceptación y valoración de otras culturas y la larga lucha por la igualdad de género.

⁶⁹ *Ibíd.*, 65-66 pp.

⁷⁰ Arturo Díaz Suárez, *El deporte como fenómeno socio cultural*, IV Congreso Internacional de Educación Física e Interculturalidad, Cancún, México, 2 al 5 de mayo 2004, Universidad de Murcia, España, [en línea] disponible en: <http://www.um.es/univefd/depcul.pdf>, p.4.

Y por otro lado, el espectáculo deportivo igualmente es usado para “(...) la producción y reproducción ideológica de los valores y estructuras sociopolíticas y económicas predominantes en las sociedades modernas, lo que contribuye a la sutil acomodación y control ‘consentido’ de los grupos subordinados de la sociedad.”⁷¹

El campo del deporte es un espacio multidisciplinar y hasta el momento se han hecho pocos trabajos desde la perspectiva de los sistemas complejos para este tema. Recordemos que los sistemas complejos son estructuras que están compuestas de numerosos elementos que desarrollan un sinfín de relaciones entre ellos; relaciones que son del tipo no lineales.

A simple vista, las reglas de los deportes parecen ser simples, como en el fútbol: el objetivo es conducir el balón a la portería del equipo contrario sin tocarlo con las manos, a excepción del portero, quien puede detener el balón con las manos para que no entre en su portería. Sin embargo, existen reglas que complican el desarrollo del juego. Siguiendo con el ejemplo del fútbol, existe la regla del fuera de lugar, las faltas cometidas a los otros jugadores que pueden hacerte acreedor de una sanción, etc.

Lo interesante en el deporte, no sólo en el fútbol, es la competición. Por ello, es necesario regular el contacto entre jugadores, naciendo así diversas normas y la figura del árbitro (aunque en muchos deportes no sea necesaria dicha figura); también implica el desarrollo de estrategias y tácticas para mejorar los rendimientos. A su vez, esto incluye que en el deporte de alto nivel, se juegue en una zona crítica pues se juega entre el límite de lo legal (el orden) y lo que no lo es (caos), ajustando las formas en que se juega y cómo participa la persona en el deporte.

Además, el sistema del deporte no es completamente justo, pues depende de muchos factores que en ocasiones no son controlables o predecibles, tales como el criterio del árbitro, la motivación de los jugadores, el clima, etc. Quizás aquí se encuentra la clave del gran espectáculo que representa el deporte y del enorme

⁷¹ *Ibidem.*

atractivo que posee.⁷² Esto se puede traducir en un comportamiento no lineal, lo que quiere decir que la respuesta a determinado comportamiento no es proporcional al impulso, o la salida no es proporcional a la entrada. Asimismo, lo no lineal implica que puede haber más de una respuesta a un mismo estímulo y en muchos casos, la respuesta no es del todo previsible.

Esto responde a la característica de los sistemas complejos de la reacción al comportamiento de los demás, debido a que dichos sistemas se constituyen de muchos elementos (agentes), y las relaciones que hay entre ellos son del tipo no lineales.

Los sistemas deportivos intentan resolver diversas situaciones para que los deportistas y su entorno se adapten a las nuevas condiciones, es justo en ese momento cuando se crean nuevas estrategias, planes de entrenamiento, reglas, y por lo tanto, es cuando evolucionan o cambian de acuerdo a una nueva realidad.⁷³ Hablamos entonces de la adaptabilidad del sistema y la retroalimentación, por lo que los sistemas deportivos son sistemas complejos adaptativos, puesto que son capaces de evolucionar adaptándose al medio y de transformarlo en su beneficio.

En este sentido

muchos sistemas complejos funcionan como una red en la que los vértices (o nodos) representan elementos o agentes y las líneas que unen los vértices representan las relaciones entre ellos: quién está relacionado con quién. En el fútbol los nodos son los jugadores y las posibilidades de pase, y las limitaciones del reglamento, configuran las relaciones entre ellos.⁷⁴

Con base en este ejemplo, se puede mencionar que en los últimos años se ha desarrollado una teoría de redes complejas, las cuales se han estructurado con patrones no lineales y con una estructura geométrica fractal; la fractalidad como

⁷² García-Manso, Martín-González, Da Silva-Grigoletto, *Los sistemas complejos y el mundo del deporte*, Revista Andaluza de Medicina del Deporte, 2010, España, p. 14.

⁷³ *Ibíd.*, p. 15

⁷⁴ *Ibíd.*, p.16

característica es que en su estructura se presentan algunos nodos muy relacionados y otros menos.⁷⁵

En este tipo de sistemas complejos, adaptativos, y además auto-organizados, es indispensable el papel de la retroalimentación, pues tanto la retroalimentación positiva y negativa representa un mecanismo para crear estructuras y patrones en los sistemas. Al aumentar la información en el sistema, debe haber mayor retroalimentación, provocando que el nuevo estado del sistema sea diferente al de partida.

En diversas ocasiones, el orden dentro de un sistema puede darse por fuerzas externas impuestas,

así, en un equipo de fútbol, por ejemplo, cada jugador debe ejecutar ciertas instrucciones (según la posición en el campo o el papel de juego asignado), aunque el resultado va a depender de su impronta personal y de la interpretación que haga o asuma de las instrucciones que emanan del líder (otro jugador o entrenador). Por otra parte, la realidad es terca al demostrar que el comportamiento debe poder ser modificado constantemente debido a imprevistos que surgen durante el desarrollo del juego.⁷⁶

Los equipos deportivos son sistemas complejos con dinámicas internas que resultan difíciles de entender, pues además se encuentran sometidos a fuerzas externas, tales como la prensa, socios, resultados deportivos, economía. Esto los dota de fuertes correlaciones entre sus elementos y afecta la independencia de los fenómenos aleatorios.

Es por ello que los sistemas complejos representan

(...) una forma globalista, reflexiva, dinámica y participativa de afrontar el deporte y las estructuras deportivas. (...) [se] trata de estudiar los fenómenos relacionados con el deporte dentro del propio contexto donde se producen, respetando los aspectos ambientales, la espontaneidad, el reglamento, etc., que siempre son aspectos que marcan la identidad de la disciplina deportiva.⁷⁷

⁷⁵ *Ibidem.*

⁷⁶ *Ibid.*, p. 19.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 21.

Por lo tanto, se puede afirmar que hoy en día vivimos en un mundo que se encuentra en constante cambio, en el que las transformaciones sociales influyen en el comportamiento de los gobiernos y las personas. Así el deporte, y más aún el fútbol, el deporte más popular del mundo, ha sido un reflejo de la cultura de cada época; tradicionalmente, éste ha servido como medio de expresión para los pueblos y cómo vehículo para fortalecer la identidad e impulsar la buena voluntad de la mano con otros actores sociales.⁷⁸ Además, el fútbol tiene un impacto comercial global, es entretenimiento.

Como órgano rector del fútbol, la FIFA lidera los cambios que el mundo del fútbol pueda tener. Por ejemplo, muy recientemente en febrero de 2016, los miembros de la FIFA aprobaron una serie de reformas históricas que están destinadas a mejorar considerablemente la gobernanza del fútbol a nivel global. Dichas reformas se concentran en cuatro áreas esenciales sobre las que se dirigirá en un futuro el camino de la organización: gobernanza, transparencia, responsabilidad y diversidad.

Esta transformación continuará en un maco en el que los grupos de interés exijan más de los órganos rectores, exigencias que recaen en las cuatro áreas pilares del cambio en FIFA. Además, debe ser capaz de enfrentar cuestiones que no habían sido consideradas en un inicio, tales como el terrorismo, la salud y el bienestar, los derechos de los trabajadores, el calentamiento global, entre otras.⁷⁹

Esto quiere decir que el sistema FIFA ha tenido que adaptarse tanto interna como externamente para poder continuar con el papel que tiene el sistema internacional, respondiendo a las demandas de aficionados, jugadores, participantes, socios comerciales, entidades reguladoras, así como instituciones gubernamentales.

⁷⁸ FIFA, *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, FIFA, Zúrich, Suiza, 13 de octubre 2016, [en línea] disponible en: http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/fifa_2.0_vision_s_spanish.pdf, p. 12.

⁷⁹ *Ibíd.*, p.13.

El nuevo modelo de la FIFA se puede ver mejor en el esquema 3 de que se presenta a continuación:

Esquema 3: El nuevo modelo de la FIFA.



FIFA, *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, FIFA, Zúrich, Suiza, 13 de octubre 2016, [en línea] disponible en:
http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/fifa_2.0_vision_s_spainish.pdf, p. 16.

De acuerdo a esos grandes objetivos, la FIFA incrementará la inversión en el desarrollo del fútbol, se apoyará de la innovación para definir el futuro de dicho deporte y su expansión, y asumirá un mayor control de sus operaciones globales. Esta estrategia estará basada en los cuatro principios rectores que basarán el actuar de FIFA para implantar su visión de futuro global poder llegar a FIFA 2.0⁸⁰, tal como la misma organización lo ha definido.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 27.

A manera de conclusión se podría decir que: la realidad internacional puede ser vista como un gran sistema que a lo largo de su historia ha sufrido diversos cambios hasta llegar a las características que tiene hoy en día. La visión de sistemas complejos nos permite tener una visión integral y completa de la realidad internacional, para comprender de una manera totalista los fenómenos que tengan lugar en el SI.

Por otro lado, el deporte es desde tiempos muy remotos un reflejo de la cultura de cada momento histórico y se ha expresado de diversas maneras. Por ejemplo, anteriormente la práctica deportiva estaba enfocada en la competencia y en la mejora de marcas, tiempos y rendimientos para ello; más actualmente, el practicar deporte se ha enfocado al bienestar físico de la persona que lo realice, así como en el placer de realizar una actividad física.

En este sentido, el fútbol desde sus orígenes ha sido un deporte de conjunto que ha servido de modo de expresión y de identidad en la población, y más ahora como medio para fomentar el no racismo, la no discriminación, etc. Y para fomentar esos valores y regir este deporte a nivel internacional se encuentra la FIFA.

La FIFA es un sistema que debido a las exigencias de la realidad internacional, así como las necesidades de los aficionados, los jugadores, los directivos, entidades gubernamentales, etc. (es decir, otros agentes), ha tenido que adaptarse para seguir funcionando y poder conseguir sus objetivos. Se busca construir así una FIFA más eficaz, transparente y respetuosa con su responsabilidad como órgano rector del fútbol a nivel mundial. Y justamente esas características particulares que han definido a la FIFA así como sus cambios serán descritos en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. El sistema FIFA: funcionamiento y aplicación en el Mundial.

Tal como lo hemos visto anteriormente, el sistema FIFA ha tenido que adaptarse tanto interna como externamente para poder continuar con el papel que tiene en el sistema internacional, que es el de ser el máximo órgano rector del fútbol a nivel mundial y organizador de sus propias competencias. Desde el año 1904 en que la FIFA se fundó ha tenido por objetivo institucional dar promoción del deporte con valores básicos como lo son el respeto, la paz, la cooperación y la no discriminación.

En este sentido, en el capítulo dos se expondrá cómo funciona este sistema en su interior para comprender cómo ha llevado la administración del fútbol a nivel mundial, y sobre todo cómo es que trabaja el sistema FIFA para organizar el máximo torneo que tiene, la Copa del Mundo. Asimismo, se hablará brevemente de la historia reciente de FIFA con base en las tres diferentes administraciones que ha tenido, las cuales han estado a cargo de João Havelange, Joseph Blatter y Gianni Infantino, debido a que son en las que más cambios se han dado dentro de ella. Posteriormente se analizarán los dos mundiales más recientes, la Copa del Mundo de Sudáfrica 2010 y la Copa del Mundo de Brasil 2014.

Para el primer caso, se hablará del contexto político y social que Sudáfrica tuvo que enfrentar y superar para cambiar las condiciones y la imagen que se tenía de dicho país, así como del proceso de la candidatura para el mundial de 2010 y un breve balance del mismo; para pasar así al segundo caso, en el que se menciona cómo Brasil generó las condiciones adecuadas para ganar la candidatura, agregando cuáles fueron los principales preparativos para realizar la Copa del Mundo en el año 2014, además de algunos resultados que arrojó el evento.

Esto a su vez, servirá para terminar esta investigación con el capítulo 3, en el que se expondrán las nuevas reglas para elegir sede mundialista de la FIFA, y se hablará de la candidatura triple presentada por Estados Unidos, México y Canadá para el año 2026, hablando de la capacidad de la región para realizarla y del papel que México tendría como sede en este contexto.

2.1. El funcionamiento de FIFA en su interior.

La *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), como lo dice en su página oficial, es una asociación de derecho suizo fundada en 1904 con sede en Zúrich, que está compuesta por 211 asociaciones nacionales y presidida actualmente por Gianni Infantino. Desde la visión institucional, la FIFA protege la integridad del fútbol y combate la corrupción en el deporte trabajando de forma conjunta con las asociaciones miembro y las confederaciones, para darle así bases sólidas sobre las que pueda desarrollarse el deporte, ya que se considera que el fútbol tiene el poder de unir a las personas y romper barreras de todo tipo; esto le permite a la FIFA convertirse en el órgano rector del fútbol y a la vez, funcionar como una plataforma para mejorar los estándares de educación, salud y sostenibilidad, así como la calidad de vida en todo el mundo.⁸¹

Por ello, el objetivo de este apartado es mostrar cómo funciona la FIFA en su interior para administrar el sistema del fútbol a nivel mundial; recordando que se está considerando a esta organización propiamente como un sistema que tiene una manera particular de desempeñarse internamente, estableciendo a su vez relaciones con otros agentes en el sistema internacional.

La FIFA se divide en su interior en diversas comisiones que se encargan de la administración del fútbol en sus diferentes categorías, de la organización de la Copa del Mundo, seguridad, responsabilidad social, mercadotecnia y televisión, entre otras. Visto como un agente, la FIFA está conformada por una asociación de federaciones nacionales que se organizan a su vez en confederaciones regionales. Ambos aspectos sirven para comprender cómo se mueve el sistema FIFA para organizar el fútbol a nivel mundial y comprender a su vez el alcance que tiene como parte del sistema internacional.

⁸¹ FIFA, *Quiénes somos*, FIFA, Suiza, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>, consultado el 10 de septiembre 2016.

La FIFA cuenta aproximadamente con 310 empleados procedentes de más de 35 países y que se encuentran organizados en un Congreso (órgano legislativo), en un Comité Ejecutivo (órgano ejecutivo), la Secretaría General (órgano administrativo) y diversas Comisiones (asisten al Comité Ejecutivo); trabajando para cumplir su objetivo principal –desde su referente normativo- que es mejorar constantemente la práctica del fútbol alrededor del mundo.

Los Estatutos de la FIFA establecen una separación de funciones estratégicas y de supervisión por un lado, y funciones operativas y administrativas por el otro. Las comisiones permanentes aconsejan y asesoran al Consejo y la Secretaría General a cumplir sus tareas, mientras que las comisiones independientes llevan a cabo sus actividades y obligaciones de manera justamente independiente, pero siguiendo los intereses de la FIFA y de acuerdo a los Estatutos y Reglamentos de la misma.

Cabe mencionar que el Consejo es un cuerpo no ejecutivo, de supervisión y estratégico, que tiene la tarea de fijar la visión para la FIFA y el fútbol a nivel mundial; está integrado por 37 miembros (incluyendo al presidente de la FIFA), de los cuales, el Congreso de la FIFA elige a un presidente, teniendo además 8 vicepresidentes y otros 28 miembros elegidos por las federaciones miembro, todos ellos con mandato de 4 años, con posibilidad de tener el cargo un máximo de 3 mandatos, sean o no consecutivos.⁸²

Retomando, existen nueve comisiones permanentes, las cuales se encuentran mencionadas en el esquema 4 de la siguiente página:

⁸² FIFA, *Consejo de la FIFA*, FIFA, Suiza, 2017, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/about-fifa/fifa-council/index.html>, consultado el 12 de septiembre de 2017.

Esquema 4: Comisiones permanentes de la FIFA.



Elaboración propia con base en información de FIFA.

FIFA, *Comisiones*, FIFA, Zúrich, Suiza, s/f, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/about-fifa/committees/>

En este sentido, gracias al trabajo conjunto de la FIFA con sus respectivos órganos y comisiones, la FIFA en su página oficial menciona que protege la integridad del fútbol y combate la corrupción en el mismo trabajando de forma conjunta con las asociaciones miembro y las confederaciones, para darle así bases sólidas sobre las que pueda desarrollarse el deporte, ya que se considera que el fútbol tiene el poder de unir a las personas y romper barreras de todo tipo; esto le permite a la FIFA convertirse en el órgano rector del fútbol y a la vez, funcionar como una plataforma para mejorar los estándares de educación, salud y sostenibilidad, así como la calidad de vida en todo el mundo.⁸³ Aunque en la realidad, se sabe que diversos directivos y funcionarios de la misma, han utilizado su posición para cometer actos de corrupción, y que además, por medio de las diversas competiciones, sobre todo la Copa del Mundo, se ha explotado y saqueado a los

⁸³ FIFA, *Quiénes somos*, Óp cit.

países en vías de desarrollo que la alberguen; sin embargo, cabe aclarar que ese no es un aspecto primordial para discutir en esta investigación.

Bajo estos preceptos, la FIFA organiza la Copa Mundial de Fútbol, así como otros campeonatos del mundo de diversas categorías y ramas, y también los Torneos Olímpicos a la par del Comité Olímpico Internacional, tal como lo muestra el esquema 5, donde las casillas en color azul corresponden a competencias para hombres y las casillas rosas se refieren a competencias para mujeres:

Esquema 5: Competencias mundiales que organiza la FIFA.



Elaboración propia con base en información de FIFA.

FIFA, *Torneos FIFA*, FIFA, Zúrich, Suiza, s/f, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/fifa-tournaments/>

Y precisamente es de estos eventos de donde provienen gran parte de los ingresos de la FIFA; sobre todo los que provienen de los mundiales, en específico de los derechos de televisión, los patrocinios y la venta de entradas. Además, gracias al éxito de la Copa Mundial de la FIFA, se atraen fondos del sector privado (sin olvidar que los gobiernos son los que aportan gran parte del financiamiento para los eventos) que contribuyen a cubrir los costos de organización de todos los torneos internacionales, a gestionar y regular el fútbol mundial, y a llevar a cabo los

programas de desarrollo el fútbol en el mundo; destinándose así la mayor parte de los ingresos a la comunidad de este deporte, incluyendo el apoyo a las federaciones miembro.

Para cumplir con su papel de ser la organización que rige el fútbol a nivel internacional, la FIFA se divide en seis Confederaciones regionales, que agrupan a las diversas federaciones nacionales. Cabe resaltar que la FIFA únicamente admite una representación por país, con excepción de Reino Unido⁸⁴.

La primera de ellas es la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), fundada en julio de 1916 para organizar y dirigir el fútbol en el sur del continente americano, con los esfuerzos principalmente de Argentina, y la colaboración de Uruguay, Brasil y Chile, siendo estos cuatro países los fundadores de la confederación. La principal competencia que se lleva a cabo en la región es la Copa América, que se juega a nivel de selecciones nacionales, tratándose del torneo de selecciones más antiguo del mundo que data de 1916; existe también la Copa Libertadores de América (considerada la mejor competencia del continente por su nivel futbolístico), y la Copa Sudamericana (antes Copa MERCOSUR).

La segunda Confederación es la Unión Europea de Fútbol Asociación (UEFA), que fue creada en 1954 en Suiza. Actualmente cuenta con 53 federaciones afiliadas, incluidas algunas federaciones que no son propiamente europeas, como lo son Israel, Turquía y Kazajistán. Es considerada la confederación más importante de la FIFA debido al peso que tienen sus afiliados y a que dentro de esta confederación se llevan a cabo las competencias más llamativas a nivel futbolístico, más vistas a nivel mundial, y que más ingresos representan; se está hablando de la *Champions League*, la Copa UEFA, la Supercopa Europea y la Eurocopa.

⁸⁴ El ingreso a la FIFA está abierto a cualquier asociación o federación nacional que esté encargada de organizar el fútbol en su país. Normalmente, solo hay un asociado por país, sin embargo hay casos en los que existen asociaciones de naciones sin Estado, tal es el caso de las naciones británicas: Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte; ya que en Reino Unido fue donde nació el fútbol moderno, además de las cuestiones históricas propias de aquellas naciones.

Por otro lado, la Confederación Asiática de Fútbol (AFC) nació también en 1954, en Manila, Filipinas, en el marco de la celebración de los Juegos asiáticos. Debido a su gran extensión territorial, esta confederación se compone a su vez de cuatro subsistemas: Federación de Fútbol de la ASEAN (trece miembros), la Federación de Fútbol del Este de Asia (nueve miembros), la Federación de Fútbol del Oeste de Asia (doce miembros) y la Federación de Fútbol del Centro y Sur de Asia (doce miembros), lo cual da un total de 46 federaciones nacionales miembro, lo cual representa más de la mitad de la población mundial.⁸⁵ Sus primeros doce miembros fueron: Filipinas, China, Afganistán, Burma (Birmania, hoy Myanmar), India, Indonesia, Corea del Sur, Vietnam, Singapur, Japón, Hong Kong y Pakistán. A nivel regional, sus principales competencias son la Copa de la AFC (selecciones nacionales), la Liga de Campeones de la AFC y la Copa Presidente de la AFC.

Tres años más tarde, en 1957, se creó la Confederación Africana de Fútbol (CAF) con la unión de las federaciones de Egipto, Etiopía, Sudán y Sudáfrica inicialmente; ya que actualmente es una de las confederaciones más grandes con 54 miembros. Al igual que la AFC, se encuentra subdividida en seis zonas para hacer más fácil su administración: Norte (cinco miembros), Oeste A (once miembros), Oeste B (siete miembros), Centro (ocho miembros), Centro-Este (diez miembros) y Sur (trece miembros). Las competencias más importantes en esta confederación son la *Champions League*, la Copa Confederaciones y la Copa de Naciones.

Hacia 1961 se funda la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol, mejor conocida como CONCACAF, siendo la segunda confederación con mayores retrasos a nivel deportivo y organizacional en el mundo, sólo detrás de la Confederación de Oceanía. La región es dominada principalmente por México y Estados Unidos, debido a que las otras federaciones miembro tienen un nivel muy bajo de juego. Se habla de que la CONCACAF se crea en la Ciudad

⁸⁵ EcuRed, *Confederación Asiática de Fútbol*, Enciclopedia colaborativa en la red cubana, Cuba, s/f, [en línea] disponible en: https://www.ecured.cu/Confederaci%C3%B3n_Asi%C3%A1tica_de_F%C3%BAtbol, consultado el 11 de septiembre de 2017.

de México, luego de la fusión de la Confederación Centroamericana y del Caribe, y de la Confederación de América del Norte. En esta confederación, las competencias más importantes son la Copa Oro, la cual se juega en su totalidad en territorio estadounidense debido al éxito económico que representa; se tiene también la Copa de Campeones y subcampeones de la CONCACAF, así como competencias de selecciones menores, femeniles, eliminatorias rumbo al mundial y a los juegos olímpicos, al igual que las otras confederaciones.

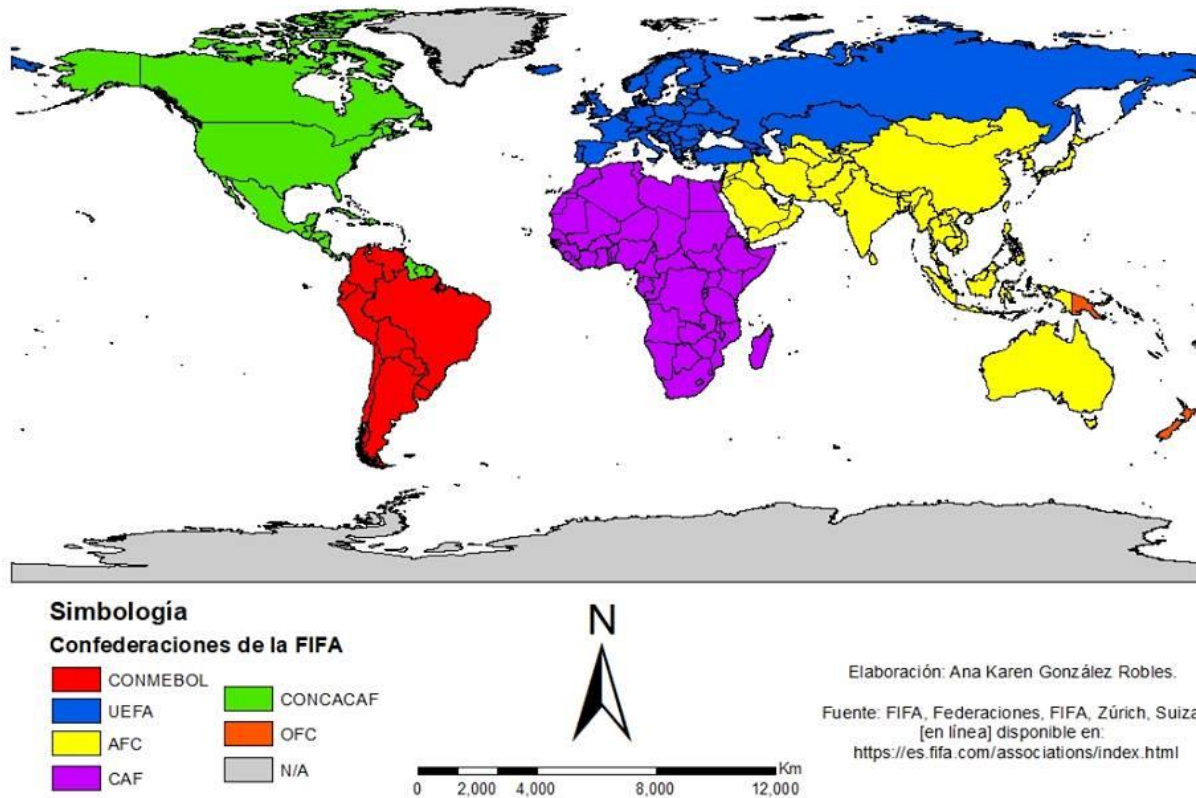
La última confederación en crearse fue la Confederación de Oceanía (OFC) en el año de 1964, durante los juegos olímpicos de Tokio; surgió por la negativa de la AFC para admitir el ingreso de Australia y Nueva Zelanda. Esta confederación es la más pequeña al reunir únicamente a 11 federaciones, además de ser la de menor nivel futbolístico, por lo cual, la FIFA no le otorga un boleto directo a la Copa del Mundo. Cabe mencionar que por esta razón, Australia se cambió a la AFC desde 2006. Sus principales competencias son la Copa Oceanía de Naciones y la Copa de Campeones de Clubes.⁸⁶

En la siguiente página podemos observar en el mapa 1 la distribución de las confederaciones alrededor del mundo:

⁸⁶ Jerónimo Ricardo Omaña Ávila, *Capítulo II: la organización del fútbol en América, Las confederaciones afiliadas a la FIFA*, Universidad de las Américas Puebla, México, 28 de septiembre de 2007, [en línea] disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/omana_a_jr/capitulo2.pdf, 7-16 pp, consultado el 12 de septiembre de 2017.

Mapa 1: Federaciones Nacionales afiliadas y organizadas en las Confederaciones de la FIFA.

Federaciones Nacionales afiliadas y organizadas en las Confederaciones de la FIFA



Por otro lado, para analizar el interior de la FIFA también es necesario hablar de las últimas 3 administraciones que han estado a cargo de João Havelange, Joseph Blatter y Gianni Infantino, en las cuales se han dado cambios importantes para la organización.

El primero que habría que mencionar es João Havelange, quien estuvo al frente de la FIFA del año 1974 a 1998, y es considerado como el hombre que la cambió debido a que logró unir el deporte del fútbol con el negocio. Havelange dejó atrás la visión del deporte como un medio de expresión de valores físicos y morales, para transformarlo en un negocio de la mano de las grandes multinacionales, como lo son *Adidas*, *Coca Cola*, *Visa* y *Kodak*; además de convertirlo también en un espectáculo de multitudes y en uno de los programas televisivos más rentables,

pues asume la presidencia de la FIFA cuando la Copa del Mundo comienza a ser transmitida a todo el mundo.

Asimismo, se dio a la tarea de expandir el fútbol –buscando agrandar el mercado del deporte-, es decir combatir el eurocentrismo que tenía la FIFA para apoyarse en los países del tercer mundo; prometió a los países africanos y asiáticos que serían incluidos en la Copa del Mundo, es decir, llevar el fútbol fuera de los espacios tradicionales hasta ese entonces. En este sentido, se dio el Mundial de 1994 en Estados Unidos, país que no ha sido muy cercano a este deporte; ya se tenía planeado el Mundial de Corea-Japón de 2002, y quedaba abierta la posibilidad de realizar uno en África, el cual llegó hasta 2010.

Uno de los logros de los que él mismo se enorgullecía, era de haber aumentado el número de asociaciones miembro, pues cuando inició su mandato la FIFA contaba sólo con 146, y para 1998 cuando finaliza su periodo, ya eran 196 miembros.

Sin embargo, estos cambios en la FIFA no estuvieron desligados de la corrupción, puesto que a partir del mandato de Havelange, el dinero empezó a ser el factor que manejara al fútbol⁸⁷, lo anterior propiciado por la ubicación de la FIFA, Suiza, el famoso paraíso fiscal; y por los presuntos nexos entre Havelange y la ex agencia de marketing de la FIFA *International Sport and Leisure* (ISL), empresa que se declaró en quiebra con deudas de aproximadamente 300 millones de dólares.⁸⁸

Havelange dejó la presidencia de la FIFA en 1998 para dar paso a la administración de Joseph Blatter, quien estuvo al frente de la organización durante 18 años, pues fue reelegido en dos ocasiones, en el año de 2002 y en 2007. Con él al frente, la FIFA aumentó su facturación, se expandió el deporte a las zonas más

⁸⁷ Alfredo Relaño, “Muere João Havelange, el hombre que fundió el fútbol y negocio” en *El País*, 18 de agosto 2016, España, [en línea] disponible en: https://elpais.com/deportes/2016/08/16/actualidad/1471348429_487934.html, consultado el 29 de agosto de 2017.

⁸⁸ Reuters, *Joao Havelange, el expresidente de la FIFA que popularizó el fútbol, muere*, Expansión, CNN, México, 16 de agosto de 2016, [en línea] disponible en: <http://expansion.mx/estilo/2016/08/16/joao-havelange-el-expresidente-de-la-fifa-que-popularizo-el-futbol-muere>, consultado el 29 de agosto de 2017.

desfavorecidas (se logró el primer Mundial en África, con Sudáfrica en 2010), además de conseguir alianzas con UNICEF y la OMS para ayudar a eliminar la pobreza y el hambre, el apoyo a campos de refugiados y la lucha en contra de la explotación infantil.⁸⁹

Solamente en el periodo de 1998 a 2010, se habían organizado 49 Copas Mundiales, repartidas en todas las categorías, incluyendo la edición en Sudáfrica en 2010; además en el mismo tiempo, se habían invertido 1,600 millones de dólares en desarrollo y generándose una reserva de 1,200 millones de dólares gracias a la comercialización de los derechos⁹⁰.

Empero, Blatter tampoco estuvo a salvo de la corrupción, ya que desde el inicio de su mandato estuvo envuelto en escándalos por su elección como presidente. A esto se le sumaron problemas con el fútbol español y la UEFA, con la organización de la Copa del Mundo de Sudáfrica 2010, con el arbitraje, entre muchos otros, entre los cuales se encuentran los grandes escándalos recientes por fraude masivo y bloqueo de capitales, problemas que terminaron por llevar a la renuncia de Blatter a su cargo en junio de 2015. Esta decisión fue respetada y aplaudida por *Coca-Cola Co*, quien en un comunicado expresó que la renuncia de Blatter era un paso positivo para el bien del deporte y sus aficionados, debido a que consideraban que esa decisión ayudaría a FIFA a transformarse en una estructura e institución propia del siglo XXI.⁹¹

Es así como llegó entonces Gianni Infantino a la presidencia de la FIFA el 26 de febrero de 2016, luego de la votación correspondiente en el Congreso extraordinario de la FIFA realizado en Zúrich, Suiza, con la promesa de restaurar la imagen del organismo y modificar su actuación en el mundo. Dicho cambio se ha

⁸⁹ EcuRed, *Joseph Blatter*, Enciclopedia colaborativa en la red cubana, Cuba, s/f, [en línea] disponible en: https://www.ecured.cu/Joseph_Blatter, consultado el 29 de agosto de 2017.

⁹⁰ EFE, "Propaga Blatter sus logros en la FIFA para conseguir la reelección" en *Excelsior*, 20 de abril 2011, México, [en línea] disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/node/731054>, consultado el 12 de septiembre de 2017.

⁹¹ S/A, "Coca Cola cree que la renuncia de Blatter es positiva para el fútbol" en *El Financiero*, 2 de junio 2015, México, [en línea] disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/coca-cola-opina-que-la-renuncia-de-blatter-es-positiva.html>, consultado el 12 de septiembre de 2017.

estado llevando a cabo bajo unas reformas para el buen gobierno y transparencia. Esto se ha reflejado en un plan llamado *FIFA 2.0: la visión para el futuro*, que es una hoja de ruta con objetivos que pueden ser medidos.

Infantino en su primer año al frente de FIFA, ha hecho énfasis en la transparencia y la separación de poderes, para que el organismo a su cargo se centre sólo en el fútbol, con el objetivo de que llegue tan lejos como sea posible. Para ello, ha indicado que hace falta mayor participación, por lo que uno de los cambios más sonados es el aumento de selecciones que jueguen en el Mundial a 48 equipos. Infantino ha mencionado que la FIFA obtendría más dinero al ampliar la competencia y que esas ganancias deben ser reinvertidas en el fútbol; es decir, las estimaciones iniciales son de un extra de 640 millones de beneficios, lo que es suficiente para construir 1,100 campos de pasto o 1,300 centros de tecnificación, o adquirir equipaciones para 64 mil equipos.⁹²

El informe *FIFA 2.0* resume el trabajo del primer año de administración de Infantino, y lo divide en tres áreas principales:

- 1) Estrategia: *Programa Adelante*, con el que las asociaciones pasaran a recibir cada 4 años más recursos y el Modelo *FIFA 2.0*.
- 2) Administración: esto incluye nuevos estatutos, nueva estructura, la publicación anual de la compensación de los directivos, la reducción de comisiones permanentes, entre otras.
- 3) Fútbol: en este último rubro se incluyen 1. la inversión de 4,000 millones de dólares en la próxima década en las asociaciones miembro, 2. el aumento de la participación total en el fútbol (se habla de un 45% a un 60% de la población global), además 3. duplicar a 60 millones de jugadoras en el

⁹² EFE, "Infantino presenta el modelo FIFA 2.0" en *Excelsior*, 22 de febrero 2017, México, [en línea] disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/adrenalina/2017/02/22/1147946>, consultado el 29 de agosto de 2017.

mundo. También se contempla para 2026 un control más directo en las operaciones de negocio, incluyendo la Copa del Mundo⁹³.

Con todo ello se puede ver la manera de organización interna que tiene FIFA, de tal suerte que se identifica que FIFA mantiene relaciones internas entre sus propios subsistemas (órganos, comisiones, federaciones nacionales y confederaciones regionales) y cada uno de ellos se encuentra interrelacionado. Además el sistema es abierto debido a que también mantiene relaciones con otros agentes del sistema internacional (patrocinadores, Estados, jugadores, ex jugadores, aficionados, empresas privadas, etc.). Recordemos que el número de interrelaciones determina la complejidad del sistema.

Así mismo, en el sistema existe un flujo constante de información que se transmite a través de relaciones no lineales entre los componentes del sistema, habiendo de este modo una retroalimentación de la misma. Por ejemplo, para llevar a cabo el nuevo cambio de la FIFA con Infantino, es necesario la renovación de sus órganos internos, comisiones y demás partes del sistema, y todas deben coincidir con los nuevos objetivos y visiones que se quieren adoptar; para ello será necesario que se encuentren en comunicación para que se pueda dar un cambio.

Derivado de estos cambios, se retoma también la adaptabilidad del sistema, es decir, FIFA tiene una cierta capacidad de transformación permanente de sus estructuras para que puedan seguir funcionando y para adaptarse a su vez al sistema internacional y las necesidades de éste. Los cambios que se dieron en FIFA con Havelange, Blatter y recientemente con Infantino, sólo son prueba de la capacidad de adaptación de la FIFA frente a los cambios en el entorno trasnacional y contextual. En consecuencia, la organización es un sistema adaptativo complejo que ha evolucionado en estructuras, procesos y subsistemas, por lo que se puede hablar de una permanente actualización que significa la supervivencia del sistema.

⁹³ *Ibidem*.

Al tener una aproximación al funcionamiento de FIFA en su interior, se proseguirá con examinar dos casos en los que toda esta organización se puso a prueba: el caso del Mundial de Sudáfrica en 2010 y el caso del Mundial de Brasil 2014.

2.2. *La Copa del Mundo de Sudáfrica 2010.*

En este apartado se hablará del contexto económico y social post-apartheid, pues a partir de ello es que cambia la imagen y las condiciones de Sudáfrica; el proceso de la candidatura de dicho país para ser sede mundialista, donde diversas figuras nacionales y africanas fungieron como promotores de la misma; y por último, se describirá un breve balance de la Copa del Mundo de 2010, algunas cifras y hechos que sucedieron en el mes del mundial y posterior a él.

Para que la Copa del Mundo de 2010 se llevara a cabo en Sudáfrica, el país tuvo que pasar por un largo proceso que comenzó con el fin del régimen del *Apartheid*. A partir de ello, Sudáfrica mejoró sus condiciones económicas, sociales y políticas, lo que desencadenó en que los ojos de la comunidad internacional voltearan a verlo como un país renovado. Además, gracias a la organización de diversos eventos deportivos, como la Copa Mundial de Rugby (1995), la Copa Mundial de Cricket (2002), entre otros, Sudáfrica obtuvo la experiencia para llevar a cabo eventos deportivos mundiales, llegando a postularse para ser sede del Mundial de fútbol de la FIFA de 2006, y posteriormente ganar la sede para 2010.

Habría que iniciar recordando que en el año de 1948, el Partido Nacional dirigía Sudáfrica y con ello inició una política de *Apartheid*, la cual favorecía a las minorías blancas en contra parte con la mayoría de la población negra. Esta política se basó en un sistema que tenía por objetivo fundamental dividir a las personas en razas separadas, para lo cual se establecieron “(...) leyes que mantuvieran la separación no sólo a nivel geográfico, sino económico, político, sexual y educativo.”⁹⁴

⁹⁴ Natalia Cristina Rivera Idarraga y Nidian Amparo Betancourt Montoya, *Análisis de la transformación social y política de Sudáfrica post-Apartheid*, Edición 16 digital, LUPA Empresarial,

Medidas como la Ley de registros raciales obligatorios, la Ley de prohibición de matrimonios mezclados, entre otras, así como el establecimiento de distritos en la ciudades donde sólo podían residir los blancos, desplazando entonces a las demás razas a zonas rurales, además de la división del acceso a playas, escuelas, iglesias, hospitales, etc., eran una muestra de la segregación, discriminación y violencia a la que se enfrentaba la mayoría de la población en aquella época.

Como respuesta a esta forma de organización racial en Sudáfrica, el Congreso Nacional Africano (CNA), movimiento que fue conformado en el año 1912 exclusivamente por representantes negros, dirigió la oposición con el fin de protestar en contra de todas las leyes racistas existentes y defender los derechos de la población de dicha raza. Entre los que pertenecían al CNA se encontraba Nelson Mandela, quien pasó décadas en la cárcel debido a las protestas -en un principio pacíficas y posteriormente violentas- y fue una figura relevante para la caída del régimen.

A causa de la presión internacional, los bloqueos al país y la crisis en la que se encontraba Sudáfrica, Frederick de Klerk tomó el poder en 1989, eliminó algunas leyes racistas y negoció con los partidos y devolvió la legalidad a otros, entre ellos el CNA; le concedió a libertad a Nelson Mandela, promovió la redacción de una nueva Constitución, para así en 1994 celebrarse las primeras elecciones democráticas en Sudáfrica.

Con ello se dio el fin de este régimen, para dar paso a una nueva etapa en la que Nelson Mandela asumió el poder presidencial con base en los valores de tolerancia y convivencia, además de una regla ética Ubuntu, entendida como

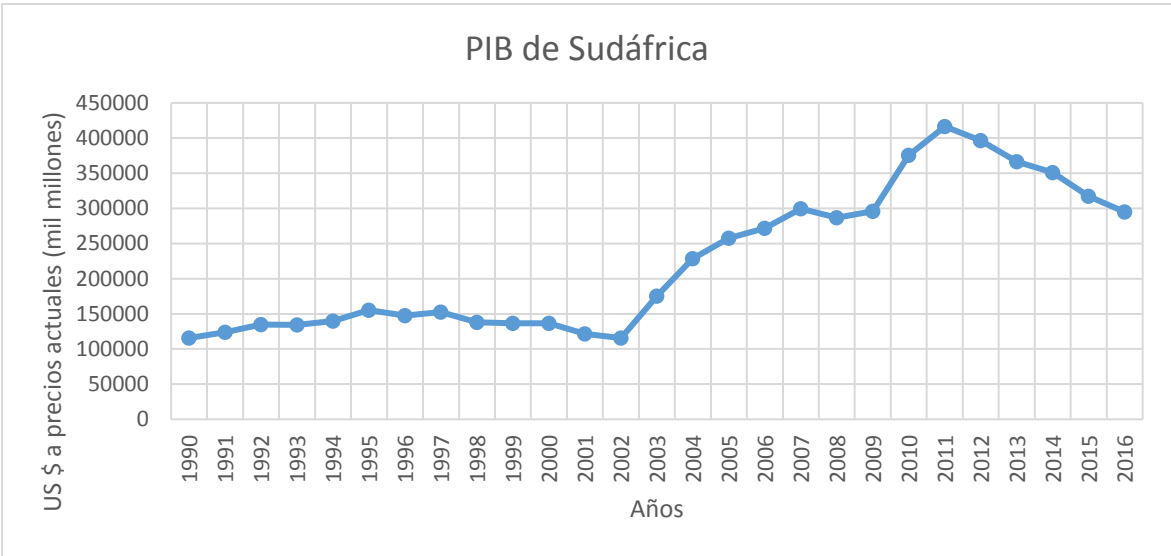
(...) un principio fundamental de la nueva Sudáfrica y el punto de partida para su renacimiento, la base para implementar la comisión de verdad y la reconciliación, motivando al pueblo a vivir sin rencor, sin venganza ni amargura, movido por el motor del perdón y la reconciliación.⁹⁵

Business School CEIPA, Colombia, s/a, [en línea] disponible en: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/145>, p.6

⁹⁵ *Ibíd.*, p. 11.

Desde aquel año, y con la democracia en curso en dicho país, se dieron diversos cambios en sus políticas, la economía, la educación y por supuesto, en las relaciones sociales de sus habitantes. En lo referente a la economía, se produjeron una serie de reformas económicas que impulsaron a las empresas sudafricanas, haciéndolas más competitivas y generando con ello crecimiento y participación en el mercado global, compaginado con la generación de empleos, todo ello con resultados a largo plazo. Lo anterior puede demostrarse en la gráfica 1, que refleja el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Sudáfrica en dólares a precios actuales, desde el año 1990 a 2016:

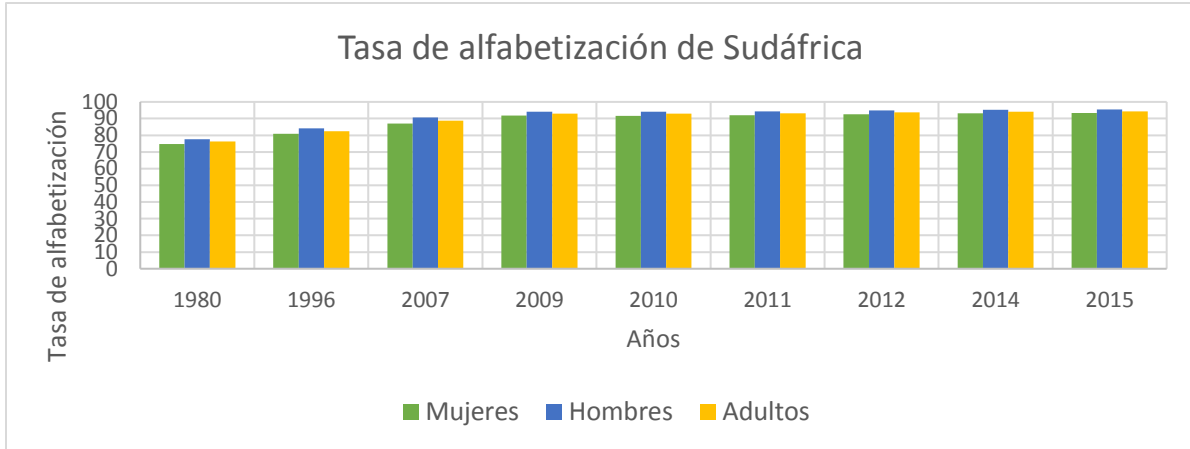
Gráfica 1: PIB de Sudáfrica.



Elaboración propia con datos del Banco Mundial.
 Banco Mundial, Sudáfrica, DataBank, [en línea] disponible en:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=ZA&start=1990&view=chart>

Otro aspecto en el que se notaron cambios importantes fue la educación, puesto que gracias a las nuevas leyes se comenzó a aceptar alumnos sin distinción de razas, además de implementar la educación gratuita para todos; esto provocó un efecto positivo en la población al verse incrementado el porcentaje de alfabetización, lo que se puede ver en la gráfica 2:

Gráfica 2: tasa de alfabetización de Sudáfrica.

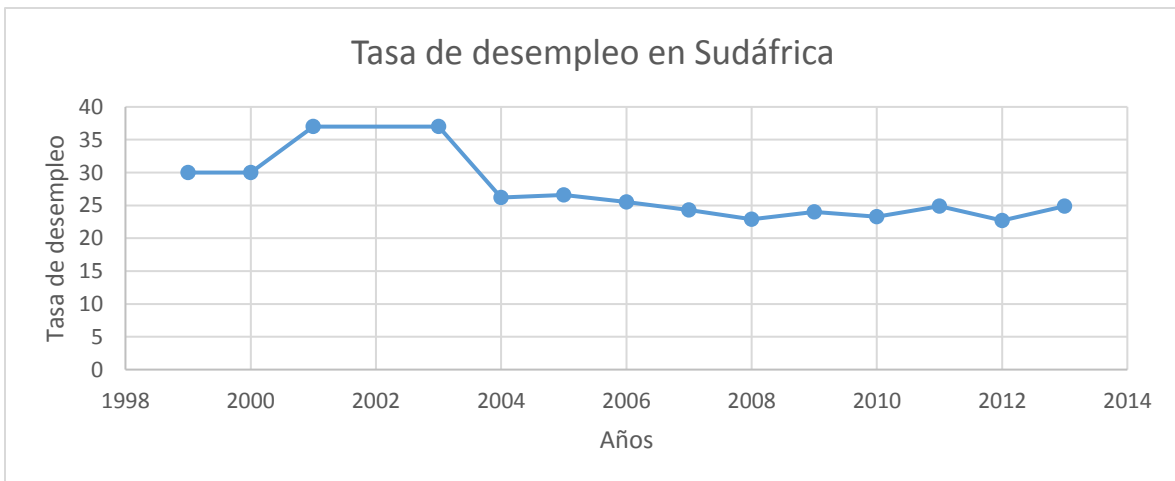


Elaboración propia con datos de Datos Macro.

Datos Macro, *La tasa de alfabetización aumenta en Sudáfrica*, [en línea] disponible en: <https://www.datosmacro.com/demografia/tasa-alfabetizacion/sudafrica>

La mejora de condiciones macroeconómicas en Sudáfrica puede verse también en la reducción del desempleo, ya que como lo refleja la gráfica 3, la tasa de desempleo ha tenido una disminución gradual en los últimos años, cabe resaltar que el sector servicios es el que emplea a más del 70% de la población activa⁹⁶.

Gráfica 3: tasa de desempleo en Sudáfrica.



Elaboración propia con datos de Index Mundi.

Index Mundi, *Tasa de desempleo*, [en línea] disponible en: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=sf&v=74&l=es>

⁹⁶ ACNUR, *Sudáfrica: moneda, economía y población*, ACNUR Comité Español, España, s/f, [en línea] disponible en: <https://eacnur.org/blog/sudafrica-moneda-economia-poblacion/>

Otros cambios que se dieron en Sudáfrica a partir de la caída del Apartheid, fueron la aprobación de una nueva Constitución en la que se garantizara el respeto a los derechos humanos de todas las personas en el país, para lo que se adopta la nueva carta magna en 1996; además de realizarse cambios en la bandera, el himno y el nombre de algunas ciudades.⁹⁷

Sin embargo, existieron algunas dificultades a las que se enfrentó el nuevo gobierno, entre ellas los índices de criminalidad, la gran cantidad de población infectada con VIH/sida, la falta de educación de las personas que ocupan los cargos políticos y la corrupción del nuevo gobierno.

Actualmente, Sudáfrica es el principal referente económico en toda África, siendo el país más desarrollado; en este sentido alberga el 75% de las principales empresas del continente, su moneda –el *rand*- es la más sólida de toda África, se ubica en el puesto número 38 en el volumen de su PIB según el Banco Mundial y la posición 73 entre los 189 países que conforman la lista de *Doing Business*.⁹⁸

Además, dicho país se ha posicionado como una de las potencias mundiales en minerales, gracias a que posee el 80% de las reservas mundiales de platino y el 60% de las de carbón; siendo líder asimismo de sectores como la fabricación de materiales rodantes ferroviarios, combustibles sintéticos y equipamiento de maquinaria.⁹⁹

Por otro lado, la composición de su población le otorga a Sudáfrica cierta singularidad, los datos actuales señalan que 55 millones de personas componen la población sudafricana; el adjetivo de país arcoíris se le ha otorgado gracias a la diversidad étnica de esa población, quienes por un lado son el 75% de población negra, y que a su vez se divide en al menos 9 grupos étnicos: zulú, tswana, xosa, venda, sotho, ndebele, tsonga, suazi y pedi. Además, el 8.6% de la población son mestizos, el 14% población blanca –descendientes directos de colonos británicos,

⁹⁷ Natalia Cristina Rivera Idarraga y Nidian Amparo Betancourt Montoya, *Óp cit.*, 11-13 pp.

⁹⁸ ACNUR, *Óp cit.*

⁹⁹ *Ibíd.*

holandeses, alemanes y franceses- y finalmente con un 2.6% se encuentran los asiáticos.¹⁰⁰

Por lo tanto, en la década de los 90 el país fue protagonista de su proceso de paz con el que se dio fin al *Apartheid*, y por otro lado, en el ámbito deportivo, tuvo lugar el Mundial de Rugby en 1995, que sirvió de medio para dar a conocer al mundo que el país había dejado atrás el régimen de segregación racial y que ahora estaría basado en la reconciliación y la fraternidad.

Ambos eventos provocaron que a comienzos del siglo XXI Sudáfrica ya contara con renombre y prestigio en la comunidad internacional, lo que los dotó de confianza y experiencia para albergar un evento de talla internacional, puesto que además de la Copa Mundial de Rugby, en 2002 realizaron la Copa Mundial de Cricket, y localmente en 1996 la Copa de África. También se llevaron a cabo los Campeonatos Mundiales de Atletismo en 1998 y los Juegos Panafricanos en 1999. Dichos eventos dieron una imagen positiva de Sudáfrica a los ojos del mundo, abriendo la posibilidad de organizar el Mundial de fútbol.

Bajo el anterior contexto, Sudáfrica se postuló para ser sede de la Copa Mundial de 2006, pero Alemania le ganó por un voto; por esta razón, el presidente de la FIFA en ese entonces, Joseph Blatter, "(...) decidió instaurar un nuevo sistema de rotación para la elección de la sede del 2010 en el cual los países competidores fueran de África, lo cual significó el triunfo casi automático de Sudáfrica por ser el país más desarrollado del continente."¹⁰¹

En este sentido, Mandela jugó un papel fundamental para lograr que la Copa del Mundo se llevara a cabo en Sudáfrica, no sólo por la figura en sí que representó para lograr la caída del *apartheid*, sino porque a partir de ello se levantaron las sanciones para su país para que pudiera participar en eventos deportivos mundiales, como los que se mencionaron anteriormente.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

¹⁰¹ Juan José Collado Comes, *Impacto socio-económico de los grandes eventos. El caso de Brasil*, Tesina de especialidad, Universidad Politécnica de Cataluña, España, mayo 2012, [en línea] disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/15738/TESINA.pdf>, p. 14.

Por ello, Mandela recibió el apodo de arquitecto del Mundial 2010 por Joseph Blatter, debido a que “(...) sus esfuerzos inspiraron la idea y su constancia le permitió al país recibir la invitación de ser bien recibido en la comunidad internacional.”¹⁰² Después de haber perdido la votación para el Mundial de 2006 con Alemania, el Comité Organizador liderado por Mandela, volvió más fuerte para ir en busca de la organización de la Copa del Mundo en 2010.

Mandela dejó en claro que Sudáfrica tenía los recursos y el respaldo internacional, en ese momento, para llevar a cabo el Mundial de fútbol y su seguridad convenció al mundo para darle a un país africano la oportunidad de organizarlo. Además, gracias al papel de Mandela, el estadio de Puerto Elizabeth, donde se jugaron varios partidos durante el Mundial, fue rebautizado como *Nelson Mandela Bay Stadium* gracias a los esfuerzos de él para lograr que la Copa se jugara en su país.¹⁰³

El proceso para ganar dicha candidatura empezó en diciembre de 2002, cuando el Comité de la candidatura sudafricana notificó a la FIFA su intención de participar por la organización de la Copa Mundial de la FIFA de 2010; luego de perder por doce votos a once contra Alemania para la justa deportiva de 2006. Posteriormente, el 30 de mayo de 2003, la candidatura fue avalada ante la FIFA, siendo reafirmada por el gobierno sudafricano y la Asociación Sudafricana de Fútbol; en el mismo año, se celebraron diversas reuniones con el entonces presidente de la FIFA, Joseph Blatter.

El mensaje de Sudáfrica se basó en diversos elementos, los cuales se encuentran plasmados en el esquema 6 de la siguiente página:

¹⁰² Peter Pedroncelli, *Nelson Mandela, el arquitecto de Sudáfrica 2010*, Goal, África, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.goal.com/es/news/1882/mundo/2013/12/06/4458441/nelson-mandela-el-arquitecto-de-sud%C3%A1frica-2010>

¹⁰³ *Ibidem.*

Esquema 6: Elementos primordiales de la Candidatura de Sudáfrica.



Elaboración propia con datos de Especial Proceso Digital. Proceso Digital, *Y la fiesta de 2010 será en Sudáfrica*, Honduras, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.proceso.hn/especiales/Sudafrica2010/organizacion.htm>

- Tenía los mejores estadios de África, algunos en pleno funcionamiento, otros con necesidad de cambios y algunos más de reciente construcción.
- Contaba con el respaldo de empresas internacionales punteras.
- Poseía la economía más próspera y estable del continente africano.
- Tenía un sector de los medios de comunicación que se encontraba altamente desarrollado.
- Y gozaba del apoyo incondicional de la población sudafricana.

Además, los premios Nobel sudafricanos Nelson Mandela, Desmond Tutu y Frederik Willem de Klerk se movilizaron para reunir el apoyo a la candidatura de Sudáfrica para la Copa del Mundo; adicionalmente, las figuras africanas Abedi Pelé, George Weah, Roger Milla, Kalusha Bwalya y Philemon Masinga se unieron como embajadores de la candidatura, junto con el trabajo de Lucas Radebe, Jomo Sono, Ace Ntsoelengoe y Gary Mabbutt en la promoción de la misma.

Un grupo de inspección de la FIFA, que estaba al mando de Jan Peeters, quien era Presidente de la Asociación Belga de Fútbol, otorgó a Sudáfrica la mejor puntuación de los cinco países africanos que se disputaban la sede; y tras las visitas de evaluación, el grupo de inspección concluyó que este país estaba capacitado para organizar el Mundial de manera excelente.

En mayo de 2004, el Comité de la candidatura de Sudáfrica viajó a Zúrich, Suiza, para conocer el veredicto final; el país realizó su presentación final ante el Comité Ejecutivo de la FIFA, en el contexto de la votación del 15 de mayo. Las grandes figuras sudafricanas y africanas declararon que la Copa del Mundo representaría una contribución en el desarrollo, el futuro y a la esperanza del pueblo sudafricano, resaltando además que el momento de África había llegado. Al día siguiente, Joseph Blatter reveló que tras la votación de los 24 miembros del Comité Ejecutivo de la FIFA, sería Sudáfrica quien organizaría la Copa Mundial en 2010. La votación se dividió en 14 votos para Sudáfrica, 10 para Marruecos y Egipto sin algún voto.¹⁰⁴

En ese caso, el Grupo de Inspección de las candidaturas expresó en el *Informe del Grupo de Inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2010*, que Egipto tenía potencial para organizar el evento puesto que tenía un público apasionado, un fuerte apoyo del gobierno a la candidatura, además de contar con una riqueza cultural e histórica relevante; sin embargo, el país carecía de estados adecuados para tal efecto y tenía una serie de inconsistencias entre el expediente de candidatura y lo verificado en la inspección. Por otro lado, expresaron que Marruecos también tenía el potencial para organizarlo, teniendo una excelente promoción y presentación de la candidatura e integrando el evento a una estrategia nacional de desarrollo, asimismo, contaba con el respaldo gubernamental y su gente era entusiasta con el fútbol; empero, hubo escasa participación de la asociación de fútbol en la candidatura y carecían de una adecuada infraestructura futbolística, porque además, tres de los estadios presentados en construcción en el 2000, para el año 2006 aún no habían sido realizados. Por último, de Sudáfrica se mencionó que el

¹⁰⁴ S/A, *Organización. Y la fiesta de 2010 será en Sudáfrica*, Proceso Digital, Honduras, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.proceso.hn/especiales/Sudafrica2010/organizacion.htm>

país tenía atractivos culturales y turísticos de categoría mundial, el proyecto presentado estaba basado en la infraestructura, la cual era detallada y estable, tenía también el apoyo del gobierno y el legado presupuesto representaría una contribución al país, describiendo como punto débil las cuestiones sobre seguridad.¹⁰⁵

Posterior al Mundial, se pudo decir que la organización general fue aprobada. Según la versión del presidente sudafricano Jacob Zuma en ese momento, las inversiones realizadas por su país se retribuyeron de manera inmediata, invirtiendo 4,000 millones de euros en estadios y habiendo un aumento del 25% de visitantes extranjeros entre el primero de junio y el primero de julio de 2010, con respecto al mismo periodo en 2009. Los datos del estimado del consumo realizado por la empresa VISA, arrojó que se sobrepasaron los 128 millones de dólares, representando un incremento del 54% en el mismo periodo de 2009.¹⁰⁶

Así mismo, la audiencia acumulada de los 64 partidos que conformaron la Copa de 2010, se estimó en 26,000 millones de espectadores alrededor del planeta, según informó la FIFA; además fue el primer Mundial en que los partidos se filmaron en 3D y se ofreció señal en once idiomas a través de más de 500 canales de 210 países.

Sin embargo, estas versiones fueron contradichas tan sólo un año después del evento, pues se habló de que después de dicho periodo, el gobierno seguía pagando una factura anual de por lo menos 7.5 millones de euros en el mantenimiento de los estadios. Asimismo, se mencionó que el gobierno del presidente de Sudáfrica en ese entonces, Jacob Zuma, invirtió aproximadamente

¹⁰⁵ Grupo de Inspección para la Copa Mundial de la FIFA 2010, *Informe del Grupo de Inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2010*, FIFA, Zúrich, Suiza, 30 de abril 2004, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/ig_report_fwc2010_es_26001.pdf, 95 pp., consultado el 21 de octubre 2018.

¹⁰⁶ Gabriel Meluk, *Este es el balance final del Mundial de Sudáfrica 2010*, FutbolRed, Johannesburgo, 12 de julio 2010, [en línea] disponible en: <http://www.futbolred.com/mundial-sudafrica-2010/este-es-el-balance-final-del-mundial-de-sudafrica-2010+7803518>

40,000 millones de rands, lo que se tradujo en casi 60,000 millones de dólares¹⁰⁷, los cuales no se vieron retribuidos con el turismo que llegó durante el torneo, pues únicamente se dio una derrama de 3,600 millones de rands, es decir, casi 520 millones de dólares¹⁰⁸. Por lo tanto, si se suma dicha pérdida con el mantenimiento de los estadios, por lo menos en ese entonces, puede hablarse de una pérdida económica significativa para el gobierno de Sudáfrica.

Además, hay que considerar que esta pérdida es provocada no sólo por la falta de recuperación de las inversiones, también habría que mencionar que en los mundiales, la que más dinero gana es la FIFA, pues es ella quien se lleva la mayor parte de las ganancias de las entradas a los estadios, de los derechos de televisión y publicidad, de las ventas en mercancía oficial, etc. Para esta edición de 2010, se habló de que la FIFA terminó con un beneficio de casi 3,000 millones de dólares¹⁰⁹.

También existieron otros problemas a destacar. Uno de ellos fue el transporte, que resultó escaso; había muy pocos taxis y el servicio fue caro, no hubo metro ni trenes, obligando a los aficionados a usar autos particulares. De la mano de ello, los accesos a los estadios fueron complicados, pues la logística y organización para los estacionamientos fue deficiente, además de tener pocas vías de acceso, generando tráfico vehicular. La inseguridad fue otro tema importante, pues hubo constantes robos hacia los periodistas, turistas y aficionados.

Por otro lado, algunas de las oficinas de prensa resultaron pequeñas para el número de periodistas que se encontraban ahí, quienes tuvieron que trabajar con sus equipos en el suelo, hablando de un total de 3000 periodistas de prensa escrita y digital, 900 fotógrafos y 15,000 personas de la industria de radio y televisión que

¹⁰⁷ Notimex, *El Mundial de Sudáfrica 2010 no deja ganancias esperadas*, Excelsior, México, 6 de diciembre 2010, [en línea] disponible en: <https://www.excelsior.com.mx/node/694373>, consultado el 21 de octubre 2018

¹⁰⁸ Redacción Futbolred, *Sudáfrica gasta al menos 7.5 millones de euros en estadios del Mundial*, FutbolRed, Colombia, 10 de junio 2011, [en línea] disponible en: <https://www.futbolred.com/archivo/documento/CMS-9586966>, consultado el 21 de octubre 2018.

¹⁰⁹ La información, *El fútbol se olvida de Sudáfrica, que aún paga las pérdidas económicas del 2010*, La información, s/l, 15 de febrero 2016, [en línea] disponible en: <https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/mundial-2014/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010-mdjxewu1xql780p96yrc96>, consultado el 21 de octubre 2018.

recibieron acreditaciones¹¹⁰. Las conexiones de red conectadas por cables funcionaron de manera adecuada, sin embargo, las conexiones inalámbricas o por módem portátil fueron muy lentas; así mismo no se tenían los suficientes traductores de todos los idiomas entre los voluntarios y no había una sucursal cambiaria o bancaria.

Otro dato digno de resaltar, es que en todos los partidos los estadios no se llenaron. Los aficionados sudafricanos expresaron quejas porque para ellos el precio de las entradas a los juegos era elevado; en contraste, la FIFA aseguró que en Sudáfrica se rompió el record de asistentes a las Copas del Mundo hasta ese entonces realizadas, asegurando que los asientos vacíos fueron por paquetes de entradas adquiridos por empresas que no fueron utilizados.¹¹¹

Los efectos sociales no pueden dejarse de lado, pues se mantuvieron los incidentes violentos, robos, escases de viviendas, se dio también una huelga del sector público que paralizó Sudáfrica por algunas semanas y los medios escritos fueron amenazados con censura; esto culminó con demandas de algunos políticos del partido gobernante pidiendo la nacionalización de la industria minera y la regularización de los medios independientes.¹¹²

En este sentido, en la siguiente parte se hará el mismo análisis aquí expuesto pero para la Copa del Mundo de Brasil 2014; debido a que estos dos mundiales representan un antecedente para un posible Mundial en México, pues los países mencionados presentan características similares a nuestro país.

¹¹⁰ Gabriel Meluk, *óp cit.*

¹¹¹ Un lector de *El Tiempo* reportó que al adquirir las entradas vía electrónica, los aficionados compraron entradas para cuatro o cinco juegos, pero la FIFA sólo les autorizaba uno, por lo que muchas personas decidieron no hacer el viaje para ver sólo un partido, aun cuando la entrada se reporte como adquirida. *Ibidem.*

¹¹² Subry Govender, Johanna Wollin, *Lo que el Mundial se llevó: Sudáfrica seis meses después*, Deutsche Welle, 30 de diciembre de 2010, [en línea] disponible en: <http://www.dw.com/es/lo-que-el-mundial-se-llev%C3%B3-sud%C3%A1frica-seis-meses-despu%C3%A9s/a-14742739>

2.3. La Copa del Mundo de Brasil 2014.

Así como la Copa del Mundo de Sudáfrica 2010 tuvo sus particularidades, la edición de 2014 llevada a cabo en Brasil no fue la excepción, no pasó por un régimen como el *Apartheid*, sin embargo la desigualdad económica también estuvo latente para la preparación y la realización del Mundial. Brasil se preparó para el evento desde el mandato de Lula da Silva, quien fue determinante para que se ganara la candidatura; pues no sólo se enfocó en el Mundial, sino que lo utilizó para proyectarse como una potencia regional e internacional.

En esta última parte del capítulo dos, se hablará precisamente de las condiciones que durante el mandato de Lula da Silva se fueron generando para ganar la candidatura del Mundial; también se tocará el tema de los preparativos en específico que se realizaron en Brasil, tales como inversiones, mejoras en infraestructura, además del contexto económico, político y social que tenía lugar meses antes de llevarse a cabo la Copa del Mundo. Por último se describe un breve balance de la misma reflejado en algunas cifras.

Como se mencionó anteriormente, para que la Copa del Mundo se llevara a cabo en Brasil en el año 2014 se tuvieron que generar ciertas condiciones, las cuales se gestaron en el periodo presidencial de Lula da Silva, quien fue un importante político que llevó a Brasil a convertirse en un país con aparente crecimiento y una potencia en América Latina y el mundo. Cabe resaltar que Lula da Silva fue electo presidente en 2002 para el periodo 2003-2006 y siendo reelegido para el periodo 2007-2010.

Cabe destacar que Brasil se encuentra dividido en cinco regiones distintas, tal como lo muestra el Mapa 2, sin dejar de compartir rasgos físicos, culturales, políticos, económicos, entre otros. La región Norte cuenta con una amplia extensión territorial y la menor población del país, debido a que esta área geográfica se encuentra dominada por el Amazonas. La economía se basa en la extracción vegetal y en la explotación minera. La región Nordeste es la segunda región más poblada y su economía se rige por la agroindustria del azúcar y el cacao, además del sector turístico. La región centro-oeste se determina por el agro-negocio, principalmente en el cultivo de cereales y la ganadería. Finalmente, las regiones Sur y Sudeste de Brasil son las más habitadas y tienen mayor importancia económica gracias a la concentración de las industrias desarrolladas.¹¹³

Mapa 2: Brasil dividido por regiones y estados.



S/A, *Mapa de Brasil dividido por regiones y estados*, Viajero Brasil, [en línea] disponible en: <http://viajeroBrasil.com/mapa-de-brasil-dividido-por-regiones-y-estados/>, consultado el 5 de enero de 2014.

¹¹³ P&A Consultores Abogados y Economistas, *Guía de negocios Brasil*, España, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.pyaconsultores.com/contenido/publicaciones/guias/Brasil.pdf>, 3-4 pp, consultado el 13 de mayo de 2014.

Entender el contexto de la administración de Lula da Silva no puede separarse de las acciones llevadas a cabo por su antecesor, Fernando Henrique Cardoso. Este presidente durante su mandato, impulsó políticas macroeconómicas de tinte liberal y enfocó reformas estructurales para el beneficio de los mercados. Da Silva, por su parte, formaba parte del partido opositor (el Partido de los Trabajadores), criticaba estas medidas; no obstante, cuando subió al poder dio continuidad a dichas políticas económicas para poder obtener el respaldo del sector financiero y empresarial a su presidencia.¹¹⁴ Por otro lado, Da Silva implementó la democratización del crédito y los salarios, promoviendo la baja de los intereses y apostando por un crecimiento a través de la distribución, dio aumento al salario mínimo y fomentó el empleo formal.¹¹⁵

Estas políticas fueron de la mano con una política mediática, es decir que mientras favorecía la estabilidad económica y la inserción de Brasil en el mercado mundial, mantenía políticas que estaban guiadas por un criterio de asistencia social (como por ejemplo el apoyo escolar mediante el otorgamiento de becas, o diversos programas de lucha contra la pobreza, el otorgamiento de micro-créditos para los pequeños empresarios y las familias, estabilizó los precios de la canasta básica con un fuerte control en los productos alimenticios).¹¹⁶ También en los medios de comunicación se podía ver una exaltación del origen humilde de Da Silva, así como una saturación de los programas sociales implementados.

En lo referente a la postura internacional, un aspecto fundamental para que Brasil fuera sede no sólo de la Copa del Mundo de la FIFA en 2014, sino también de los Juegos Olímpicos de 2016, fue el discurso brasileño en pro de la búsqueda de la cooperación para el desarrollo y la paz. En este sentido, la diplomacia brasileña tuvo tres pilares: apoyar la unificación regional, mantener una postura

¹¹⁴ Lourdes Solá, "Politics, Markets, and Society in Lula's Brazil", en *Journal of Democracy*, Vol. 19, No. 2, abril 2008, [en línea] disponible en: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/11571.pdf>, p. 98, consultado el 17 de mayo de 2014.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 107.

¹¹⁶ Brasilio Sallum, "La especificidad del gobierno de Lula: hegemonía liberal, desarrollismo y populismo", en *Revista Nueva Sociedad*, no. 217, septiembre-octubre 2008, [en línea] disponible en: http://www.nuso.org/upload/articulos/3554_1.pdf, 165 pp, consultado el 15 de mayo de 2014.

firme en foros internacionales y consolidarse como una potencia regional y mundial.¹¹⁷

Para el primer objetivo, se centró en dar prioridad al Mercado Común del Sur (MERCOSUR), dando cabida a naciones que habían sido excluidas hasta entonces, como el caso de Venezuela. El segundo objetivo se buscó a través de la promoción de una reforma a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), buscando específicamente ser un miembro permanente del Consejo de Seguridad; y aunque esto no se logró, las negociaciones y los papeles protagónicos en foros internacionales permitieron que Brasil realizara su tercer objetivo, el consolidarse como una potencia emergente mundial y como la principal potencia sudamericana.

En este contexto, el periodo del mandato del presidente Lula da Silva ha sido considerado como el periodo de mayor desarrollo de la nación brasileña, y es por él que el 31 de julio de 2007 Ricardo Teixeira, presidente de la Confederación Brasileña de Fútbol (CBF) entregó a Joseph Blatter el expediente de la candidatura de Brasil para organizar su segundo campeonato mundial de fútbol en su historia, la Copa del Mundo de la FIFA de 2014¹¹⁸, y en octubre del mismo año fue elegido como sede, al quedar como único aspirante luego de la retirada de la candidatura de Colombia¹¹⁹; y en 2009 fue elegida la ciudad de Rio de Janeiro como sede de los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos de 2016. Sin embargo, todos estos procesos de cambio que se vivieron en Brasil para que llegara a ser sede de ambos eventos deportivos, tuvieron su impacto en la nación brasileña meses antes de que el Mundial se llevara a cabo.

¹¹⁷ René Castro, "Un liderazgo emergente", en *revista Enfoques*, No. 2, 2004, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/960/96015055010.pdf>, p. 141, consultado el 14 de mayo de 2014.

¹¹⁸ EFE, "Brasil presenta su candidatura para organizar el Mundial 2014" en *El País*, 31 de julio 2007, Zúrich, [en línea] disponible en: https://elpais.com/deportes/2007/07/31/actualidad/1185866517_850215.html, consultado el 6 de enero de 2018.

¹¹⁹ Agencias, "Brasil, elegida sede para el Mundial de fútbol de 2014" en *El País*, 30 de octubre 2007, Zúrich, [en línea] disponible en: https://elpais.com/deportes/2007/10/30/actualidad/1193732519_850215.html, consultado el 6 de enero de 2018.

La situación económica de Brasil previa al Mundial de fútbol era favorable, puesto que para el año 2013 la economía brasileña estaba posicionada en el primer lugar en América Latina y en el séptimo lugar a nivel internacional¹²⁰, además pertenece al grupo de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), un grupo de economías emergentes que se han perfilado con un alto crecimiento a nivel industrial.

Así mismo, previo al Mundial, Brasil se volvió un foco que atrajo inversiones de empresas e inversionistas extranjeros gracias a las oportunidades que representaba ser sede de dicho evento, por lo que desde 2007¹²¹ se vieron inversiones en distintos sectores, como: turismo, infraestructura de transporte aéreo y urbano, telecomunicaciones, entre otros. De acuerdo con la evaluación que realizan los comités encargados de dichos eventos, los sectores anteriormente mencionados son los que requieren mayor atención para que se lleve a cabo este tipo de eventos de magnitud internacional.

Una de las razones por las que se considera que la Copa del Mundo de Brasil ha sido una de las que más dinero se ha invertido, hasta ahora, es porque en comparación con los últimos dos mundiales realizados, se puede mencionar que tan sólo en Alemania se invirtieron 1,980 millones de dólares, mientras que en Sudáfrica la cantidad fue de 2,450 millones de dólares en toda su infraestructura y servicios públicos¹²²; y en Brasil la suma ascendió a 6,700 millones de dólares destinados únicamente a la construcción y remodelación de estadios.¹²³

¹²⁰ Aitor Aguirre, "Ranking en economías mundiales 2013" en *Financiamiento*, s/n, s/p, [en línea] disponible en: <http://todoproductosfinancieros.com/ranking-economias-mundiales/>, consultado el 13 de mayo de 2014.

¹²¹ Juan José Collado Comes, *Impacto socio-económico de los grandes eventos. El caso de Brasil*, Universidad Politécnica de Cataluña, España, mayo 2012, [en línea] disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/15738/TESINA.pdf>, p.27, consultado el 15 de mayo de 2014.

¹²² *Ibid.*, p. 27.

¹²³ Sport.es, *Brasil 2014, el Mundial más caro de todos los tiempos*, Sport, España, 22 de mayo 2014, [en línea] disponible en: <https://www.sport.es/es/noticias/mundial-futbol/brasil-2014-mundial-mas-caro-todos-los-tiempos-3279746>, consultado el 5 de enero de 2018.

En cuanto a la inversión del transporte, Brasil comenzó aproximadamente en 2011 la modernización de los aeropuertos de las 12 ciudades sede del Mundial, resaltado que únicamente el 40% de las obras fueron terminadas antes de empezar la Copa del mundo de la FIFA, un 30% se terminaron posteriormente y el 30% restante de las obras previstas fueron canceladas.¹²⁴ Los puertos que contaron con remodelaciones fueron los de las ciudades de Salvador, Recife, Natal, Mucuripe (Fortaleza), Santos, Río de Janeiro y Manaus, las cuales fueron seleccionadas por ser puertos próximos a ciudades sede.¹²⁵

Después de los estadios, la movilidad urbana fue el ámbito en el que más se invirtió en Brasil, debido a que se buscó la construcción y remodelación del sistema de transporte con base en energía y materiales sustentables. En las ciudades se buscó la ampliación de las Líneas de Autobuses de Tránsito Rápido (BRT) y de Vehículos de Tren Ligero (VLT), ello con el objetivo de ofrecer una opción sencilla de transporte a los turistas y a los habitantes, así como mejorar las comunicaciones y los accesos a los estadios, hoteles y servicios de transporte, lo anterior en buena medida se realizó considerando la experiencia de los sudafricanos con el Mundial.¹²⁶

En materia de telecomunicaciones, los esfuerzos se centraron en la implementación de tecnologías de información, medios de comunicación y redes 4G; esta preocupación tomó importancia cuando después de la Copa Confederaciones de 2013 llevada a cabo también en Brasil, se experimentaron una gran cantidad de problemas respecto a la conectividad de los usuarios y la cobertura de telefonía celular, para lo que Jerome Valcke, entonces Secretario General de la FIFA declaró: “No queremos que se recuerde a Brasil como el peor Mundial de todos los tiempos porque los periodistas no pudieron enviar sus historias al resto del mundo”¹²⁷

¹²⁴ *Ibid.*, 36-37 pp.

¹²⁵ *Ibid.*, p.38.

¹²⁶ *Ibid.*, 39-40 pp.

¹²⁷ S/A, “Prisa por el Mundial de fútbol deja vacíos en cobertura de telefonía celular en Brasil”, *Gestión*, Perú, 23 de abril de 2014, [en línea] disponible en: <http://gestion.pe/economia/prisa-mundial-futbol-deja-vacios-cobertura-telefonía-celular-brasil-2095267>, consultado el 5 de enero de 2018.

Todas estas inversiones y algunas otras pueden resumirse en la tabla 1, la cual divide las inversiones entre Bancos Federales, el Gobierno Federal, los estados, municipios y la inversión privada:

Tabla 1: Inversiones para la Copa del Mundo de Brasil 2014.

Costo de la Copa del Mundo (millones de Reales)		Bancos Federales	Gobierno Federal	Estados	Municipios	Privados
Movilidad urbana	9400	5100		2800	1500	
Estadios	8400	4032		3444		924
Aeropuertos	7000		3000			4000
Seguridad	2200		2200			
Puertos	700		700			
Telecomunicaciones	450		450			
Otros	450		225			225
Totales	28600	9231	6575	6244	1500	5149

Miguel Angel Boggiano, *¿Cuánto costó el Mundial Brasil 2014?*, Carta Financiera, Argentina, 6 de julio 2014, [en línea] disponible en: <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/cuanto-costó-el-mundial-brasil-2014/>, consultado el 5 de enero de 2018.

El contexto político en el que se desarrolló el Mundial fue muy particular, puesto que se implementaron diversas políticas específicas para el Mundial. Para ello hay que recordar que fue Dilma Rousseff quien gobernó en Brasil en el periodo 2011-2016, mandato durante el que se dieron los megaeventos. Aunque habría que resaltar que por diversos acontecimientos, entre ellos la llamada pacificación de las favelas o los escándalos de corrupción, la popularidad y confianza que se tenía de la presidenta bajó significativamente al acercarse el Mundial. Se incluyen en este sentido las protestas sociales por el descontento de los ciudadanos causadas por las deficiencias en educación, salud y orden público, y por la corrupción política. El gobierno estuvo dispuesto a sacar al ejército a las calles, bajo la amenaza de que las protestas se intensificarían en el marco de la celebración de la Copa del Mundo de fútbol para cumplir con las demandas de la FIFA.¹²⁸

¹²⁸ Juan Arias, "Las guerras de Dilma Rousseff" en *El País*, Río de Janeiro, 23 de abril 2014, [en línea] disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2014/04/23/actualidad/1398281021_677187.html, consultado el 18 de mayo de 2014.

Otro tema primordial fue el de la seguridad, ya que antes de preparar a las ciudades con un proyecto de renovación urbana, era necesario hacerlas seguras debido a que a lo largo de las últimas décadas se habían incrementado los índices de violencia. Con este objetivo, surgen las Unidades de Policía Pacificadora (UPP), especialmente en el Estado de Río de Janeiro, sede no sólo del Mundial de fútbol, sino también sede de los Juegos Olímpicos de 2016. Las acciones implementadas por las UPP inciden directamente en los espacios de vivienda popular llamados favelas, las cuales fueron ocupadas por un contingente policial, con el objetivo de garantizar la seguridad local y acabar con el crimen ligado al tráfico de drogas ilícitas en esos espacios.¹²⁹

Otra política pública que se implementó fueron las medidas de fiscalización de los aeropuertos que se aplicaron durante el Mundial de fútbol a fin de evitar atrasos en los vuelos. Según la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC), dichas medidas entraron en vigor a partir del 5 de junio hasta mediados de julio de 2014. Las multas fueron desde los 12 mil reales (5400 dólares aproximadamente) hasta los 90 mil reales (unos 41 mil dólares); y fueron impuestas en atrasos de más de 15 minutos y el monto de la multa aumentó en forma proporcional a la demora, tanto en vuelos comerciales como vuelos privados que vengan del exterior.¹³⁰

La propaganda para el mundo que Brasil emitió se basó en el objetivo de obtener mayor reconocimiento internacional, para lo que se esforzaron en exportar su cultura a otros Estados, es por ello que “Brasil apostó por el *Soft Power* como herramienta para cimentar e incrementar su reconocimiento internacional de

¹²⁹ Neiva Vieira da Cunha, “Vivienda popular y seguridad pública: el proceso de ‘pacificación’ en las favelas de Río de Janeiro” en *Dimensiones del hábitat popular latinoamericano*, Editorial FLACSO Ecuador, 2012, [en línea], disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D5534.dir/gthi2-7.pdf>, 143-162 pp., consultado el 17 de mayo de 2014.

¹³⁰ EFE, “Brasil endurecerá la fiscalización de aeropuertos durante el mundial” en *El Nacional*, 12 de mayo 2014, Caracas, Venezuela, [en línea], disponible en: http://www.el-nacional.com/mundo/Brasil-endurecera-fiscalizacion-aeropuertos-Mundial_0_407959290.html, consultado el 18 de mayo de 2014.

potencia emergente y acudió a la Diplomacia Cultural, a través del deporte rey, el fútbol.”¹³¹

En contraste con todas estas inversiones y mejoras a la infraestructura, se dieron protestas sociales previas al Mundial. Y además, desde 2008 se comenzó a combatir el narcotráfico en las favelas, sobre todo en Río de Janeiro, implementando las UPP como se mencionó anteriormente. Dichas Unidades fueron duramente criticadas por sus métodos “anti-violencia”, pues desalojaban a las personas que habitaban en ellas abusando del uso de la fuerza y poniendo en tela de juicio la política de pacificación instaurada.¹³²

Sumado a ello, la sociedad brasileña se manifestaba en contra de la FIFA y del derroche de dinero para la construcción de estadios e infraestructura, exigiendo mejoras en los sectores de la educación, el transporte, la salud y la vivienda. Dichas manifestaciones tuvieron lugar en las ciudades de Sao Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, Florianópolis, Belén y Fortaleza.¹³³ Cabe resaltar que no sólo las clases marginadas alzaron la voz, también se unieron diversos grupos y partidos políticos, entre ellos están *Anonymus* Brasil, el Partido Socialismo y Libertad, el Partido Socialista de los Trabajadores Unificado, el Movimiento de los trabajadores sin techo, profesores, estudiantes, conductores, cobradores de autobuses, entre otros;

¹³¹ Ariel Sánchez Plazas, *Las dos caras de la organización del mundial FIFA Brasil 2014: Entre la proyección internacional y las denuncias sociales*, Facultad de Relaciones Internacionales, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Colombia, semestre II 2016, [en línea] disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12484/1020726540.pdf?sequence=3>, p. 25, consultado el 5 de enero de 2018.

¹³² Gerardo Lissardy, “¿Puede la violencia de las favelas en Río afectar el mundial?”, en *BBC Mundo*, 13 de mayo 2014, Brasil, [en línea] disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140401_militarizacion_favelas_rio_janeiro_mundial_gl_bd, consultado el 18 de mayo de 2014.

¹³³ Univisión, *Protestas sacuden las ciudades más importantes de Brasil a casi un mes del Mundial*, Univisión, 9 de mayo 2014, [en línea] disponible en: <https://www.univision.com/noticias/noticias-de-eeuu/protestas-sacuden-las-ciudades-mas-importantes-de-de-brasil-a-casi-un-mes-del-mundial>, consultado el 18 de mayo de 2014.

sin dejar de mencionar que las protestas también fueron convocadas fuera de Brasil, en lugares como Santiago de Chile o Berlín.¹³⁴

La Copa del Mundo se llevó a cabo aún con las protestas sociales y el descontento de la población brasileña (calculando un total de 209 manifestaciones, de las cuales 18 registraron actos violentos¹³⁵). Cuando aún no terminaba el evento, ya podían vislumbrarse los efectos del mundial, sobre todo cuando se hablaba de términos financieros y sociales.

Las ciudades sede del Mundial vieron mejoras en su infraestructura pero los problemas sociales fueron en aumento puesto que todas esas mejoras se dieron en contextos de desigualdad, hablando específicamente de problemas de prostitución y trabajo infantil, violencia, tráfico de drogas, especulación inmobiliaria y el desalojo forzoso de aproximadamente 200,000 personas que dejaron sus casas para dar espacio a los nuevos estadios y otras obras.¹³⁶

Es posible decir que la FIFA y sus empresas asociadas no pagaron impuestos durante el Mundial, calculando que sólo en el nivel federal se dejaron de pagar aproximadamente 322 millones de euros en impuestos, sin considerar el nivel estatal y municipal; además, se habla de que ha sido el Mundial más lucrativo hasta el momento, llevándose más de 3,300 millones de euros en negocios.¹³⁷

Otra problemática que dejó el Mundial en Brasil fueron los estadios, pues en la gran mayoría de ellos (ocho de doce) registraron pérdidas económicas en 2014; dos de los estadios, el Mané Garrincha de Brasilia que costó aproximadamente 450 millones de euros, y la Arena Amazonia de Manaus, que tuvo un costo de 220

¹³⁴ S/A, *Múltiples marchas en todo el mundo contra el Mundial Brasil 2014*, Infobae, 15 de mayo de 2014, [en línea] disponible en: <https://www.infobae.com/2014/05/15/1564569-multiples-marchas-todo-el-mundo-contra-el-mundial-brasil-2014/>, consultado el 15 de mayo de 2014.

¹³⁵ Melva Navarro, *Los cambios económicos y sociales que deja el Mundial a Brasil*, Expansión, CNN México, México, 15 de julio 2014, [en línea] disponible en: <http://expansion.mx/mundo/2014/07/15/los-cambios-economicos-y-sociales-que-deja-el-mundial-a-brasil>, consultado el 6 de enero de 2018.

¹³⁶ Verónica Goyzueta, *La factura del Mundial de Brasil*, ABC, Sao Paulo, 10 de julio 2014, [en línea] disponible en: <http://www.abc.es/mundial-futbol/brasil-2014/abci-brasil-factura-derrota-201407091944.html>, consultado el 6 de enero de 2018.

¹³⁷ *Ibidem*.

millones de euros, no tienen equipo de fútbol que pertenezca a las primeras tres categorías de Brasil, las series A, B y C, para que jueguen sus partidos ahí y se pueda recuperar parte de la inversión.¹³⁸

El estadio Maracaná, a pesar de que es el más famoso y el que más uso tiene, en 2014 registró pérdidas de casi 25 millones de euros, debido a que es el estadio que más costo de mantenimiento tiene. Otros estadios como el Arena Pernambuco en Recife y Fonte Nova en Salvador, perdieron 8 y 5 millones de euros respectivamente.¹³⁹

Frente a las demandas de la población, el gobierno brasileño se defendió e informó que la inversión realizada en estadios no se compara con los 562,000 millones de euros que fueron destinados a la educación y sanidad en el periodo presidencial de Dilma Rousseff. También destacaron los buenos resultados obtenidos de las ganancias en negocios y turismo, en donde el Ministerio de Turismo estimó que el Mundial generó aproximadamente un millón de empleos, lo que significa más del 15% de los 4.8 millones de empleos registrados en los 4 años del gobierno de la mandataria.¹⁴⁰

Al buscar proyectarse como una potencia regional e internacional, Brasil utilizó también al Mundial para exportar una imagen positiva de su país para demostrar al mundo que no sólo podía organizar la Copa de fútbol de la FIFA como potencia en el deporte, sino que podía convertirse en un referente para toda Sudamérica y para el mundo en materia política, económica y cultural.

Es decir, Brasil tuvo que generar ciertas condiciones que resultaron favorables para ganar la candidatura del Mundial para el año 2014. Dichas condiciones coincidieron con uno de los mejores periodos en materia de política y de economía en Brasil, pues el mandato de Lula da Silva y la figura que él

¹³⁸ Germán Aranda, *Brasil, sin legado un año después del Mundial*, El Mundo, 13 de junio 2015, España, [en línea] disponible en: <http://www.elmundo.es/deportes/2015/06/13/557be95646163fc22f8b4570.html>, consultado el 6 de enero de 2018.

¹³⁹ *Ibidem*.

¹⁴⁰ Verónica Goyzueta, *óp cit.*

representaba se encontraba respaldado por la aprobación de la mayoría de la población brasileña, siendo considerado el mandatario con más respaldo de la población¹⁴¹ desde 1985.

Sin embargo, el Mundial tuvo resultados que no fueron del todo favorables para Brasil, llevándose a cabo en medio de protestas sociales que fueron diluyéndose, pero que no por ello restaron importancia a las demandas que la población pedía para mejorar sus servicios de salud, educación, transporte e incluso corrupción. Hoy en día sabemos el proceso que ha tenido que enfrentar no sólo Dilma Rousseff, al ser destituida de la presidencia de Brasil por los escándalos de corrupción en las cuentas públicas, sino también la figura que parecía intachable, Lula da Silva, quien ha tenido que enfrentar un escándalo por corrupción relacionado con la petrolera estatal Petrobras.

A manera de conclusión de este apartado podría rescatarse que: la FIFA es un sistema complejo adaptativo que actúa bajo sus propios preceptos y que rige la organización del fútbol a nivel mundial, el cual ha tenido que evolucionar y adaptar sus estructuras y procesos para poder sobrevivir en el sistema internacional con ese liderazgo y monopolio que posee en este deporte.

Dicho funcionamiento puede verse de manera más sobresaliente cada cuatro años, cuando se organiza la Copa del Mundo, el evento deportivo más importante que posee. Y para ejemplificarlo, se habló de la edición de 2010 que se llevó a cabo en Sudáfrica y la del año 2014 que tuvo lugar en Brasil, en las que se tuvieron que generar ciertos escenarios que coincidieron con los estándares que FIFA pide para ser sede de dicho evento. También en ambos casos se presentaron resultados que en su mayoría fueron desfavorables para el país y la población en el que se realizó el mundial.

¹⁴¹ Ansa, *Presidente brasileño Lula da Silva alcanza un 86% de aprobación*, Emol, Chile, 5 de junio 2010, [en línea] disponible en: <http://www.emol.com/noticias/internacional/2010/06/05/417347/presidente-brasileno-lula-da-silva-alcanza-un-86-de-aprobacion.html>, consultado el 7 de enero de 2018.

Tanto el Mundial de Sudáfrica 2010 como el de Brasil 2014, representan un antecedente para un Mundial en México, debido a que el país africano y el país sudamericano presentan características similares a las de nuestro país; se habla de la candidatura de México no en solitario, sino de manera conjunta con Estados Unidos y Canadá, lo que representa la primer candidatura triple de la historia, sólo con el antecedente de la Copa del Mundo binacional entre Corea y Japón de 2002.

En este sentido, en el último capítulo se hablará de cómo cambiaron las reglas de elección para una sede mundialista a partir de los recientes escándalos de corrupción de la FIFA, y cómo la propuesta de Estados Unidos, México y Canadá se presentó como una candidatura triple para llevar a cabo la Copa del Mundo en 2026, hablando de la capacidad que tienen estos tres países como región, para cerrar con una propuesta de México como sede Mundialista en este contexto de la candidatura triple.

Capítulo 3. La adaptabilidad de la FIFA hacia la Copa del Mundo de 2026.

Es prácticamente un hecho que cualquier sistema, sea natural o social, debe permanecer en constante evolución para poder sobrevivir, y este caso no es la excepción. La FIFA como un sistema complejo adaptativo a lo largo de su historia ha pasado por procesos de reestructuración, y más recientemente dichos procesos obedecen a estímulos externos e internos que la obligaron a hacer cambios en su estructura, en sus procesos y en sus formas de actuar.

Estos cambios aseguran que el sistema continúe con su lugar en el entorno en el que se desarrolla, siendo éste el de la máxima autoridad reguladora del fútbol a nivel mundial y todo lo que ello conlleva, sobre todo tomando en cuenta lo que representa la organización de la Copa del Mundo, al ser un evento masivo que requiere de una preparación específica para realizarlo. Y es precisamente en este rubro en el que se centraron los cambios realizados en la FIFA.

En este sentido, este último capítulo se centrará en describir los acontecimientos recientes que dieron paso a que el sistema FIFA pusiera a prueba su capacidad de adaptación y pudiera hacer una reestructuración interna, para que a su vez respondiera a las necesidades que le exigía el entorno internacional en el que actúa. Posteriormente, se explicarán específicamente cuáles han sido los cambios que se han implementado para tales efectos.

Finalmente, se procederá al análisis del proceso de elección y de las candidaturas presentadas para realizar el mundial de 2026, siendo la candidatura de Marruecos y la candidatura *United*, compuesta por Canadá, Estados Unidos y México.

3.1. La adaptabilidad del sistema FIFA.

La FIFA con su imagen institucional de ser embajadora del bien, con el gran poder político que tiene, los ingresos millonarios que genera y la falta de control en sus acciones, la convirtieron en un semillero de corrupción que no había visto la luz hasta el 27 de mayo de 2015, cuando detona lo que se llamó *el caso FIFA*, con la detención de siete directivos a manos de funcionarios de la fiscalía suiza, ello a petición del Departamento de Justicia de Estados Unidos.

Entre los detenidos se encontraron Eugenio Figueredo, Eduardo Li, Julio Rocha, Rafael Esquivel, José María Marín y Jeffrey Webb; cabe mencionar que la mayoría de ellos provienen de América del Sur. Los cargos que la justicia de Estados Unidos presentó contra dichos dirigentes del fútbol fueron por corrupción generalizada durante los últimos 20 años, haciendo relación a las concesiones para la Copa del Mundo, así como acuerdos de mercadotecnia y derechos de transmisiones televisivas.

Dos días después, Joseph Blatter fue reelegido para su quinto mandato como presidente de la FIFA; sin embargo, el 2 de junio de ese mismo año Blatter anunció que pondría su cargo a disposición de la organización para que en un congreso extraordinario se eligiera un nuevo mandatario. Blatter también dejó de ser miembro del Comité Olímpico Internacional, pues pertenecía a él en razón de su cargo federativo.

Así es como comenzaron los escándalos de corrupción que ha arrastrado la FIFA desde 2015, y que significaron un parteaguas en la organización y formas de actuación del máximo organismo mundial del fútbol. A partir de ellos, la FIFA ha tenido que modificar parte de su estructura, reglamentos y hasta su imagen para mantener seguro el lugar que tiene en el mundo; es decir, hubo un hecho que provocó que el sistema FIFA desarrollara nuevas características para asegurar su sobrevivencia dentro del sistema internacional, por lo que su adaptabilidad se puso a prueba y en consecuencia, el modo en que dicho sistema se organiza, así como los mecanismos y dinámicas particulares existentes de las interrelaciones de las partes con su medio sufrieron modificaciones.

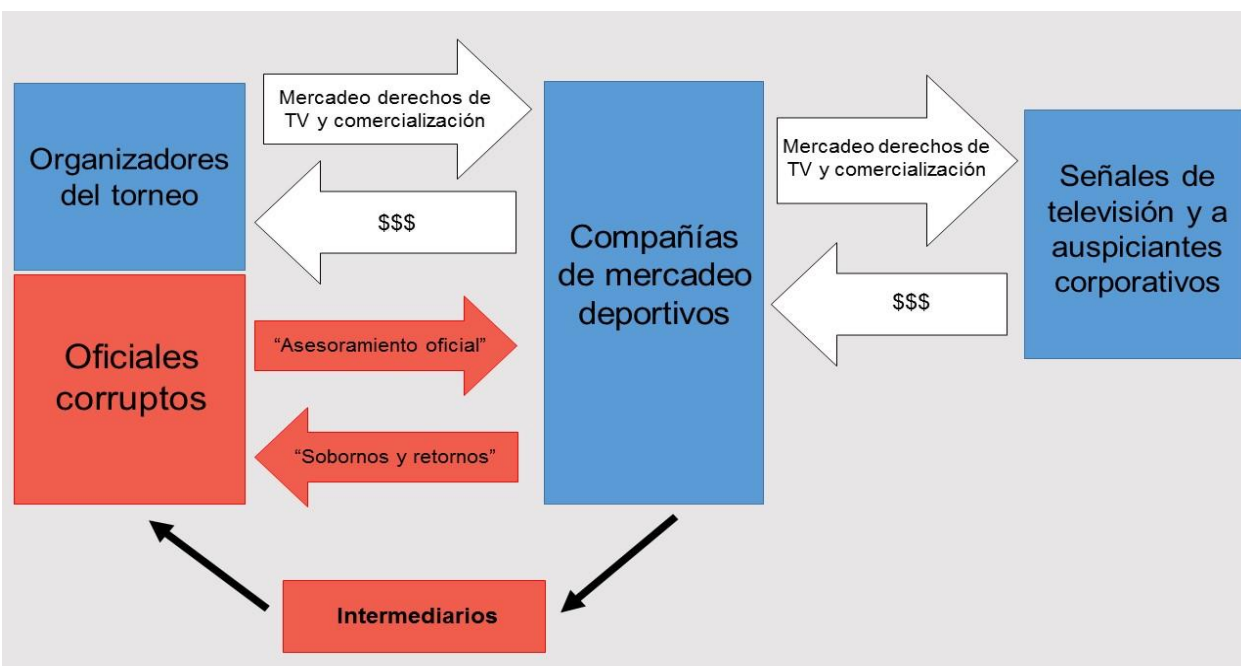
Es por ello que en este apartado se verá cómo se puso a prueba la capacidad de adaptación de la FIFA frente a los escándalos de corrupción para dar paso a una nueva etapa en el sistema, en la que ha tenido que evolucionar y generar nuevos procesos y formas de organización para seguir funcionando y manteniendo su lugar en el sistema internacional.

En este sentido, los principales actos de corrupción que se presentaron tuvieron que ver con los contratos televisivos y con el *marketing* deportivo, en los cuales los dirigentes implicados abusaron de sus cargos para beneficiarse de manera personal. En este sentido, la justicia de Estados Unidos ha imputado a 14 dirigentes y ex dirigentes de la FIFA por cargos de enriquecimiento ilícito, sonando nombres como Alejandro Burzaco, Hugo y Mariano Jikis, Jack Warner (vicepresidente de la FIFA), Jose Margulies y Nicolas Leoz, quienes se encontraban entre los más buscados por la *Interpool*.¹⁴²

Estos actos de corrupción, incluso pueden ser considerados como un subsistema que había estado funcionando dentro de la FIFA de manera no oficial, y es posible explicarlo de la siguiente manera en el esquema 7:

¹⁴² Lucas Ortiz Galiotti y Ezequiel Ortiz Lucas, *Corrupción en la FIFA*, Wordpress, s/l, 20 de junio 2015, [en línea] disponible en: <https://informaticafce.files.wordpress.com/2015/06/corrupcic3b3n-en-la-fifa.pdf>, p.1, consultado el 30 de junio de 2018.

Esquema 7: sobornos en el mercado deportivo.



Lucas Galiotti Ortiz y Ezequiel Ortiz Lucas, *Corrupción en la FIFA*, Wordpress, s/l, 20 de junio 2015, [en línea] disponible en: <https://informaticafce.files.wordpress.com/2015/06/corrupcic3b3n-en-la-fifa.pdf>

En el esquema se explica que en este subsistema, que había estado funcionando dentro de la FIFA, en particular en lo referente a la organización de campeonatos, existen funcionarios corruptos (parte señalada en color rojo), mientras que el comité organizador de manera legal vende derechos de televisión y comercialización a las compañías de mercadeo; y en el mismo sentido, los funcionarios corruptos del mismo comité, proporcionan una suerte de asesoramiento oficial a cambio de sobornos y retornos de las mismas compañías implicadas.

Dentro de este funcionamiento, se utilizan intermediarios para controlar los flujos de dinero obtenido de manera ilegal, como lo son las cuentas bancarias no oficiales para que los depósitos lleguen a las personas en cuestión y no sean contabilizados en las cuentas de las organizaciones oficiales. En contraste, las

empresas de mercadeo realizan negocios de manera legal vendiendo los derechos que adquirieron a señales de televisión y a contribuyentes corporativos.¹⁴³

Cabe mencionar aquí cuáles son los tratados que están vigentes y que son aplicables para este tema: en materia de crimen organizado transnacional es la *Convención de Palermo* del año 2000, que regula el lavado de activos y la corrupción, está también la *Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción* de 2003 así como la *Convención Interamericana contra la Corrupción* de 1996. Asimismo, en materia penal internacional se encuentra la *Convención de Nassau sobre Asistencia Jurídica Mutua en Asuntos Penales*, donde se prevén medidas similares de cooperación penal internacional.¹⁴⁴

A la lista de los funcionarios acusados se sumaron en diciembre de 2015 más personas, entre las que destacaron los ex presidentes de la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (CONCACAF) y de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), así como el ex jefe de la Confederación Brasileña de Fútbol (CBF) quien se encargó de organizar el Mundial de 2014. Con ellos, hasta ese entonces sumaron 27 personas implicadas en ese subsistema diseñado para recibir más de 270 millones de dólares¹⁴⁵ traducidos en sobornos.

Como ya se mencionó anteriormente, estos actos de corrupción provocaron que el sistema FIFA buscara nuevas formas de organizarse y desempeñarse. Además de las razones internas, los cambios también responden a nuevas situaciones que se presentan externamente, es decir, en el sistema internacional, tales como el terrorismo, problemáticas de salud y bienestar, la igualdad de género,

¹⁴³ *Ibíd*, p.2.

¹⁴⁴ Carlos Álvarez Cozzi, *Escándalo de corrupción, sobornos y lavado de activos en FIFA, La respuesta de la Justicia al crimen organizado*, Revista pensamiento penal, Argentina, 2015, [en línea] disponible en: <http://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/05/doctrina41197.pdf>, p. 2, consultado el 30 de julio de 2018.

¹⁴⁵ Joshua Franklin y Mark Hosenball, *Resumen-Escándalo de corrupción FIFA pone en jaque a Conmebol y Concacaf con detención de sus líderes*, Reuters, Zúrich/Nueva York, 3 de diciembre 2015, [en línea] disponible en: <https://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAKBN0TM2ZF20151203>, consultado el 30 de julio de 2018.

derechos de los trabajadores, el calentamiento global, derechos humanos, entre otras.

En este sentido, la transformación comenzó con la renuncia de Blatter a la presidencia de la FIFA a tan sólo cuatro días después de ser reelegido para su quinto mandato. Se prosiguió con una serie de reformas históricas y que están destinadas a mejorar considerablemente la gobernanza del fútbol a nivel global, tal como se describió hacia el final del capítulo uno de esta investigación. Dichas reformas fueron aprobadas en febrero de 2016, de la mano con la elección del nuevo presidente Gianni Infantino, y se centran en cuatro áreas fundamentales: gobernanza, transparencia, responsabilidad y diversidad.

Si bien la FIFA señala, en el documento *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, que gracias a la aprobación de estas reformas, aunadas a: “(...) la reestructuración interna que permite optimizar sus operaciones y la creación de una división con el mandato concreto de promover y comercializar el fútbol femenino (...)”¹⁴⁶, ha sido posible comenzar a hablar de una nueva FIFA, con el objetivo de promover el deporte rey en el mundo, proteger su integridad y acercarlo a más rincones del planeta, habría que analizar detenidamente si realmente se trata de un cambio en las condiciones del sistema o si se trata de adaptación sobre la misma estructura.

Asimismo, en dicho documento se menciona que las reformas planeadas estarán en constante evolución, debido a que se espera la retroalimentación que se dé en el sistema para contar con comentarios de los diferentes grupos de interés presentes en el fútbol. Además de que también estarán pendientes de las demandas de la sociedad actual que se reflejan en las instituciones internacionales, sobre todo aquellos temas referentes a la responsabilidad, transparencia e inclusión social, pues son los valores que la FIFA tendrá que fortalecer para recuperar la confianza de sus socios, así como de otros agentes relacionados con ella.

¹⁴⁶ FIFA, *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, FIFA, Zúrich, Suiza, 13 de octubre 2016, [en línea] disponible en: http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/fifa_2.0_vision_s_spanish.pdf, p. 6.

No hay que dejar de lado la dimensión histórica del fútbol, pues este deporte ha sido un reflejo de la cultura de cada época, por lo que en términos organizativos el espectro de adaptación de la FIFA actualmente abarca a los Estados, la tecnología, el mercado y la mediatización del fútbol. Esto quiere decir que sus acciones más allá de concentrarse en el deporte, también tienen un impacto social y un impacto comercial global.

Por estas razones, los agentes con los que interactúa la FIFA (aficionados, jugadores, participantes, socios comerciales, entidades reguladoras, instituciones gubernamentales) le exigen que tenga una visión del mundo más completa, incorporando temas actuales como la sustentabilidad, los derechos humanos, la inclusión, comprendiendo también las desigualdades económicas, y cómo esto repercute en el deporte y en la organización de los eventos deportivos.

Los cambios previstos en el sistema, se llevarán a cabo por medio de objetivos tangibles y medibles con miras a 2026, año en el que la Copa del Mundo se realizará en México, Estados Unidos y Canadá. A grandes rasgos, al inicio del mundial de 2026 se buscará que un 60% de la población mundial participe en el fútbol, ya sea como jugadores, árbitros o cualquier categoría y con fuerte énfasis en el enfoque de género; la FIFA invertirá más de 4000 millones de dólares en el desarrollo del deporte; y además se optimizará su actuar interno y las relaciones comerciales “(...) con el fin de mejorar la generación de ingresos y la eficacia de los recursos económicos.”¹⁴⁷

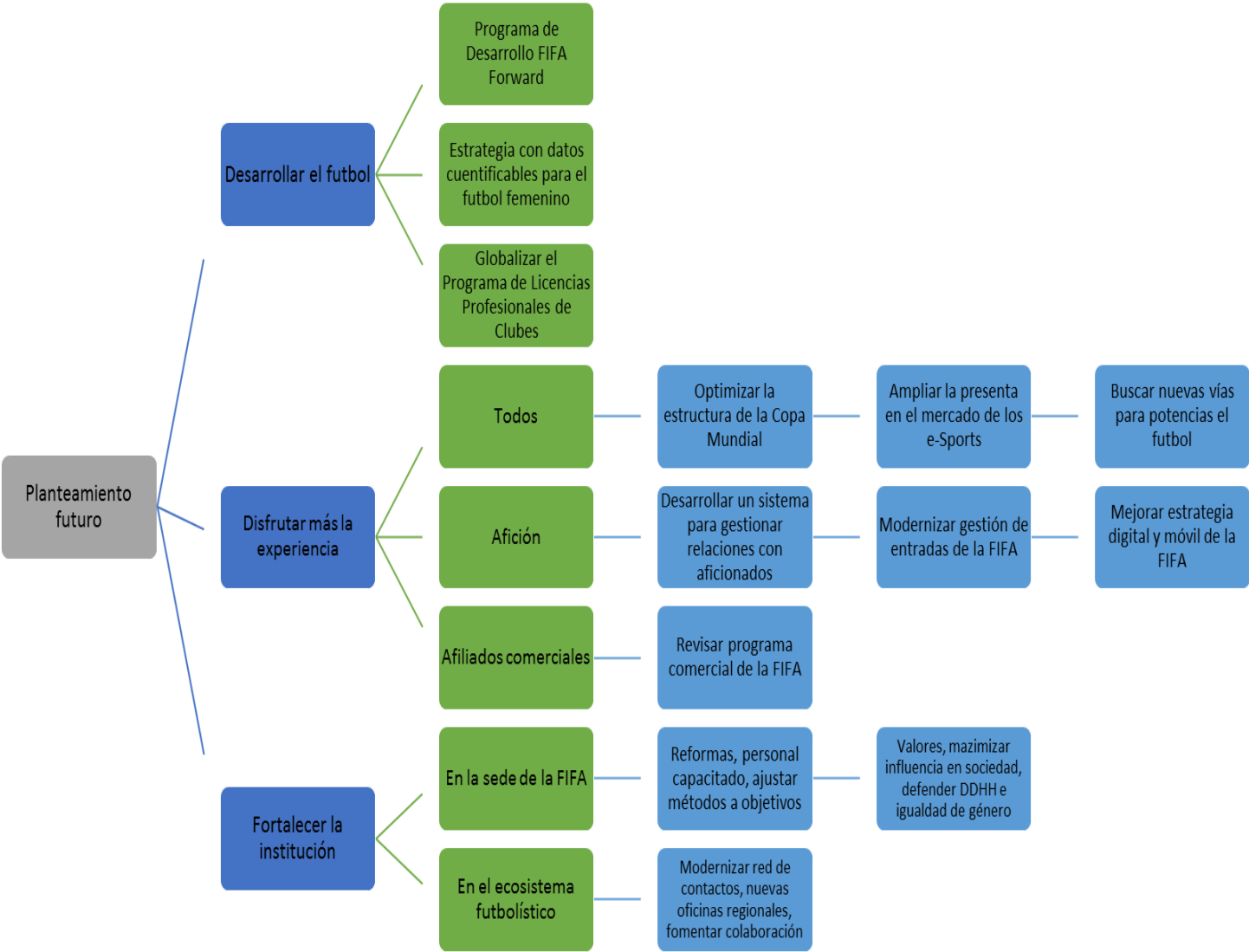
Al mismo tiempo, este planteamiento a futuro se desplegará en una estrategia, en la que la FIFA “(...) incrementará la inversión en el desarrollo del fútbol, se apoyará en la innovación para definir el futuro del fútbol su expansión, y asumirá un mayor control de sus operaciones globales.”¹⁴⁸; a su vez, la estrategia se basará en tres grandes objetivos: desarrollar el fútbol, disfrutar más de la

¹⁴⁷ *Ibíd*, p. 16.

¹⁴⁸ *Ibíd*, p. 25.

experiencia que viene con él y construir una institución más fuerte. Estos objetivos se explican en el esquema 8, en el que cada uno de ellos tiene acciones específicas.

Esquema 8: Estrategia del planteamiento a futuro de la FIFA.



Elaboración propia con información de FIFA.
 FIFA, *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, FIFA, Zúrich, Suiza, 13 de octubre 2016, [en línea] disponible en:
http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/fifa_2.0_vision_s_spanish.

Dentro del segundo rubro *Disfrutar más la experiencia* para todos, *optimizar la estructura de la Copa Mundial* ha sido uno de los temas primordiales, ya que de la organización de dicho evento es que se financian la gran mayoría de las operaciones de la misma. Y en este sentido, la planificación y organización de ésta y otras competencias mundiales es de vital importancia, puesto que no son

únicamente eventos de entretenimiento, sino que también generan repercusiones sociales, económicas y políticas significativas en el país y en la zona en la que se llevan a cabo.

De esta manera, la Copa del Mundo específicamente ha visto un aumento en su magnitud y en su complejidad, debido a que ha pasado a ser un mega-evento que modifica el espacio urbano y también ocupa nuevos espacios en el país o países sede, además de que el fútbol representado en el Mundial es un fenómeno multidimensional que en los últimos años se ha expandido de sobremanera gracias a los medios de comunicación y las ganancias que genera.

Sin embargo, así como los ingresos derivados de la organización de este evento han aumentado considerablemente, de la misma forma lo han hecho los gastos de su producción. Por ejemplo, el presupuesto de las ediciones de Alemania 2006, Sudáfrica 2010 y Brasil 2014 creció y casi se ha duplicado de 2006 a 2014¹⁴⁹, lo que implica que los países que organicen el evento deberán disponer de los recursos necesarios para tal efecto.

Por lo tanto, para hacer frente al aumento de costos y para optimizar el rendimiento de la Copa del Mundo, la FIFA realizará el análisis de la estructura del evento para generar a su vez más ingresos, reducir los costos y operar con más eficacia. También implementará controles mejorados sobre los preparativos del Mundial en el país sede, y de igual manera se reforzarán las políticas actuales para respetar el Código Ético de la propia FIFA así como los Principios rectores de las empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas.¹⁵⁰

De la misma manera se previó realizar nuevas reglas para la elección de las sedes mundialistas, buscando también que en dichas elecciones votaran todas las asociaciones miembros; así dentro de la creación del *Reglamento para la elección del organizador*¹⁵¹, que fue aprobado por el Consejo de la FIFA en octubre de 2017,

¹⁴⁹ *Ibíd.*, p. 42.

¹⁵⁰ *Ibíd.*

¹⁵¹ Este nuevo reglamento reemplaza por completo al *FIFA Bidding Regulations for the Bidding Procedure for the Right to Host and Stage the 2026 FIFA World Cup*.

se instituyó un modelo de evaluación que abarca tres elementos: valoración del cumplimiento de los requisitos, evaluación del riesgo general y evaluación técnica.

La elaboración de un nuevo reglamento obedece a que para la elección de sede del Mundial de Rusia 2018 y Qatar 2022 se llevó a cabo una votación conjunta y en medio de supuestos sobornos para el Comité principal que era quien votaba y decidía quién se llevaba la organización del evento. Las nuevas reglas se aplicaron ya para la elección de la sede para la edición de 2026, donde México- Estados Unidos- Canadá resultaron las vencedoras frente a Marruecos. Cabe resaltar que es un reglamento de corta extensión, con únicamente siete artículos pero con un apéndice y una extensa cantidad de anexos.

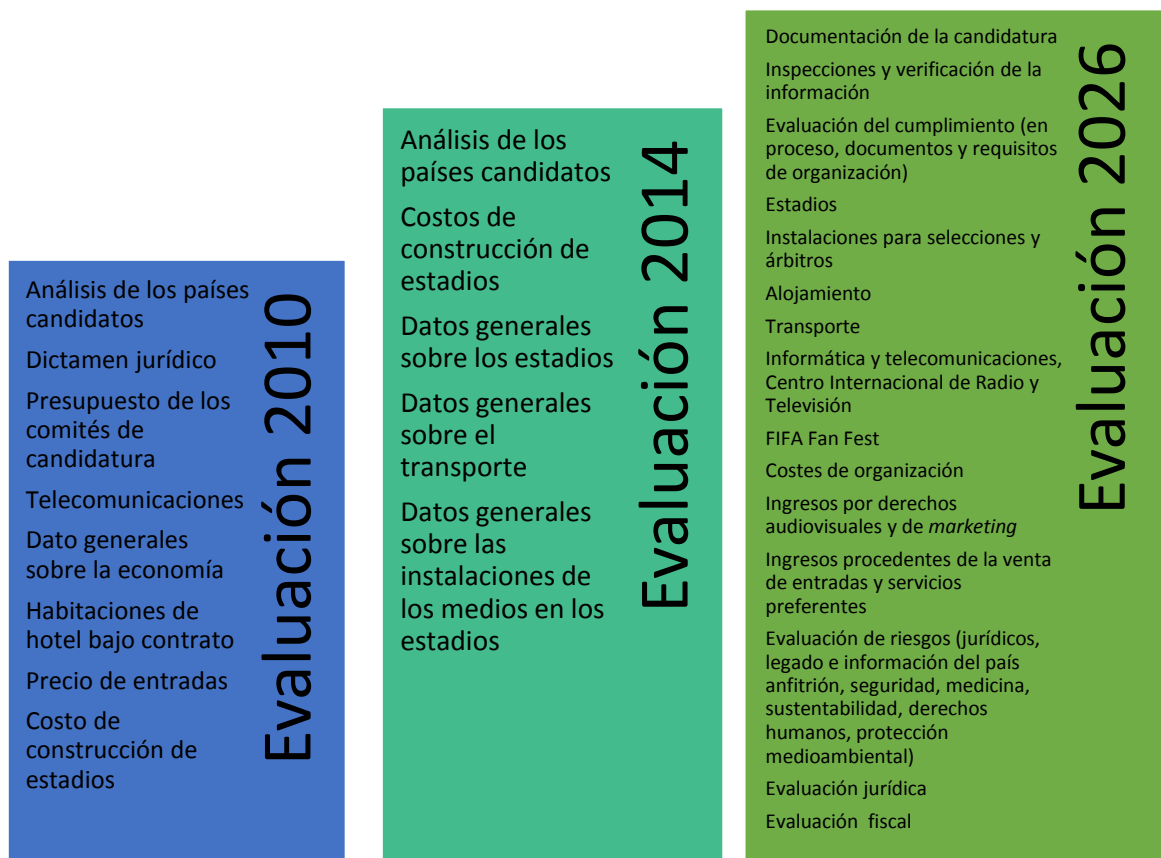
La elección de la sede para el Mundial de 2026 estaba anunciada para 2017, pero se pospuso debido a los problemas recientes de la FIFA. Las nuevas reglas para la elección de sede quedaron listas en octubre de 2017, los países interesados tenían hasta el 11 de agosto de 2017 para manifestar su interés, posteriormente el día 16 de marzo de 2018 presentaron sus candidaturas México-Estados Unidos-Canadá de manera conjunta y Marruecos en solitario (intento número cinco), y el día 13 de junio de 2018, en la víspera del partido inaugural de la Copa del Mundo de Rusia, se eligió a los anfitriones de la edición de 2026.

En el nuevo reglamento se establece un principio general que consiste en establecer un “(...) procedimiento de licitación justo y transparente para adjudicar el derecho a organizar la competición final de la Copa Mundial de la FIFA 2026 (...)”¹⁵². Para evaluar las candidaturas que se presentaron se estableció un grupo de trabajo específico, el cual llevó a cabo una visita de inspección oficial a cada uno de los países que participaron en la licitación. La certeza que representó este grupo fue que, a diferencia de ediciones pasadas, para la evaluación realizada se contemplaron rubros más específicos sobre las candidaturas y sus respectivos países candidatos, así como una evaluación de riesgos, esto se puede ver en los

¹⁵² FIFA, *FIFA Regulations for the selection of the venue for the final competition of the 2026 FIFA World Cup (“Regulations”)*, FIFA, Zúrich, Suiza, 15 de octubre 2017, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/91/60/99/biddingregulations_andregistration_neutral.pdf, p. 4, consultado el 7 de junio 2018.

informes de evaluación para cada una de las ediciones. Además de que, anteriormente únicamente se presentaba el informe al Presidente de la FIFA y al Comité Ejecutivo. Las diferencias en los rubros de evaluación de las ediciones de 2010 y 2014, con la de 2026, pueden verse en la tabla 2.

Esquema 9: rubros de la evaluación de las candidaturas de 2010, 2014 y 2026 para la Copa del Mundo.



Elaboración propia con información de FIFA.

Grupo de Inspección para la Copa Mundial de la FIFA 2010, *Informe del Grupo de Inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2010*, FIFA, Zúrich, Suiza, 30 de abril 2004, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/ig_report_fwc2010_es_26001.pdf, 95 pp.

Grupo de inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2014, *Informe del Grupo de Inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2014*, FIFA, Zúrich, Suiza, 30 de octubre 2007, [en línea] disponible en: <https://img.fifa.com/image/upload/vkoito1wss2damxxhrni.pdf>, 52 pp.

Grupo de Trabajo de evaluación de candidaturas 2026, *Informe de evaluación de candidaturas Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 1 de junio 2018, [en línea] disponible en:

<https://resources.fifa.com/image/upload/bid-evaluation-report-2026-fifa-world-cuptm.pdf?cloudid=q1ug5qmdrmsur5qmf4bs>, 224 pp.

Por último, el grupo de trabajo presentó al Consejo y al Congreso de la FIFA el informe de evaluación (que se hizo público), en el que consta el cumplimiento de todos los requisitos del proceso de licitación de las candidaturas, indicando de qué forma y en qué medida cumplen con ellos para asegurar las mejores condiciones en la realización de la Copa del Mundo.

Luego de esta evaluación y presentación del informe en cuestión, el Congreso de la FIFA deliberó en la reunión número 68 del mismo, el día 13 de junio del presente año en la ciudad de Moscú, donde el resultado de la votación y de los votos correspondientes estuvo abierto y también se hizo público. Cabe resaltar que para llevar a cabo las actividades relacionadas con este proceso de evaluación y votación, las personas implicadas debieron actuar con base en principios éticos básicos, tales como la integridad, responsabilidad, honradez y justicia.

Es así como comienza el cambio en la FIFA, donde es posible darse cuenta de que al menos en teoría las medidas que se implementaron han sido adecuadas para recuperar la confianza y la credibilidad, hasta ahora. Gianni Infantino en sus primeros años ha buscado el fortalecimiento de la institución y de la competencia más importante que tiene. Para que ésta última en su edición de 2026 tenga éxito, las nuevas reglas y procedimientos serán controlados y transparentes, de manera que aseguren que el flujo de recursos circule entre los involucrados sin pasar por el tema de la corrupción, que es lo que tanto se le ha criticado a los funcionarios de la FIFA.

El hecho de que el Congreso de la FIFA sea quien vote para elegir la sede mundialista nos deja ver que el proceso de transformación en el sistema busca evitar la concentración del poder, pues eran unos cuantos los que decidían sobre el Mundial y no se conocían con exactitud cómo y quiénes votaban por las candidaturas; ahora, la prioridad es la transparencia y la rendición de cuentas, haciendo públicos todos los documentos en los que se dan detalles acerca de la organización, toma de decisiones y resultados, en este caso de la elección.

Si conjuntamos todo esto, la adaptabilidad del sistema FIFA existe y ha tenido que ponerse a prueba, debido a que como un sistema adaptativo complejo es necesario tener una cierta capacidad de transformación permanente para que el sistema pueda seguir funcionando dentro de él y también en el medio en el que se desarrolla. Debe atender a las necesidades internas y las demandas externas para evolucionar y desarrollar nuevas características, procesos y formas de actuar, tales como mejorar el control de las finanzas, promover mayor participación y diversidad en la toma de decisiones, optimizar las comisiones permanentes, crear la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol, entre otras; y asegurar así su supervivencia como el gran agente que regula y administra el deporte rey a nivel mundial.

Pasaremos al análisis del proceso y de candidaturas presentadas para la sede del Mundial en 2026, con lo que se podrá observar si todos estos cambios se han aplicado y tuvieron resultados en dicha elección que como ya se mencionó, se llevó a cabo en la víspera de la Copa del Mundo de Rusia 2018.

3.2. El proceso de candidatura para la Copa del Mundo de 2026.

La FIFA ha planeado cambios en su estructura y en todo aquello en lo que participa u organiza, y la Copa del Mundo no ha sido la excepción. Los cambios previstos para esta competencia van desde un nuevo reglamento para la elección de la sede de 2026, una mejora en el método de evaluación para las candidaturas, hasta la ampliación del torneo de 32 selecciones participantes a 48.

Este último cambio responde al objetivo de la FIFA de desarrollar y promover el fútbol en todos los rincones del planeta, ya que al aumentar el número de selecciones participantes en el Mundial, también aumentan las personas que ven el evento, aquellas que asisten a los partidos y al país sede, y con ello todas las ganancias que derivan de la participación de dichas personas.

Sin embargo, si se incrementa la participación no sólo de selecciones de fútbol sino de personas en el evento, la complejidad para organizarlo y llevarlo a cabo se verá en incremento de la misma manera. En este sentido, la FIFA se encuentra ante un reto para poder hacer a un lado los escándalos de corrupción

que ha estado arrastrando y que estos no se repitan ni en la elección de la sede para el Mundial de 2026 ni en la organización y manejo de los recursos para la misma.

Para tal motivo, la FIFA buscó que todo el proceso se llevara a cabo de manera limpia, basándose en cuatro principios fundamentales para tal motivo: transparencia, participación, compromiso con los derechos humanos y la sustentabilidad, y objetividad.¹⁵³ La transparencia consistió prácticamente en que todos los pasos del proceso fueron públicos (documentos, decisiones, votación, informes) y que por primera vez, el mismo fuera observado por una empresa auditora independiente.

La participación se refirió a que el Congreso de la FIFA, compuesto por los representantes de las 211 federaciones miembro, votó para seleccionar a anfitrión, donde cada federación tuvo un voto para tal efecto¹⁵⁴; el compromiso con los Derechos Humanos y la sustentabilidad se aplicará en las actividades relacionadas con el Copa Mundial en el sentido de que los gobiernos y otras entidades implicadas en la organización del evento garanticen el cumplimiento de este principio rector; y por último, la objetividad se aplicó de manera que las candidaturas se debieron de evaluar con precisión e imparcialidad, creándose el Grupo de trabajo de evaluación de las candidaturas 2026.

Hasta ahora, se han aprobado los principios generales de aplicación al proceso de selección de organizador del Mundial, así como la ampliación de selecciones participantes en el torneo, se abrió la participación para los candidatos y con los respectivos envíos de documentos necesarios, hasta llegar a la votación y designación de la nueva sede para la edición de 2026; dichas fases pueden verse a detalle en el esquema 9, en la siguiente página.

¹⁵³ FIFA, *Guía sobre la selección del organizador de la Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 7 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/about-fifa/news/y=2017/m=10/news=guia-del-proceso-de-adjudicacion-de-la-copa-mundial-de-la-fifa-2026-2918570.html>, p. 5, consultado el 7 de junio de 2018.

¹⁵⁴ Dicha medida se estableció en el artículo 69 de los Estatutos de la FIFA.

Esquema 10: Copa Mundial de la FIFA 2026: proceso de selección de la federación o federaciones miembro anfitrionas



FIFA, *Guía sobre la selección del organizador de la Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 8 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: <https://img.fifa.com/image/upload/y5dtmfrk0gmrph9cstg.pdf>, p. 12, consultado el 7 de junio de 2018.

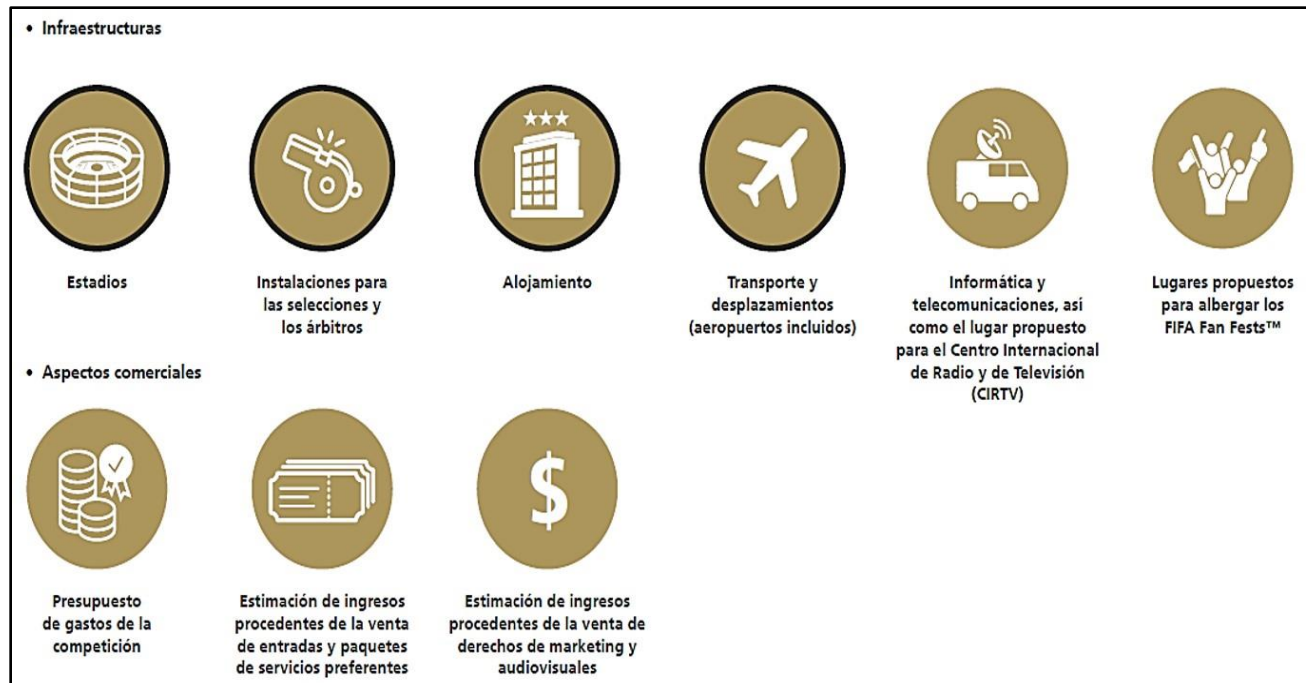
Como podemos observar en dicho esquema, el proceso terminó en dos opciones, A y B. La opción B se planteaba en caso de que el 68º Congreso de la FIFA no decidiera seleccionar a ninguno de los candidatos y en ese caso, iniciaría una segunda fase del proceso en la que la Secretaria General de la FIFA invitaría al resto de las federaciones miembro a presentar una candidatura.

Sin embargo, esto no ocurrió ya que la opción A consistía en que el Congreso seleccionara al anfitrión o anfitriones de la Copa Mundial de 2026. La votación se llevó a cabo en la ciudad de Moscú el día 13 de junio, en vísperas del inicio de la Copa del Mundo de Rusia. El resultado de dicha votación fue de 134 votos a favor de la Candidatura *United*, compuesta por Estados Unidos, México y Canadá; 65 votos a favor de la Candidatura de Marruecos y sólo un voto para ninguna de las

dos candidaturas. Recordando además que la votación fue llevada a cabo por el Congreso de la FIFA, integrado por cada una de las asociaciones miembro.

El mejorado método de evaluación priorizó diversos aspectos para que el grupo de trabajo realizara el informe de evaluación técnica, los cuales son:

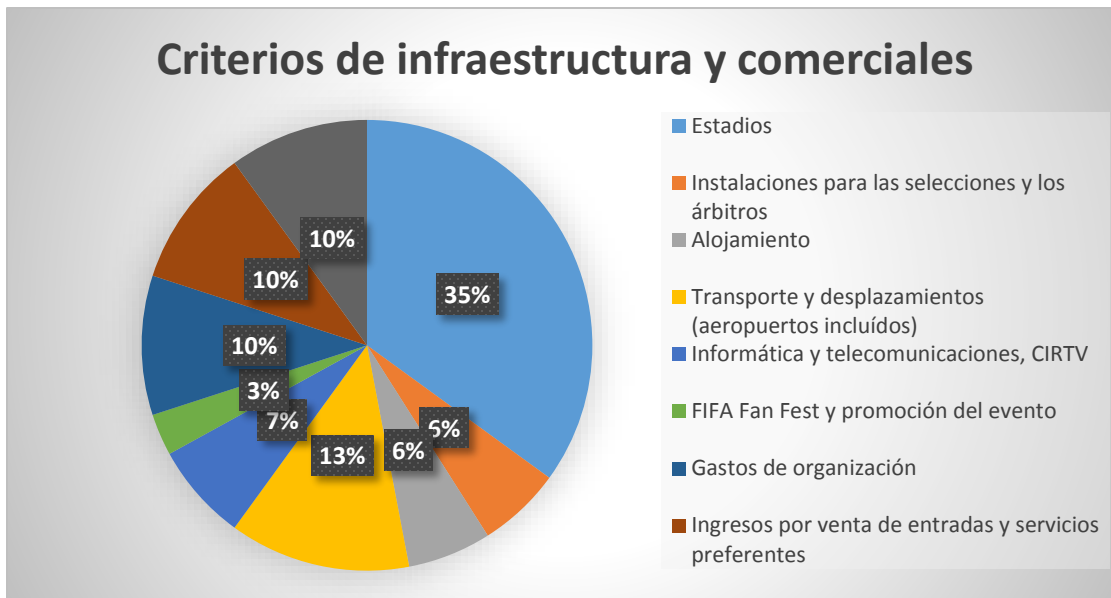
Esquema 11: Aspectos prioritarios para la evaluación técnica de las candidaturas 2026.



FIFA, *Guía sobre la selección del organizador de la Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 8 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: <https://img.fifa.com/image/upload/y5dtmfrk0gmtrph9cstg.pdf>, p. 8, consultado el 7 de junio de 2018.

Si analizamos estos rubros, podemos percatarnos de que son los aspectos más importantes para que la Copa del Mundo se realice de manera eficiente y que sobre todo sea redituable. La mayor parte de los ingresos que se generan a partir del evento, provienen de las entradas en los estadios y la venta de derechos de *marketing* y audiovisuales, y sin toda esa infraestructura necesaria no sería posible realizarlo. En este caso, la evaluación de las candidaturas priorizó de la siguiente manera cada uno de ellos:

Gráfica 4: criterios de infraestructura y comerciales.



Elaboración propia con base en datos de FIFA.

FIFA, *Guía sobre la selección del organizador de la Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 8 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: <https://img.fifa.com/image/upload/y5dtmfrk0gmtrph9cstg.pdf>, p. 9, consultado el 7 de junio de 2018.

Sin embargo, éstos sólo fueron algunos de los criterios base para evaluar las candidaturas, los requisitos de organización abarcan estos y otros aspectos que hacen más larga la lista a cumplir, los cuales se presentan a continuación, en la tabla 3:

Tabla 2: Requisitos de organización para la Copa del Mundo de 2026.

Objetivos y estrategia de organización	Información sobre el país o los países anfitriones	Cuestiones técnicas	Otras cuestiones relacionadas con el torneo	Gestión sustentable del torneo, derechos humanos y medio ambiente
Integración de los objetivos y la estrategia de organización	Información general	Estadios	Comunicación, RR.PP. y promoción del evento	Gestión sustentable del torneo
Legado	Información política	Instalaciones para las selecciones y los árbitros	FIFA Fan Fest	Estándares de derechos humanos y laborales
Apoyo político en el país o países anfitriones	Información económica	Alojamiento y oficinas centrales de la FIFA	Servicios de las ciudades anfitrionas	Protección medio ambiental
	Información sobre prensa y marketing	Aeropuertos	Voluntarios	
		Infraestructura de transporte y desplazamientos	Otras actividades vinculadas con la competición	
		Informática y telecomunicaciones, CIRTV	Salud y servicios médicos	
		Seguridad	Presupuesto de gastos e ingresos por entradas	

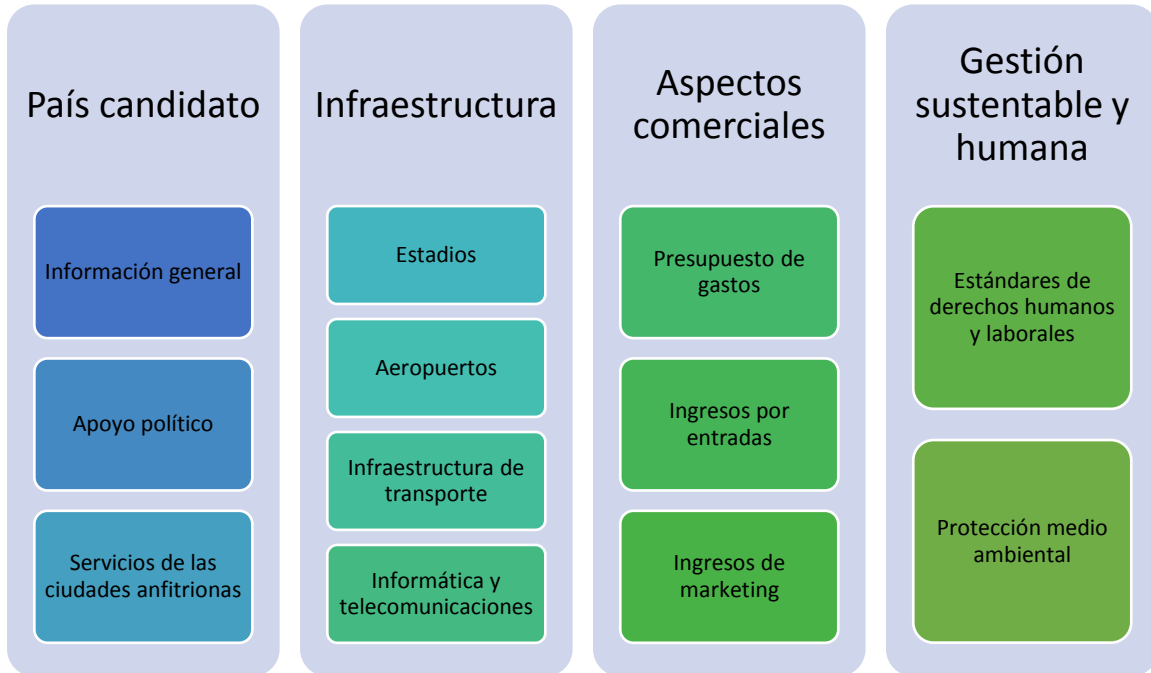
Elaboración propia con base en datos de FIFA.

FIFA, *Estructura, contenido y formato de la candidatura*, FIFA, Zúrich, Suiza, 7 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/91/61/10/structure.content.and.format.of.bid_neutral.pdf, 35 pp.

Como podemos observar, los criterios abarcan todo tipo de cuestiones, desde las técnicas hasta las humanas¹⁵⁵, en amarillo están los elementos que se priorizaron para la evaluación del informe de evaluación técnica, y a excepción de la seguridad, todos abarcan el ámbito de cuestiones técnicas. Para esta última parte de la investigación donde se analizarán las dos candidaturas que se presentaron para la sede de 2026, se utilizaran para tal efecto las casillas en azul, las cuales se clasificarán de la siguiente manera:

¹⁵⁵ Cfr. FIFA, *Estructura, contenido y formato de la candidatura*, FIFA, Zúrich, Suiza, 7 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/91/61/10/structure.content.and.format.of.bid_neutral.pdf, 35 pp.

Esquema 12: Aspectos a analizar de las candidaturas al Mundial de 2026.



Los criterios mostrados en este gráfico serán aplicados para los siguientes subcapítulos porque son los que bajo la mirada de esta investigación deberían ser los más importantes, tanto en la evaluación de las candidaturas como en los requisitos del Mundial. Por lo tanto, proseguiremos con dicho análisis.

3.3. Las candidaturas presentadas para el mundial de fútbol de 2026.

Para la edición del mundial prevista para 2026, se presentaron dos candidaturas, las cuales serán analizadas a continuación, ello con el fin de dar cuenta del proceso y los detalles que tenía cada una, y poder hacer un balance sobre la decisión que tomó el Congreso de la FIFA en la votación en junio de 2018.

Marruecos llegó a este proceso, luego de cuatro intentos previos para realizar el mundial, en las ediciones de 1994, 1998, 2006 y 2010, asumiendo el proyecto presentado como una cuestión de Estado y buscando consolidarlo con el apoyo de los países africanos y árabes. Sin embargo, tenía diversos puntos débiles, como la infraestructura en estadios que no se encontraba operando y con necesidades de renovación y construcción desde cero, la deficiente capacidad hotelera en diversas ciudades propuestas, además de las críticas hacia Marruecos sobre derechos humanos, como por ejemplo, el problema que representaría para las personas LGBT el desplazamiento por el país, ya que el Código Penal existente castiga las prácticas homosexuales.

En el otro lado de la balanza se encontraban Canadá, Estados Unidos y México, quienes presentaron una candidatura conjunta; de ellos, Estados Unidos realizó el mundial en 1994 (donde justamente se enfrentó en la candidatura contra Marruecos en su primer intento) y México lo ha hecho en dos ocasiones, en 1970 y 1986. Estos tres países llegaron al proceso en un contexto de hostilidad comercial, pues se encontraban en la renegociación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, y además, entre México y Estados Unidos particularmente, en una situación de tensión política. La candidatura *United* corría peligro ante el factor Trump y sus recientes declaraciones y acciones en materia de política exterior, sin embargo, el resultado final la favoreció, aun teniendo elementos sobre todo de índole política en su contra.

3.3.1. La candidatura de Marruecos.

Para el Mundial de 2026 se presentaron únicamente dos candidaturas: Marruecos y la Candidatura *United*, compuesta por Estados Unidos, México y Canadá. Anteriormente, se ha descrito el proceso por el que pasaron las mismas y los requerimientos que se pedían para aceptarse como candidaturas y posteriormente, ser votadas en el Congreso General de la FIFA en junio de 2018.

Para este apartado, se mostrarán las candidaturas de acuerdo al esquema que se presentó en el subcapítulo anterior, el cual divide en cuatro los aspectos a considerar: país candidato, infraestructura, aspectos comerciales y gestión sustentable y humana; esto con el fin de poder vislumbrar debilidades y fortalezas de cada una de ellas.

Comencemos con Marruecos, país candidato que se encuentra al noreste del continente africano, bordeado por el Mar Mediterráneo al norte y el Océano Atlántico al oeste, y se rige bajo una monarquía constitucional democrática, parlamentaria y social. El desierto del Sahara abarca gran parte del sur y del este de su territorio. Como dato relevante, las temperaturas son elevadas en los meses de verano, temporada cuando el mundial se realiza.

Marruecos, a diferencia de los países de la región, se caracteriza por una estabilidad política y económica, que durante los últimos años ha alcanzado tasas medias de crecimiento, cerca del 4% en el periodo 2010-2015. La información que presentó la delegación marroquí dio cuenta de que en 2017, la economía marroquí ha crecido también en un 4%, frente a una tasa de 1.2% en 2016. Asimismo, su economía se basa prácticamente del sector agrícola (donde alrededor del 40% de la población ocupada se dedica a este sector), y hay ausencia de recursos naturales energéticos, lo que hace que tenga una alta dependencia de energía primaria de aproximadamente el 97%.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Oficina de Información Diplomática, *Ficha país Marruecos, Reino de Marruecos*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, junio 2018, [en línea] disponible en:

Algunos factores que limitan el desarrollo de Marruecos son justo la dependencia del sector agrícola y la dependencia energética, un alto nivel de economía informal, un sector industrial poco competitivo, un mercado financiero escasamente desarrollado, tasas elevadas de desempleo, baja renta per cápita, un alto nivel de pobreza, entre otras.

El marco político actual de este país está regido por la Constitución adoptada en 2011, la cual supone un avance hacia la monarquía parlamentaria, pues la figura del primer ministro pasó a ser el jefe de Gobierno, manteniendo también la posición del rey limitando sus facultades normativas a las cuestiones religiosas; además se estableció un catálogo de derechos y libertades fundamentales.

Respecto de la política exterior, el objetivo de la diplomacia marroquí es que la comunidad internacional acepte sus puntos de vista sobre el Sahara Occidental, y en particular de la iniciativa de autonomía que Marruecos presentó en 2017. Recordemos que la ONU continúa como el marco de referencia sobre los que se basa la solución de este conflicto.

También mantienen una política exterior activa en África, en la que el retorno a las instituciones africanas es un objetivo central. Cabe mencionar que la frontera con Argelia está cerrada desde 1994. Además, Marruecos defiende la causa palestina y abogan por una solución de política negociada en el conflicto sirio, desplegando así grandes esfuerzos a favor de la población siria desplazada.

Por otro lado, en los últimos años se ha buscado una ampliación y diversificación de sus relaciones y socios internacionales, por ejemplo con Rusia y China, y reestableciendo relaciones diplomáticas con Cuba; en contraste, rompió relaciones diplomáticas con Irán.¹⁵⁷

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MARRUECOS_FICHA%20PAIS.pdf, p. 2, consultado el 25 de agosto 2018.

¹⁵⁷ *Ibíd*, p. 6.

Para la candidatura en cuestión, la Real Federación Marroquí de Fútbol (FRMF) contó con el apoyo de las autoridades estatales y municipales de Marruecos, así como de los diversos partidos políticos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales. Dicho apoyo político quedó plasmado en el otorgamiento de garantías plenas sin restricciones y en múltiples cartas de apoyo. En este sentido, el gobierno marroquí se había comprometido a promulgar una ley especial para la Copa del Mundo, que permitiría realizar las adecuaciones pertinentes para la realización de la misma. Además, según el informe de candidatura de Marruecos, el 93% de la población marroquí creía que el torneo sería beneficioso en materia de empleo y economía, lo que se traduciría en apoyo social también.¹⁵⁸

Algunas de las ventajas que utilizaron para potencializar la candidatura fueron la ubicación geográfica del país, situándolo como un cruce de caminos global y con vísperas a posicionarlo como el principal punto de acceso del mundo al continente africano; que tiene un gobierno estable con una de las monarquías más antiguas del mundo y que ha implementado una serie de reformas estructurales que han ido liberalizando y modernizando algunos sectores clave; además de que argumentaban que el 85% de la población está interesada en el fútbol, con cerca de 2 millones de personas que practican este deporte de manera regular.¹⁵⁹

En lo que corresponde a la infraestructura, los estadios propuestos fueron 14 (ver Mapa 3), de los cuales cinco ya son existentes, tres se encontraban en planeación y se preveía la construcción de seis nuevos recintos; donde el gobierno marroquí financiaría un presupuesto de 2.1 millones de dólares. Cabe resaltar que se buscaba evitar los llamados elefantes blancos con los estadios, pues al construirlos o modernizarlos a partir del modelo de estadios modulares (LMS), éstos serían capaces de reconfigurarse para tener capacidades flexibles, además de que las infraestructuras serían reutilizables y los equipamientos desmantelados.

¹⁵⁸ S/A, *Dossier de Candidatura, Bidding Nation Morocco*, FIFA, Suiza, 26 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-morocco-2026-bid.pdf?cloudid=vtrubl7wpq8xarre2e1g>, p. 6, consultado el 13 de julio 2018.

¹⁵⁹ *Ibid.*, 7-9 pp.

Mapa 3: Marruecos con estadios y ciudades anfitrionas propuestas.

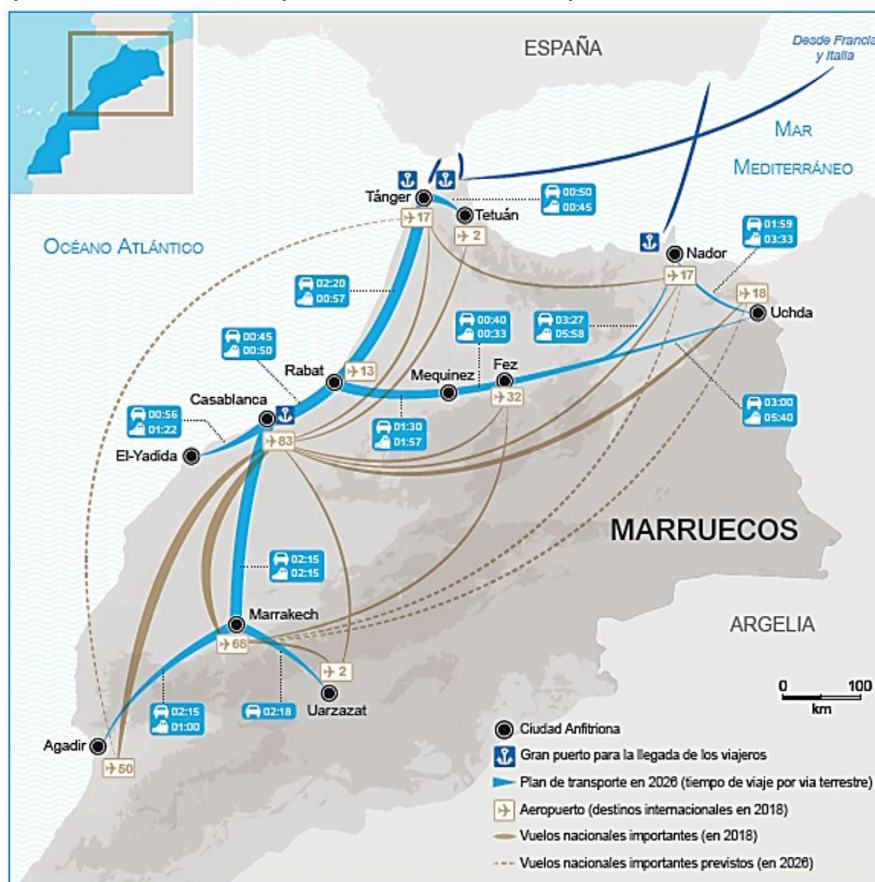


S/A, *Dossier de Candidatura, Bidding Nation Morocco*, FIFA, Suiza, 26 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-morocco-2026-bid.pdf?cloudid=vtrubl7wpq8xarre2e1g>, 7, 12-13 pp.

Por otra parte, en lo referente al transporte, éste se dividía en cuatro: aéreo, por carretera, ferroviario y un sistema de transporte dentro de las ciudades anfitrionas. Para desarrollarlos, se apostaba por un sistema compacto y eficiente, pues las ciudades sede propuestas estarían distribuidas en un radio no mayor a 550 km alrededor de Casablanca, y además se buscaba que los transportes estuvieran en una mejora continua y de acuerdo a las necesidades nacionales de desarrollo.

Para el transporte aéreo, se ofrecían aeropuertos en todas las ciudades anfitrionas, siendo el de Casablanca el principal; y se preveía aumentar la capacidad nacional hasta los 50 millones de pasajeros anuales para 2026. Para el transporte por carretera, se enalteció que Marruecos cuenta con la red de autovías más desarrollada de África con 1800 km de carreteras; y también se hacía la anotación de que todas las ciudades propuestas estarían conectadas en el eje central Marrakech-Casablanca-Tánger, además de incluir la construcción de un nuevo túnel entre Marrakech y Uarzasat.

Mapa 4: Plan de transporte de Marruecos para 2026.



De la misma manera que con el transporte por carretera, era de presumir que las infraestructuras ferroviarias se situaran en el primer lugar de África debido a su modernidad y seguridad, contando con el primer servicio de tren de alta velocidad en el continente. En lo que respecta al sistema de transporte dentro de las ciudades anfitrionas, se buscaba continuar con el desarrollo del transporte público urbano y sus infraestructuras, destacando las modernas redes de tranvías nuevas líneas de autobuses rápidos.

Cabe resaltar que en caso de que se eligiera a Marruecos como la sede el Mundial, se facilitaría transporte público gratuito para aquellos asistentes poseedores de entradas, así como lanzaderas¹⁶⁰ especiales gratuitas y una política sin aparcamientos para espectadores en los estadios.

En el ámbito de las telecomunicaciones, se habían propuesto tres sedes como Centro Internacional de Negocios (IBC, por sus siglas en inglés): uno en Marrakech y dos en Casablanca; de estos, el primero, se encontraba en planeación, un segundo en Casablanca en remodelación –ambos se preveía que estuvieran listos a más tardar en 2022- y el tercero ya funcionaba. Estos tres IBC estaban propuestos para ser los estudios de radiodifusión y conexiones in situ, además de servir como acceso a opciones de alojamiento y transporte.

También se buscaba aprovechar la red nacional de fibra óptica de más de 55,000 km de cable, así como los puntos de acceso *Wi-Fi* públicos de zonas comunes y en los centros de atracción de cada una de las ciudades anfitrionas. Se aseguraría la inversión nacional para este sector, con el fin de extender a todas las ciudades el acceso a internet de banda ancha. Además, la cobertura en llamadas sería eficiente debido a los operadores nacionales e internacionales que ofrecen todos los servicios, incluyendo llamadas internacionales, *roaming* internacional, internet de banda ancha y LAN/WAN; beneficiando así a todas las ciudades

¹⁶⁰ Traducido del inglés *shuttle*, es un servicio de transporte compartido que puede ir del aeropuerto a los hoteles, o viceversa.

propuestas con una cobertura total de red 4G y siendo conectadas con la red de fibra óptica de basta capacidad.¹⁶¹

Con respecto de los aspectos comerciales, la candidatura de Marruecos mencionaba que optimizaría la rentabilidad para la FIFA gracias a tres puntos principales: 1) gastos operativos locales reducidos, 2) maximización de los ingresos por venta de entradas y, 3) derechos de radiodifusión y patrocinios, aunado a la garantía de las autoridades públicas que facilitarían las sedes para la competición.

Hablando de números, se calculaba un beneficio de cinco mil millones de dólares en caso de que Marruecos resultara ganador; se preveía que se crearan 110,000 empleos y que se generara un impulso económico de 2.7 mil millones de dólares para este país entre el año 2019 y 2026. Asimismo se calculaba una inversión de 3 mil millones de dólares que serían destinados a estadios y campos de entrenamiento; argumentando que dicha cantidad representa menos del 1% del gasto público de Marruecos durante la fase de planificación. Específicamente los ingresos por la venta de entradas se preveían en 785 millones de dólares, calculando una asistencia media del 90% por partido; dichas entradas serían ofrecidas entre los precios de 27 a 1365 dólares, en valores de 2026.¹⁶²

Para la estrategia de *marketing*, se buscaba explotar el potencial de la comercialización y de los medios de comunicación mediante la ubicación geográfica de Marruecos, pues se calculaba que un 60% de los países participantes tendrían una diferencia horaria de +/- 3 horas. Mencionaban además que los potenciales anunciantes de más peso, es decir, los grandes patrocinadores de FIFA, mostraban gran interés en apoyar la candidatura de Marruecos. Aunado a ello, se enfatizaba una legislación reforzada de protección a las marcas que incluía medidas en contra de las falsificaciones.

¹⁶¹ *Ibíd.*, 16-19 pp.

¹⁶² *Ibíd.*, p.24.

En pocas palabras, la candidatura se expresaba que estaba “(...) garantizada por el gobierno de la nación, lo que asegura que no existen riesgos de incumplimiento.”¹⁶³, al estar basada en un desarrollo de presupuestos exhaustivos y viables.

Por último, en lo referente a la gestión sustentable y humana, se buscaba el liderazgo a través de un desarrollo social y sostenible a través, basado en 3 puntos principales: ser un líder global fiable en asuntos climáticos, tener un compromiso permanente con el desarrollo de los derechos humanos¹⁶⁴ y contar con una completa estrategia de sostenibilidad para el Mundial de 2026 con un potencial legado significativo para el país.¹⁶⁵

La estrategia medioambiental se desarrollaría a la par de las metas de la nación, pues Marruecos tiene como objetivo una reducción del 42% de las emisiones de carbono para el año 2030; además, cuenta con una de las mayores plantas de energía solar del mundo y el país albergó en 2016 la cumbre de la COP22, lo que demostraba a grandes rasgos su compromiso con el medio ambiente.

A la par, se tiene un compromiso con los derechos humanos, resaltando su identidad plural y sus valores de tolerancia y cohesión social. En este sentido, el país ha suscrito la mayoría de los acuerdos internacionales sobre DDHH y también ha estado trabajando a favor de una política nacional (2018-2021) que lo posicionará como uno de los únicos 39 países en el mundo en tener una estrategia en relación a los mismos.

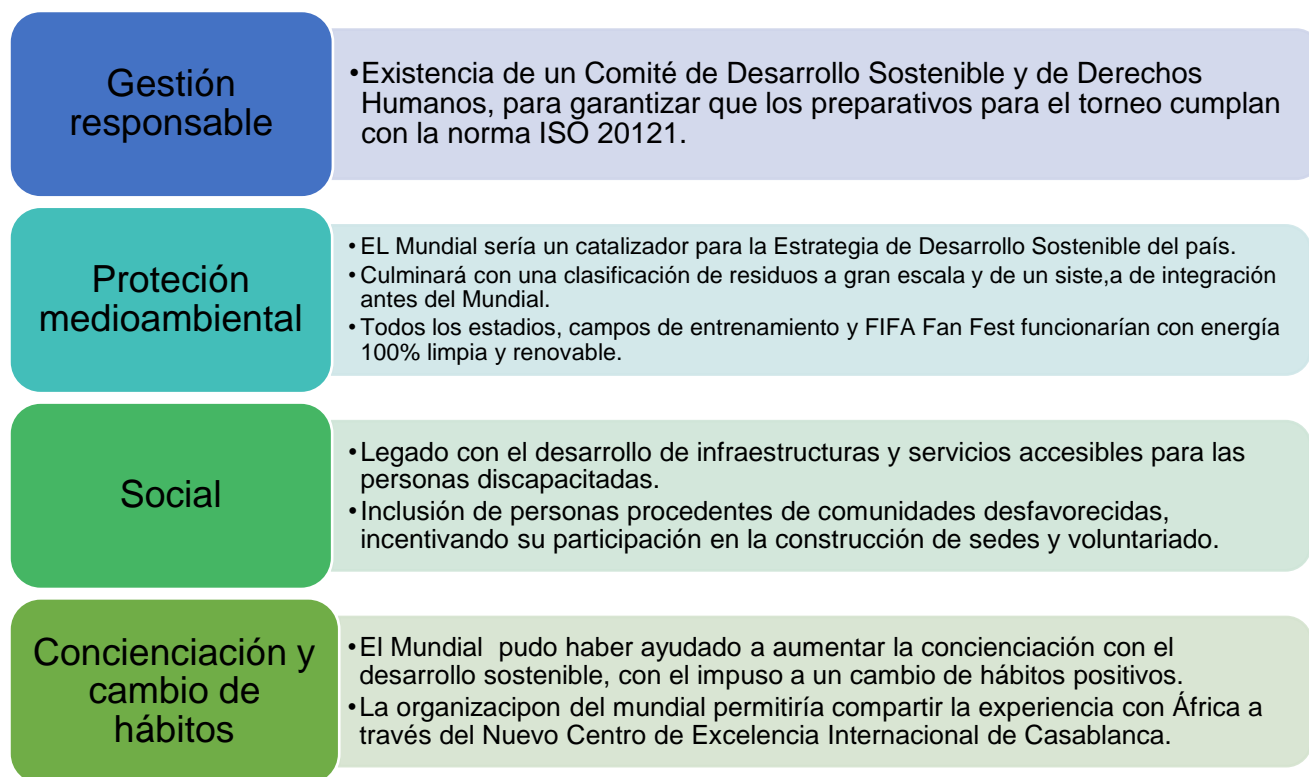
¹⁶³ *Ibidem*.

¹⁶⁴ Es necesario hacer mención que Marruecos no es bien visto en relación al respeto de los derechos humanos, pues se sabe que existen cientos de personas que han sido desaparecidas, detenidas por razones políticas o exiliadas, se utiliza la tortura frecuentemente, y también desde los años 70 Marruecos ha ocupado el Sahara Occidental, donde ha reprimido a la población civil. *Cfr.* Margarita Lacabe y Gregorio Dionis, *Derechos Humanos en Marruecos y Sahara Occidental*, Derechos Human Rights, [en línea] disponible en: <http://www.derechos.org/human-rights/mena/moro/esp.html>, consultado el 21 de octubre 2018.

¹⁶⁵ S/A, *Dossier de Candidatura, Bidding Nation Morocco, óp cit.*, p. 26.

En el esquema 13 que se presenta a continuación, se puede visualizar la estrategia de desarrollo sostenible para la Copa Mundial de la FIFA 2026 de Marruecos, la cual se basa en 4 pilares primordiales.

Esquema 13: Estrategia de desarrollo sostenible de la Candidatura de Marruecos 2026.



Elaboración propia con base en información de FIFA.

S/A, *Dossier de Candidatura, Bidding Nation Morocco*, FIFA, Suiza, 26 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-morocco-2026-bid.pdf?cloudid=vtrubl7wpq8xarre2e1q>, p. 27.

Con todo este armamento presentado por Marruecos, es posible decir que, después de haber perdido en cuatro ocasiones una candidatura para el Mundial (en sus ediciones 1994, 1998, 2006 y 2010), se tiene ya una experiencia basta en prepararse y presentarse como candidato. Sin embargo, para esta edición de 2026 se anticipaba que Marruecos podía ganarla por diversas razones.

Primero, se mencionaba que Marruecos había contratado a la firma internacional de asesores de estrategia que trabajó la campaña de Qatar 2022, quien diseñaría la visión de Marruecos para esta candidatura; empero los marroquíes

cargan con la acusación de haber pagado sobornos para sus respectivas candidaturas de 1998 y 2010.¹⁶⁶

Segundo, de acuerdo con Sam Borden, importante periodista de ESPN, la candidatura de Marruecos habría podido tener oportunidad de ganarle a la candidatura *United* debido a las estimaciones de los votos a favor de una y otra. Este periodista dio a conocer que gran parte de Asia, África y países de Sudamérica apoyaban la candidatura del país africano, oscilando entre 100 a 105 votos a favor. Recordemos además que se llevó a cabo una investigación por parte del Departamento de Justicia estadounidense que hizo pública la red de corrupción existente sobre todo entre los ejecutivos de la CONMEBOL, situación que provocó un recelo entre Estados Unidos y América del Sur; sumando por si fuera poco el sentimiento en contra de Estados Unidos por las acciones realizadas por la administración de Donald Trump.¹⁶⁷

Tercera situación: el periódico *El país* recibió información de la República Árabe Saharaui Democrática, Estado que cabe resaltar no tiene representación en la FIFA, sobre que esta nación daría su apoyo a Marruecos siempre y cuando éste respetara sus fronteras; además, si alguna ciudad sede propuesta se hubiera encontrado en el Sahara Occidental, hubiera perdido el respaldo de todos los países de África.

En este sentido, como la votación fue abierta a todas las federaciones miembro de la FIFA, Marruecos en teoría tenía asegurados 54 votos de los países africanos, sumando como ya se mencionó los votos de ciertos países asiáticos y también árabes como resultado de la política migratoria de Trump y por el traslado de su embajada a Jerusalén. Asimismo, confiaban en que algunos socios

¹⁶⁶ AP, *La estrategia de Marruecos para ganarle a México la sede del Mundial 2026*, Publisport, México, 12 de enero 2018, [en línea] disponible en: <https://www.publimetro.com.mx/mx/deportes/2018/01/12/la-estrategia-marruecos-ganarle-mexico-la-sede-del-mundial-2026.html>, consultado el 30 de mayo de 2018.

¹⁶⁷ La Afición, *Peligra candidatura de México para Mundial 2026*, Milenio, México, 28 de febrero 2018, [en línea] disponible en: <http://www.milenio.com/deportes/peligra-candidatura-de-mexico-para-mundial-2026>, consultado el 30 de mayo de 2018.

comerciales como Francia y España estarían interesados en participar como inversionistas en la infraestructura en Marruecos.

También se llegó a mencionar en diversos medios informativos que tanto para la edición de 2010, 2018 y 2022 no ganaron las mejores candidaturas, es decir que las que resultaron electas fueron aquellas por las que se ofrecieron sobornos y que no tenían mejores condiciones para llevar a cabo el Mundial. Por ejemplo, para 2010, Marruecos se posicionaba como la mejor y perdió debido a los votos que Sudáfrica compró. En los casos de las emisiones de 2018 y 2022 ganaron las peores candidaturas técnicas, Rusia y Qatar, donde el factor de la pasión o fanatismo de la sociedad por el fútbol no determinó dichas decisiones.¹⁶⁸

Estos puntos significaban una oportunidad para Marruecos, candidatura que desde un inicio sonaba bastante débil frente a la poderosa y gigante propuesta que terminó ganando: la candidatura *United*, presentada por Estados Unidos, México y Canadá.

3.3.2. *La candidatura United: Estados Unidos, México y Canadá.*

La Candidatura *United* está basada en el eslogan *United as one*, es decir, unidos como uno. Y es justamente que buscan realizar la Copa del Mundo con la fuerza de la unidad, la promesa de hacerlo con certeza y el potencial que representa la oportunidad.

Recordemos que la elección de la sede del Mundial que se realizará en el año 2026, fue hecha en el marco del 68° Congreso de la FIFA el día 13 de junio de 2018, en vísperas del inicio de la Copa del Mundo de Rusia. El resultado de la votación abierta a todas las asociaciones miembro de la FIFA fue: 65 votos para Marruecos (33%), 134 votos para la candidatura *United* (67%) y 1 voto para ninguna de las candidaturas (1%). Por lo tanto, será el primer Mundial organizado

¹⁶⁸ Francisco Peregil, *La enésima ofensiva de Marruecos para albergar el Mundial de fútbol*, El País, Rabat, 19 de marzo 2018, [en línea] disponible en: https://elpais.com/internacional/2018/03/14/actualidad/1521028942_131068.html, consultado el 30 de mayo de 2018.

simultáneamente por tres países a la vez, teniendo como único antecedente parecido a la edición de 2002 que tuvo lugar en Corea del Sur y Japón.

El hecho de que la Copa del Mundo sea organizada por tres países aumenta la complejidad en todos los ámbitos, desde la planeación, preparación, ejecución y posteriores resultados o el legado que el evento pueda dejar. Se trata de un Mundial que abarcará 16 ciudades anfitrionas que serán elegidas por la propia FIFA de un total de 23 propuestas, con más de 200 grupos étnicos y una población total entre los tres países de 500 millones de personas; de las cuales un 77% apoyó la candidatura conjunta y un 81% cree que el Mundial sería positivo para su país.¹⁶⁹ A continuación una breve semblanza del entorno contextual de la candidatura *United*.

Canadá

Como información general de Canadá, podemos decir que es el segundo país más grande del mundo, el cual se divide en seis husos horarios y tiene una población estimada de 36,885,049 habitantes. Es un país multirracial y multilingüe en el que se fomenta que los diferentes grupos que habitan en él mantengan su propia cultura, idioma y tradiciones. En el comercio exterior, sus principales clientes son Estados Unidos (76.3%), China (4.1%), Reino Unido (3.3%), Japón (2.1%) y México (1.5%); y por el contrario, sus principales proveedores son Estados Unidos (52.2%), China (12.1%), México (6.2%), Alemania (3.2%) y Japón (3%).¹⁷⁰

La prioridad del Primer Ministro de Canadá, Justin Trudeau, ha sido una vuelta al multilateralismo con una mayor participación del país en Naciones Unidas y otros foros multilaterales, ha impulsado una política activa en la lucha contra el cambio climático y también ha puesto esfuerzos en estimular la economía mediante un plan de infraestructuras que prevé una inversión de 125 mil millones de dólares

¹⁶⁹ S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, FIFA, Suiza, 16 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-united-2026-bid.pdf?cloudid=v4cwriqezm2bauxv6xes>, p. 94, consultado el 8 de abril 2018.

¹⁷⁰ Oficina de Información Diplomática, *Ficha país Canadá*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, marzo 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CANADA_FICHA%20PAIS.pdf, p. 2, consultado el 25 de agosto 2018.

canadienses en 10 años, aplicadas en infraestructuras públicas, sociales y ecológicas.¹⁷¹

En materia de política exterior, Canadá es miembro fundador de la OTAN y de la OSCE, pertenece a la OEA, es parte de casi todos los instrumentos internacionales sobre Derechos Humanos e históricamente ha tenido un papel activo en Naciones Unidas, sobre todo en las acciones relativas a las Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

Estados Unidos

Hablando ahora de Estados Unidos, es el tercer país más poblado del mundo, después de China e India y ha sido catalogado como la nación más poderosa de todos los tiempos¹⁷² pues a lo largo de la historia ha alcanzado un notable desarrollo económico, científico y militar. También ha sido caracterizado por despojar mediante el uso de la fuerza a otras naciones de sus territorios y recursos naturales con el fin de ponerlos al servicio de las empresas estadounidenses.

Cabe resaltar que en Estados Unidos el idioma español es el segundo más hablado, incluso es el principal y ya oficial de Puerto Rico, además de uno de los idiomas oficiales de facto en el estado de Nuevo México y California. Hay aproximadamente 41 millones de hablantes nativos del español en dicho país, adicionando 11.6 millones que son bilingües; los cuales se concentran en los estados del sur y suroeste, pero también en algunos barrios de las ciudades de Nueva York, Los Ángeles, Miami o Washington.

En el ámbito del gasto, en el año 2016 el consumo privado fungió como el motor de la actividad económica estadounidense con un 68.8% del PIB del país. La inversión privada y el sector público por el lado del consumo y la inversión, representaron un 16.4% y 17.5% del PIB respectivamente. En ese mismo año, el déficit comercial tuvo una disminución debido a la caída de las importaciones,

¹⁷¹ *Ibíd.*, p. 3.

¹⁷² S/A, *Estados Unidos*, EcuRed, Cuba, s/f, [en línea] disponible en: https://www.ecured.cu/Estados_Unidos, consultado el 9 de septiembre de 2018.

representando un 14.7% y las exportaciones un 11.9% del PIB. Por otro lado, en el 2017 el crecimiento del PIB en términos nominales fue de un 4.1% y un 2.3% en términos reales.¹⁷³

Los principales socios comerciales de Estados Unidos en 2017 fueron la Unión Europea, Canadá, México, China y Japón; en este sentido, las exportaciones hacia Canadá y México representaron el 34% del total, mientras que las ventas a Europa decrecieron un -0.6%. Los principales productos exportados son los agrarios, productos intermedios, bienes de equipo, sector automóvil y bienes de consumo; y por el lado de las importaciones, éstas abarcan los mismos productos.¹⁷⁴

Con la llegada de Donald Trump a la presidencia en enero de 2017, se inició una nueva Estrategia de Seguridad Nacional que busca llevar a cabo cuatro objetivos: proteger al país y al pueblo estadounidense, fomentar la prosperidad del país, preservar la paz e impulsar la influencia de Estados Unidos en el mundo. Además, dentro de dicha estrategia, se posiciona a Rusia y a China como los competidores estratégicos de Estados Unidos y le brinda mayor importancia a la seguridad económica del mismo.¹⁷⁵

La política exterior de país continúa con los mismos conflictos y prioridades que afrontó la administración Obama: Corea del Norte, Irán, Siria, Yemen, Afganistán, Iraq, Ucrania y Venezuela. Resalta la relación con México que se mantenía hasta ese entonces de manera tensa por la renegociación del TLCAN y el tema migratorio.

¹⁷³ Oficina de Información Diplomática, *Ficha país Estados Unidos*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, junio 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ESTADOSUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf, p. 2, consultado el 25 de agosto 2018.

¹⁷⁴ *Ibíd.*, p. 5.

¹⁷⁵ *Ibíd.*, p. 7.

México

El tercer país anfitrión cuenta con una superficie de 1,972,550 km², con un porcentaje de población en situación de pobreza del 46.2% y un 9.5% en situación de pobreza extrema. El PIB de nuestro país se situó en 21,565 billones de pesos en el tercer trimestre de 2017, presentando un incremento del 2.6% en 2015 y un 2.4% en 2016.¹⁷⁶

Diversos organismos internacionales señalan entre las fortalezas de la economía mexicana que se tiene "(...) una gestión macroeconómica prudente y disciplinada, así como los efectos esperados de las reformas estructurales en términos de estímulo a la libre competencia y productividad."¹⁷⁷, y por el contrario las debilidades recaen en importantes recortes al gasto público, el incremento de la deuda pública, la depreciación del peso, el repunte de la inflación y el alza de los combustibles, sin olvidar la corrupción.

El valor de las exportaciones del país en 2017 fue de 89% para bienes manufacturados, un 5.76% de productos petroleros, 3.9% de bienes agropecuarios y 1.32% de productos extractivos no petroleros. En el lado de las importaciones, los valores fueron de 76.5% de bienes de uso intermedio, 13.63% en bienes de consumo y 9.85% para bienes de capital.¹⁷⁸

En el ámbito político, el gobierno del ex presidente Enrique Peña Nieto estuvo enmarcado por una serie de reformas estructurales (educativa, fiscal, financiera, energética y de telecomunicaciones), un aumento en la violencia en general en todo el territorio nacional, y diversos escándalos, como lo es la Casa Blanca, los 43 estudiantes desaparecidos de Ayotzinapa, sólo por mencionar algunos ejemplos.

Recientemente, las elecciones presidenciales, legislativas, estatales y municipales tuvieron lugar en el país, dejando como resultado un alternancia en el

¹⁷⁶ Oficina de Información Diplomática, *Ficha país México*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, abril 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MEXICO_FICHA%20PAIS.pdf, p. 2, consultado el 25 de agosto 2018.

¹⁷⁷ *Ibidem*.

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 3.

poder histórica para la presidencia; el candidato del partido MORENA resultó ganador de la elección en su tercer intento por llegar al puesto, lo que significa que por primera vez un partido de izquierda accede a la silla presidencial en la historia de México. Por lo tanto, el contexto del país se encontraba en esa transición política y entre la incertidumbre del rumbo que se tomará, pues actualmente el presidente mexicano en turno ha anunciado que derrumbará las llamadas reformas estructurales y realizará cambios drásticos en todos los ámbitos de la vida de los mexicanos.

Retomando el proyecto tripartito, habría que señalar que para esta candidatura, el apoyo político estuvo presente en los mandatarios de los tres países, Donald Trump y Justin Trudeau expresaron su apoyo mediante twitter, y por su parte Enrique Peña Nieto resaltó la importancia del fútbol como factor de unión, a pesar las diferencias existentes entre los tres países. En particular en el caso de México, ya se ha mencionado el apoyo que se tuvo por parte del gobierno de la Ciudad de México, cuando Miguel Ángel Mancera entregó los documentos que acreditaban que la ciudad cumplía con los requisitos para ser parte del Mundial de 2026.¹⁷⁹

Como se mencionó, se han propuesto 23 ciudades a elegir, las cuales se presentan en el mapa 5 en la siguiente página, que resaltan por sus grandes ofertas culturales, gastronómicas, artísticas y musicales, y que son el reflejo de los más de 200 grupos étnicos que habitan en América del Norte. En este sentido, se busca incluir a las comunidades en un proyecto de aficionados que incluye un programa de eventos especiales, promociones y actividades, la elaboración de materiales pedagógicos relacionados con el evento para su uso en escuelas, entre otros; ello con el fin de conectar a las ciudades anfitrionas con las comunidades de los tres países candidatos.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Bruno Cabello, *¿Por qué ganó la candidatura de México, EU y Canadá?*, Milenio, Ciudad de México, 13 junio 2018, [en línea] disponible en: <http://www.milenio.com/politica/por-que-gano-la-candidatura-de-mexico-eu-y-canada>, consultado el 8 de septiembre 2018.

¹⁸⁰ S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, *Óp cit.*, 19-20 pp.

Mapa 5: ciudades propuestas de la Candidatura *United*.



S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, FIFA, Suiza, 16 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-united-2026-bid.pdf?cloudid=v4cwriqezm2bauxv6xes>, p. 101.

Dentro de las ciudades anfitrionas propuestas, la apuesta más grande de la candidatura conjunta es que se cuenta con una vasta red de estadios e instalaciones deportivas modernas ya existentes, por lo que no hay necesidad de construir nuevas infraestructuras ni depender de grandes inversiones para ello.

Las instalaciones que se proponen, no sólo deportivas sino de entretenimiento, son modernas, se encuentran en operación diaria, son ocupadas por equipos deportivos de renombre y son destinadas también a la celebración de grandes eventos; en este sentido y a diferencia del proyecto de Marruecos, el de *United* ya cuenta con la infraestructura de estadios por lo que los costos serían más bien adecuados bajo las reglas de la FIFA. Además, se encuentran en constante

renovación para estar a la vanguardia en términos tecnológicos para brindar así los servicios más avanzados.

En la tabla 3 se encuentra la lista de estadios propuesta por la candidatura *United*.

Tabla 3: lista de estadios propuesta por la candidatura *United*.

Estadios	Aforo total bruto	Estadios	Aforo total bruto
Atlanta (Mercedes-Benz Stadium)	75,000	Los Angeles (Rose Bowl)	88,432
Baltimore (M&T Bank Stadium)	70,976	Miami (Hard Rock Stadium)	67,518
Boston (Gillette Stadium)	70,000	Monterrey (Estadio BBVA Bancomer)	53,460
Cincinnati (Paul Brown Stadium)	67,402	Montreal (Olympic Stadium)	55,822
Ciudad de México (Estadio Azteca)	87,523	Nashville (Nissan Stadium)	69,722
Dallas (AT&T Stadium)	92,467	Nueva York (MetLife Stadium)	87,157
Denver (Mile High Stadium)	77,595	Orlando (Camping World Stadium)	65,000
Edmonton (Commonwealth Stadium)	56,418	San Francisco Bay Area (Levi's Stadium)	70,909
Filadelfia (Lincoln Financial Field)	69,328	Seattle (CenturyLink Field)	69,000
Guadalajara (Estadio Akron)	48,071	Toronto (BMO Field)	45,500
Houston (NRG Stadium)	72,220	Washington, DC (FedEx Field)	70,659
Kansas City (Arrowhead Stadium)	76,640		

Elaboración propia con base en información de FIFA.

S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, FIFA, Suiza, 16 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-united-2026-bid.pdf?cloudid=v4cwriqezm2bauv6xes>, p. 108.

De acuerdo con el mapa 5 y la tabla 3, podemos darnos cuenta que Canadá (mostrado en la tabla con color rojo) participa con cuatro ciudades y tres estadios respectivamente, México (en color verde) se incluye de igual manera con tres ciudades y un estadio en cada una de ellas, y Estados Unidos (en color azul) se

lleva la rebanada más grande del pastel al presentar 17 ciudades y 18 estadios, uno más del que se incluye en la lista pues la ciudad de Los Ángeles, además del estadio Rose Bowl, se está construyendo un nuevo estadio en Inglewood.

Por otra parte, la organización *Skytrax*, quien premia a los mejores aeropuertos del mundo basándose en encuestas de satisfacción global, contemplando categorías como limpieza, oferta gastronómica y hasta entretenimiento para los pasajeros, posiciona entre los mejores aeropuertos de Norteamérica a los de las ciudades de Atlanta, Boston, Cincinnati, Dallas, Denver, Houston (Houston George Bush Intercontinental Airport y Houston Hobby Airport), Los Ángeles, Miami, Nueva York, San Francisco, Seattle, Toronto, entre otros.¹⁸¹

Como podemos ver, 12 ciudades que se encuentran propuestas para el Mundial de 2026 cuentan con algunos de los mejores aeropuertos de la región, destacando que ningún aeropuerto mexicano aparece en el mismo y sólo una ciudad de Canadá de las propuestas tiene un lugar en el ranking.

Respecto de la infraestructura, el Foro Económico Mundial realiza el *Reporte Global sobre competitividad 2017-2018*, en el que la misma es el segundo pilar del índice de competitividad global. Dentro del reporte, existe un estudio comparativo de la infraestructura de los países en el mundo, tomando en cuenta aspectos como la existencia de buenas carreteras, electricidad confiable, condiciones marítimas y aéreas, así como la oferta de servicios de telecomunicaciones, en especial del servicio de internet.

En dicho reporte, en particular en el ámbito de la infraestructura, Canadá se posiciona en el lugar número 16 de 137, con una puntuación de 5.7 sobre 7, México se encuentra en el lugar 62 con una puntuación de 4.3 y Estados Unidos en la posición 9 con 6.0 de puntuación. Con ello se demuestra que la nación estadounidense posee la mejor infraestructura de los tres países, dejando a México

¹⁸¹ Skytrax, *North American Airports*, Skytrax, [en línea] disponible en: <https://skytraxratings.com/airports?regions=north-america>, consultado el 8 de septiembre 2018.

relegado como el peor de los tres países candidatos, e incluso después de Marruecos que se encuentra en el lugar 54 con una puntuación de 4.4.¹⁸²

Además, la candidatura apuesta por la innovación al buscar utilizar la última tecnología para vincular los diversos eventos de la Copa del Mundo, los cuales incluyen propuestas culturales, ambientales, comunitarios y deportivos por todo América del Norte, buscando también conectar el mundo físico con el mundo digital. Para tal efecto, la candidatura conjunta creó el “Grupo de Trabajo sobre Innovación y Tecnología”, con la participación de expertos en tecnología, inversionistas y pioneros, quienes han aportado diversas ideas para aprovechar el máximo potencial de la Copa del Mundo.

La candidatura prevé costes de 2160 millones de dólares y beneficios de 14,300 millones¹⁸³, en los que se incluyen los ingresos por *marketing* y de los cuales 2100 millones específicamente estarían derivados de la venta de entradas a los partidos¹⁸⁴, recordando que no será necesaria una inversión mayor debido a que todos los estadios propuestos ya existen y las ciudades cuentan con todos los servicios.

En particular, en la estrategia de *marketing* de 8 años se busca introducir y ampliar a todos los activos de *marketing* de la FIFA en América del Norte y el mundo, con el objetivo de encontrar un equilibrio entre la promoción del torneo y la implicación alrededor del juego; específicamente, se menciona en el archivo de la candidatura que se busca establecer una marca y una presencia global de la Copa del Mundo de 2026, motivar a las ciudades y comunidades en América del Norte para esta iniciativa, generar conciencia y entusiasmo alrededor de la competición tanto en América del Norte como en los mercados internacionales, entre otras

¹⁸² World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, World Economic Forum, s/l, 26 de septiembre 2017, [en línea] disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>, 94, 214, 222 y 314 pp., consultado el 16 de septiembre 2018.

¹⁸³ EFE, *Así será el Mundial 2026*, Sport, Ediciones Deportivas Catalanas, España, 13 de junio 2018, [en línea] disponible en: <https://www.sport.es/es/noticias/futbol/asi-sera-mundial-2026-6874772>, consultado el 16 de septiembre 2018.

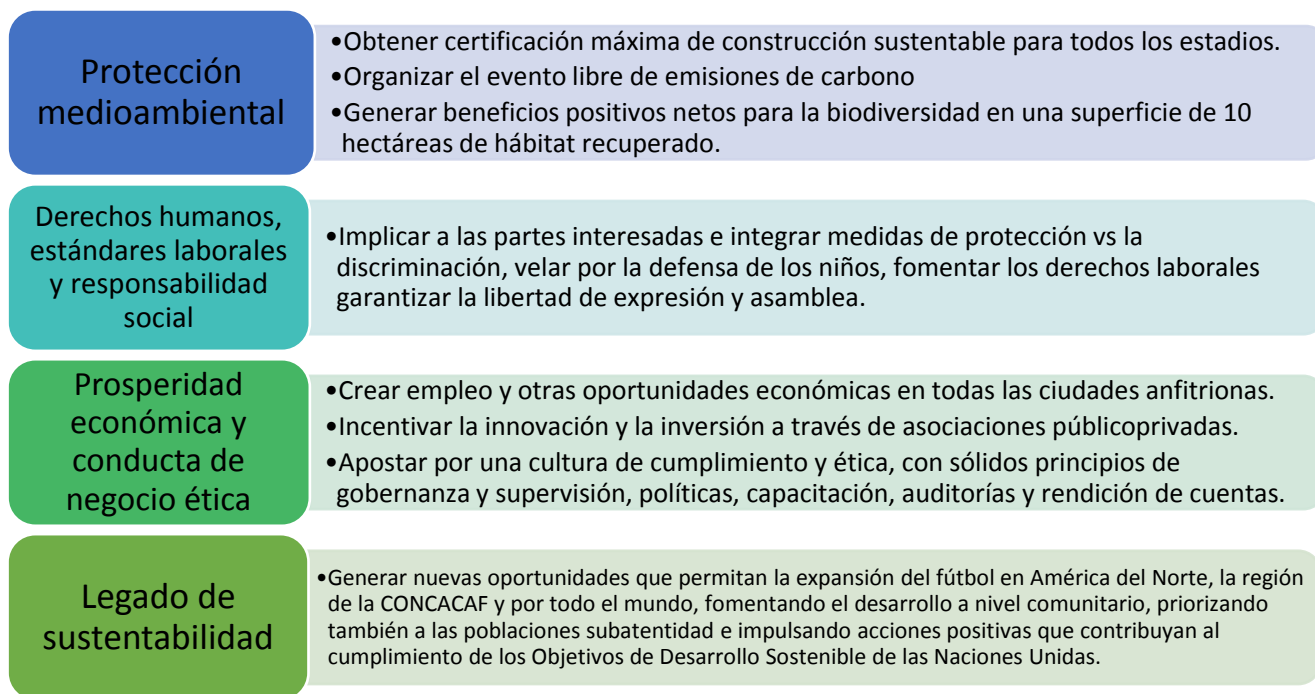
¹⁸⁴ S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, *Óp cit.*, p. 94.

cuestiones a considerar como los ya conocidos activos de *marketing* de la marca y el logotipo comercial de las ciudades anfitrionas, la mascota comercial, el poster y eslogan de la candidatura, etc.

Por último, en lo referente a la gestión sustentable y humana, la candidatura tiene un enfoque llamado *Sustentabilidad +*, con el cual buscan contribuir al desarrollo sustentable de los tres países candidatos y generar beneficios económicos, sociales y medioambientales duraderos también en dichos países pero también en el resto del mundo. Asimismo, otorgan a los derechos humanos un lugar central en la Copa del Mundo, buscando que sea un evento inclusivo, sustentable y llevado de la mano por los principios de gestión de eventos sustentables.

En este sentido, la estrategia *Sustentabilidad +* se basa en cuatro pilares, los cuales se presentan en el esquema 14.

Esquema 14: Estrategia de *Sustentabilidad +* de la candidatura *United*.



Elaboración propia con base en información de FIFA.

S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, FIFA, Suiza, 16 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-united-2026-bid.pdf?cloudid=v4cwriqezm2bauxv6xes>, p. 94.

Con esta oferta se llevará a cabo el primer gran mundial, en el que la participación de selecciones nacionales aumentará de 32 a 48 equipos, incrementando los partidos a 80. Sin embargo, Estados Unidos sería la nación más beneficiada, ya que la planeación de la competición sería de 60 partidos en territorio estadounidense, 10 en Canadá y 10 en México, situación que quizás pueda cambiar con la decisión final de organización de la FIFA, en la que es probable se redistribuyan los partidos en las ciudades anfitrionas. Aunque se prevé que a partir de los cuartos de final se jueguen los partidos en Estados Unidos, considerando que se tenga una inauguración en México o una inauguración triple.

Un factor que fue y seguirá siendo determinante es Trump, pues la relevancia que tiene que los países sedes cuenten con libre tránsito dentro de ellos sin darle importancia a la nacionalidad de las personas es vital para una exitosa copa del mundo. Recordemos que el presidente Trump decretó el veto migratorio a personas de diversos países de mayoría musulmana, como lo son Irán, Libia, Siria, Yemen y Somalia, así como aquellas procedentes de Corea del Norte y algunos de Venezuela (la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos consideró legal la orden de Trump en junio de 2018), y además, tiene una campaña en contra de los migrantes, especialmente mexicanos. Empero, la reelección de Donald Trump es incierta todavía y aun cuando la lograra, Trump ya no sería presidente de Estados Unidos para 2026.

Por otra parte, México se convertiría en el único país en albergar tres Mundiales hasta ahora, después de haberlo hecho en los años de 1970 y 1986, contando también con el antecedente del Mundial de 1994 de Estados Unidos, y muy recientemente el Mundial femenino de 2015 en Canadá, sólo por mencionar un ejemplo.

En la evaluación final presentada en el Congreso 68° de la FIFA en Moscú, se expuso que los costos de organización de Marruecos eran de 1.87 billones de dólares mientras que los de la candidatura *United* eran de 2.16 billones, pero los ingresos por entradas serían de 690 millones para Marruecos y 1.8 billones para Norteamérica, además de los ingresos de hospitalidad de 380 millones y 1.3 billones

respectivamente. En consecuencia, los ingresos totales previstos serían de 7.2 billones de dólares para Marruecos y casi el doble para la candidatura *United*, con una previsión final de 14.3 billones de dólares.

Por lo tanto, el factor económico fue determinante en la elección de la candidatura a pesar de que la decisión en esta ocasión ya no estuvo en manos de un pequeño grupo que votaba para elegir la sede del mundial, lo que demuestra que el fútbol se ha convertido en un gran negocio, siendo aún más exitoso que la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Conclusiones

De acuerdo con las nuevas dinámicas que tienen lugar en la realidad internacional, las RRII se han visto ante la emergencia de nuevos actores que han llamado la atención para estudiarlos en la disciplina; asimismo han surgido distintos temas en la agenda que se han convertido en la prioridad para los gobiernos, las empresas y las sociedades, tales como el cambio climático, el terrorismo, la ciberseguridad, etc.

En este sentido, desde las RRII, con su carácter multi, inter y transdisciplinario, se busca comprender los fenómenos de una manera más completa, por lo que la disciplina ha tenido que modificarse y adaptarse al crear nuevos enfoques que respondan a esa necesidad y a ese mundo tan cambiante. Por esta razón, para la investigación aquí presentada se utilizó la Teoría de Sistemas y de Sistemas Complejos adaptativos que se considera es una alternativa ante los paradigmas que se centran en el actuar del Estado, en la razón de mercado o en la historia, por mencionar algunos ejemplos, y representa además una manera de analizar la realidad como una totalidad, sin privilegiar un agente en específico o tomando en cuenta sólo algunas relaciones de tipo económico, político u otras.

Para ejemplificar su aplicación, se consideró a la FIFA como un sistema complejo adaptativo que tiene su actuar en el entorno internacional y específicamente lo vemos en la Copa del Mundo, evento masivo que trastoca todas las esferas del país sede y que incluso va más allá. Tanto las operaciones de la FIFA con otros agentes, así como la realización del Mundial, están llenas de múltiples relaciones, lo que le otorga su carácter de complejo, recordando que entre mayor número de interacciones tengan lugar tanto dentro como fuera del sistema, mayor será la complejidad del mismo; sin olvidar la adaptabilidad, que permite al sistema sobrevivir en el entorno en el que se desenvuelve.

Por otro lado, no es que el deporte sea un tema emergente para las RRII, sino que en general ha sido reflejo de cada momento histórico y, en particular el fútbol, ha servido como medio de expresión y de identidad de la población, y actualmente funge como bandera para promover valores como la no discriminación, no al racismo, etc. Sobre todo, al volverse masivo, gracias al trabajo y expansión de

los medios de comunicación y más aún del mercado, que dota de un sentido de mercancía al mismo y todo lo que lo rodea (incluyendo las competencias, en este caso del Mundial), es necesario darle un lugar no sólo en el estudio de las RRII, sino también en el de las Ciencias Sociales en general.

Y en este sentido, el fútbol ha sido institucionalizado, organizado y reglamentado desde 1904 por la FIFA, este gran agente que ha tenido que adaptarse a lo largo de su historia para seguir funcionando y cumpliendo con sus objetivos, y también dar respuesta a las exigencias de otros agentes de la realidad internacional que interactúan con ella. Por lo tanto, dentro de la misma se han dado diversas etapas de cambio de la mano de los últimos tres presidentes que ha tenido, siendo la prueba de que dicha organización es un sistema adaptativo complejo que ha evolucionado mediante una permanente actualización de estructuras y procesos.

Sin embargo, la FIFA se ha constituido como un agente que tiene enormes capacidades políticas y sobre todo económicas, bajo una bandera de ser vigilante del fútbol, y al no tener un control superior o externo que supervise sus operaciones, se ha convertido en un semillero de corrupción, el escenario perfecto para obtener aún más ganancias de manera ilegal.

Franco Bavoni en el congreso “Pensar el fútbol desde el aula, la cancha y la grada”¹⁸⁵, expresó que las grandes organizaciones internacionales, por supuesto poniendo como ejemplo a la FIFA, se pueden comparar con una iglesia, porque ambas promueven valores morales, tienen ambiciones globales para expandirse y controlar mediante su doctrina en cualquier territorio, y además tienen cierta independencia y autonomía de los Estados y de otros organismos internacionales, lo que les permite poder actuar sin que nadie las controle. En este caso, estas características permitieron a la FIFA ser un nido de corrupción, sobornos y tráfico de influencias, tal como ya se ha expuesto.

¹⁸⁵ Franco Bavoni, “Lo político de Rusia 2018”, ponencia presentada en el *Primer Congreso Interuniversitario, Pensar el fútbol desde el aula, la grada y la cancha*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, “Sala Lucio y Mendieta Nuñez”, 9 de mayo 2018.

Estos negocios ilegales que hasta hace poco estaban casi ocultos, fueron destapados por medio el llamado *FIFA Gate*. El caso obligó a este agente a poner a prueba su capacidad de adaptación, ya que perdió credibilidad y confianza, y necesitaba conservar su lugar privilegiado en el sistema internacional como aquel que regula y administra el deporte rey a nivel mundial.

Para tal efecto, la FIFA tuvo que transformar la concentración de poder que tenía en sus propias estructuras, pues muchos de los funcionarios que trabajaban en ella fueron quienes efectuaron los negocios ilegales de los que se hablaba. El cambio recae en su mayoría en el máximo torneo que organiza, en el Mundial de fútbol, pues las elecciones de la sedes de por lo menos las últimas cuatro ediciones, se vieron envueltas en los escándalos de corrupción, sobornos y demás cuestiones ya mencionadas.

Así se buscó el fortalecimiento de la institución y del Mundial, centrándose en los procesos para la edición de 2026, formulando nuevas reglas y procedimientos para que sean más transparentes y se tenga más control sobre cada detalle, asegurando que el flujo de recursos circule sin dar lugar a la corrupción. La transformación incluye, además, enfocarse en la rendición de cuentas, el respeto a principios básicos éticos de todos los implicados, la mejora en el control de las finanzas, la promoción de mayor participación y diversidad en la toma de decisiones, la optimización de las diferentes comisiones permanentes, entre otras; es decir, la adaptabilidad de la FIFA permite que ésta siga funcionando dentro de ella y también en el medio en el que se desarrolla, atendiendo las necesidades internas y externas precisamente para evolucionar y desarrollar nuevas características, procesos y formas de operar.

Específicamente para los procesos del Mundial de 2026, resalta que, hasta ahora, todos los documentos de candidaturas y evaluación de las mismas han sido públicos, asimismo el sistema de votación para la elección de la sede cambió, ya que pasó de ser una votación secreta de unos cuantos, a una votación abierta y pública de todos las asociaciones miembro de la FIFA. También se prevén acciones para mejorar las actividades que siguen en el proceso de preparación para la Copa

del Mundo, todo bajo los cuatro principios fundamentales de transparencia, participación, compromiso con los derechos humanos y la sustentabilidad, así como la objetividad.

El Mundial de fútbol es una competencia deportiva compleja, ya que tiene diferentes aspectos que hay que considerar para que pueda llevarse a cabo. Para entenderlos de mejor manera como un objeto de estudio, no sólo de las RRII, sino de las Ciencias Sociales en general, es necesario contemplar los entornos transaccionales y contextuales, o bien su entorno inmediato, para poder comprender cómo es que se realizan y qué aspectos hacen que cambie o no su organización.

Asimismo, el Mundial es considerado un mega evento deportivo que ha cambiado a lo largo de la historia a causa de diversos factores. Dichos cambios se deben a la mercantilización de la competencia y más todavía a la mediatización del mismo, que se da con la invención de la televisión y más recientemente con el uso de las redes sociales.

Sin embargo, debido a la magnitud de este evento deportivo, tal como lo veremos en 2026, el Mundial a futuro es posible que deba fragmentarse para su realización, puesto que ya no hay economías que soporten el gasto realizado y por lo tanto, tres o más estados tengan que compartir la sede; por ejemplo, ya también llegó a salir a la luz una propuesta de Argentina, Uruguay y Paraguay para albergar el Mundial en el año 2030. En otras palabras, en el ámbito económico se invierte dinero público pero las empresas privadas (incluyendo a la FIFA) son las que se llevan la ganancia. En el ámbito político no hay recuperación de la inversión realizada, por lo que el proyecto que se lleva a cabo es aquel en el que se da la proyección de un país, y lo vemos sobre todo con los llamados países en desarrollo, que son el escenario perfecto para fomentar la extracción de recursos y la corrupción.

Como se vio en el análisis de las candidaturas para el Mundial de 2026, los entornos transaccionales a evaluar fueron en resumen el ámbito político (en el rubro del país candidato y su infraestructura, es decir, el proyecto de cada nación), el jurídico (las reglas que FIFA cambió y que se han utilizado en el proceso), el económico (con los aspectos comerciales) y el de los medios de comunicación (con la estrategia de marketing de cada candidatura), sin dejar de lado el ámbito de los derechos humanos y la protección medioambiental, visto como un entramado o red de relaciones en el que se dio el proceso de selección.

Gracias al análisis de dichos entornos fue posible determinar que la candidatura *United* ofrece un mundial de bajo costo, y por consiguiente, un evento de bajo riesgo, pero con complejidades propias, ya que la infraestructura de las ciudades sedes propuestas no requiere mayores inversiones ni modificaciones. En todo caso, los gobiernos de los tres países implicados expresaron que las ciudades propuestas no necesitan de la construcción de nuevos estadios, aeropuertos, hoteles u otros servicios, únicamente algunos de ellos requieren de remodelaciones, que son parte de las políticas públicas de cada uno, yendo más allá de que serían utilizadas para el Mundial.

Es importante para la FIFA, y también para los Estados, organizar un mundial de bajo costo ya que estos mega eventos (incluyendo los juegos olímpicos) han sido el detonante de problemas económicos en los países que se atreven a acogerlos, por ejemplo, el caso de Grecia luego de los Juegos Olímpicos de 2004 o los casos expuestos de Sudáfrica y Brasil después del Mundial de 2010 y 2014 respectivamente, expuestos en esta investigación.

De la mano con ello, el ingreso presupuestado por entradas a los partidos es muy atractivo para la FIFA, además de aquel proveniente de los derechos de transmisión por televisión y los ingresos comerciales, lo que en conjunto con la baja inversión significa que grandes cantidades de dinero se obtendrán; es decir, la Candidatura *United* garantiza viabilidad financiera con ganancias en las ciudades anfitrionas y los países organizadores, así como beneficios financieros para la FIFA.

Un punto importante que garantizó que los estadios puedan potencialmente estar llenos durante el evento, es el respaldo que se le dio a la candidatura en los tres países por parte de la población, lo que también se traduce en los aficionados que asistan a los *FIFA Fan Fest*, lugares destinados para ver los partidos de fútbol en pantallas gigantes, contando además con la venta de cerveza, comida, souvenirs y tiendas oficiales, haciendo aún mayor la derrama económica.

En el caso particular de nuestro país, únicamente se propusieron tres ciudades sede, Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, debido a que son las que cumplirían con los requisitos para tal propósito. Si se hubieran elegido más ciudades, hubiera significado un riesgo no sólo para México, sino para la candidatura en conjunto pues habría que aumentar los números para el gasto y contemplar la construcción o adecuación de más infraestructura en dichas ciudades que no cumplieran con los mínimos parámetros. Además, es clara la crisis económica y de seguridad por la que pasa nuestro país, por lo que destinar recursos a un evento de esta magnitud resulta ilógico con la realidad actual mexicana, a pesar de que México obtuvo el mayor puntaje de respaldo entre la población de los tres países que componen la candidatura.

En este sentido, el reto es que México deberá garantizar condiciones mínimas de seguridad para turistas, aficionados y participantes del torneo, empezando, por supuesto, por garantizar dicha condición para la población mexicana. Sin embargo, para cumplir con dicho objetivo, será necesaria una pacificación del país para limpiar su imagen, tarea que le corresponderá llevar a cabo en su gran mayoría a la administración que maneje el país durante el periodo 2018-2024, dejando en el aire los métodos que puedan ser utilizados para ello, teniendo claro todavía el recuerdo del movimiento estudiantil de 1968, que tuvo lugar a pocos días de celebrarse los juegos olímpicos de ese mismo año, y recordando que para el Mundial de 1986 el país no rechazó la oferta de albergar dicha edición y no se escatimaron recursos para el mismo, aun cuando se encontraba en reconstrucción a causa del reciente terremoto que devastó la Ciudad de México en 1985.

Por otra parte, la realización de este mega evento por parte de los tres países no cambió las relaciones internacionales de los mismos, ya que frente a la cooperación mostrada para trabajar en conjunto y ganar la sede del Mundial, se encuentra la política binacional por lo menos entre Estados Unidos y México, la cual se ha caracterizado por ser una relación incierta, llena de declaraciones en contra de la población mexicana, la posible -o imposible- construcción de un muro en la frontera, así como las deportaciones masivas.

Sin dejar de lado el tema de mayor relevancia, que luego de más de un año de tensas negociaciones tuvo su desenlace, Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ahora USMCA, por sus siglas en inglés. Dichas negociaciones concluyeron con la sorpresiva inclusión de Canadá al Acuerdo Comercial, luego de llegar hasta el último plazo establecido por Estados Unidos para alcanzar el mismo de manera trilateral.

Hay que hacer notar que este hecho permite a Donald Trump haber cumplido una de sus promesas, acabar o modificar el TLCAN, además de que fue apresurado por estar a poco más de un mes de las elecciones legislativas de mitad de mandato, consolidando en este sentido la relación con dos de sus aliados comerciales tradicionales, en contraste con la guerra arancelaria y comercial con China. Las amenazas de Trump de terminar con el acuerdo trilateral, también se vieron frente a la oposición de los grupos de empresarios, sindicatos y de legisladores demócratas y republicanos, quienes ejercieron presión para que el mismo conservara su carácter trilateral.

De la misma manera, hubo presión por parte de México para que el texto del Acuerdo fuera firmado por el ex presidente, Enrique Peña Nieto, justo antes de dejar su cargo, para posicionarlo como último logro de su administración. Esto a pesar de que el equipo del presidente en turno, Andrés Manuel López Obrador, participó en las últimas rondas de negociación.

La gran pregunta sería ¿por qué fue más exitoso el trabajo para organizar un evento deportivo entre los tres países, que renegociar un tratado de índole comercial? Porque la Copa del Mundo representa un gran negocio en el que

únicamente se invertirá poco para ganar más y porque, sobre todo para Estados Unidos, no significa poner en riesgo sus empresas, industrias o mercados, al contrario, es una oportunidad para limpiar su imagen y su nombre después de la política contra los migrantes, la salida del Acuerdo de París y las relaciones y acciones contra Medio Oriente, sólo por mencionar los más recientes sucesos.

El mundial de fútbol, como producto comercial, será un negocio viable en el futuro, sólo si la organización se comparte entre varios países, sin embargo para ver si esto es cierto o no, tendremos que esperar por lo menos siete años. También habrá que esperar ese mismo tiempo para comprobar si las recientes adaptaciones dentro de la FIFA tendrán resultados positivos, aunque por ahora se han respetado los procesos y decisiones que se han tomado desde los cambios impulsados por Gianni Infantino.

En este sentido, la FIFA tendrá que volver a modificar su organización para responder de nueva cuenta a las necesidades que la fragmentación del Mundial pueda provocar, pues de ser un mega evento, es posible que evolucione a un giga evento, al alcanzar magnitudes nunca antes vistas. Aclarando que el Mundial de 2026 sentará un precedente para futuras organizaciones entre varios países.

Fuentes consultadas:

ACNUR, *Sudáfrica: moneda, economía y población*, ACNUR Comité Español, España, s/f, [en línea] disponible en: <https://eacnur.org/blog/sudafrica-moneda-economia-poblacion/>

Aguirre, Aitor, "Ranking en economías mundiales 2013" en *Financial Red*, s/n, s/p, [en línea] disponible en: <http://todoproductosfinancieros.com/ranking-economias-mundiales/>

Álvarez Campero, Santiago, "La política del Mundial de fútbol" en *Revista Cuadrivio*, 2 de junio de 2014, [en línea] disponible en: <https://cuadrivio.net/la-politica-del-mundial-de-futbol/>

Álvarez Cozzi, Carlos, *Escándalo de corrupción, sobornos y lavado de activos en FIFA, La respuesta de la Justicia al crimen organizado*, Revista pensamiento penal, Argentina, 2015, [en línea] disponible en: <http://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/05/doctrina41197.pdf>, 3 pp.

Amozurrutia, José A., *Complejidad y Ciencias Sociales, un modelo adaptativo para la investigación interdisciplinaria*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2012, [en línea] disponible en: http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Complejidad_y_Ciencias_Sociales.pdf

Ansa, *Presidente brasileño Lula da Silva alcanza un 86% de aprobación*, Emol, Chile, 5 de junio 2010, [en línea] disponible en: <http://www.emol.com/noticias/internacional/2010/06/05/417347/presidente-brasileno-lula-da-silva-alcanza-un-86-de-aprobacion.html>

AP, *La estrategia de Marruecos para ganarle a México la sede del Mundial 2026*, Publisport, México, 12 de enero 2018, [en línea] disponible en: <https://www.publimetro.com.mx/mx/deportes/2018/01/12/la-estrategia-marruecos-ganarle-mexico-la-sede-del-mundial-2026.html>

Aranda, Germán, *Brasil, sin legado un año después del Mundial*, El Mundo, 13 de junio 2015, España, [en línea] disponible en: <http://www.elmundo.es/deportes/2015/06/13/557be95646163fc22f8b4570.html>

Arias, Juan, “Las guerras de Dilma Rousseff” en *El País*, Río de Janeiro, 23 de abril 2014, [en línea] disponible en: http://internacional.elpais.com/internacional/2014/04/23/actualidad/1398281021_677187.html

Arroyo Pichardo, Graciela, “Hacia nuevos paradigmas en las Relaciones Internacionales” en *Política y Cultura*, núm. 10, verano 1998, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, Distrito Federal, México, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701003.pdf>, 35-45 pp.

Arroyo Pichardo, Graciela, “Las relaciones internacionales del siglo XXI. Un nuevo paradigma metodológico para su estudio” en *Revista de Relaciones Internacionales*, número 100, enero-abril 2006, CRI-FCPyS, UNAM, [en línea] disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/16294>, 11-32 pp.

Bertalanffy, Ludwig Von, *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 2012, 312 pp.

Boggiano, Miguel Angel, *¿Cuánto costó el Mundial Brasil 2014?*, Carta Financiera, Argentina, 6 de julio 2014, [en línea] disponible en: <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/cuanto-coste-el-mundial-brasil-2014/>

Buckley, Walter, *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*, 1era edición en castellano, Amorrortu Editores, 1970, Buenos Aires, [en línea] disponible en: http://www.manuelugarte.org/modulos/hacia_otra_epistemologia/2006_textos/sociologia_tgs.htm

Cabello, Bruno, *¿Por qué ganó la candidatura de México, EU y Canadá?*, Milenio, Ciudad de México, 13 junio 2018, [en línea] disponible en: <http://www.milenio.com/politica/por-que-gano-la-candidatura-de-mexico-eu-y-canada>

Castro, René, “Un liderazgo emergente”, en revista *Enfoques*, No. 2, 2004, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/960/96015055010.pdf>, 139-142 pp.

Collado Comes, Juan José, *Impacto socio-económico de los grandes eventos. El caso de Brasil*, Tesina de especialidad, Universidad Politécnica de Cataluña, España, mayo 2012, [en línea] disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/15738/TESINA.pdf>, 145 pp.

Da Silva, María Manuela, “Análise sistémica, modelização e planificação” en *Análise Social*, segunda serie, Vol. 10, No. 38, 1973, Instituto de Ciências Sociais da Universidad de Lisboa, Portugal, [en línea] disponible en: <http://www.jstor.org/stable/41008123>, 229-268 pp.

Díaz Suárez, Arturo, *El deporte como fenómeno socio cultural*, IV Congreso Internacional de Educación Física e Interculturalidad, Cancún, México, 2 al 5 de mayo 2004, Universidad de Murcia, España, [en línea] disponible en: <http://www.um.es/univefd/depcul.pdf>, 17 pp.

EcuRed, *Confederación Asiática de Fútbol*, Enciclopedia colaborativa en la red cubana, Cuba, s/f, [en línea] disponible en: https://www.ecured.cu/Confederaci%C3%B3n_Asi%C3%A1tica_de_F%C3%BAtbo
!

EcuRed, *Estados Unidos*, Enciclopedia colaborativa de la red cubana, Cuba, s/f, [en línea] disponible en: https://www.ecured.cu/Estados_Unidos

EcuRed, *Joseph Blatter*, Enciclopedia colaborativa en la red cubana, Cuba, s/f, [en línea] disponible en: https://www.ecured.cu/Joseph_Blatter

EFE, “Brasil endurecerá la fiscalización de aeropuertos durante el mundial” en *El Nacional*, 12 de mayo 2014, Caracas, Venezuela, [en línea], disponible en: http://www.el-nacional.com/mundo/Brasil-endurecera-fiscalizacion-aeropuertos-Mundial_0_407959290.html

EFE, “Infatino presenta el modelo FIFA 2.0” en *Excelsior*, 22 de febrero 2017, México, [en línea] disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/adrenalina/2017/02/22/1147946>

EFE, “Propaga Blatter sus logros en la FIFA para conseguir la reelección” en *Excelsior*, 20 de abril 2011, México, [en línea] disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/node/731054>

EFE, *Así será el Mundial 2026*, Sport, Ediciones Deportivas Catalanas, España, 13 de junio 2018, [en línea] disponible en: <https://www.sport.es/es/noticias/futbol/asi-sera-mundial-2026-6874772>

FIFA, *Consejo de la FIFA*, FIFA, Suiza, 2017, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/about-fifa/fifa-council/index.html>

FIFA, *Copa Mundial de la FIFA*, FIFA, Zúrich, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldcup/>

FIFA, *Estructura, contenido y formato de la candidatura*, FIFA, Zúrich, Suiza, 7 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/91/61/10/structure.content.and.format.of.bid_neutral.pdf, 35 pp.

FIFA, *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, FIFA, Zúrich, Suiza, 13 de octubre 2016, [en línea] disponible en: http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/fifa_2.0_vision_s_spanish.pdf, 69 pp.

FIFA, *FIFA 2.0: El futuro del fútbol*, FIFA, Zúrich, Suiza, 13 de octubre 2016, [en línea] disponible en: http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/84/35/01/fifa_2.0_vision_s_spanish.pdf, 69 pp.

FIFA, *FIFA Regulations for the selection of the venue for the final competition of the 2026 FIFA World Cup (“Regulations”)*, FIFA, Zúrich, Suiza, 15 de octubre 2017, [en línea] disponible en:

https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/91/60/99/biddingregulationsandregistration_neutral.pdf, 83 pp.

FIFA, *Fútbol y Televisión, una historia de gran éxito*, FIFA, Zúrich, Suiza, 22 de octubre 1997, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/news/y=1997/m=10/news=futbol-television-una-historia-gran-exito-76069.html>

FIFA, *Guía sobre la selección del organizador de la Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 7 de noviembre 2017, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/about-fifa/news/y=2017/m=10/news=guia-del-proceso-de-adjudicacion-de-la-copa-mundial-de-la-fifa-2026-2918570.html>

FIFA, *¿Qué significa FIFA?*, FIFA, Zúrich, 27 de marzo 2003, [en línea] disponible en: <https://es.fifa.com/news/y=2003/m=3/news=que-significa-fifa-86007.html>

FIFA, *Quiénes somos*, FIFA, Suiza, 2017, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>

Franklin, Josua, y Hosenball, Mark, *Resumen-Escándalo de corrupción FIFA pone en jaque a Conmebol y Concacaf con detención de sus líderes*, Reuters, Zúrich/Nueva York, 3 de diciembre 2015, [en línea] disponible en: <https://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAKBN0TM2ZF20151203>

García-Manso, Martín-González, Da Silva-Grigoletto, *Los sistemas complejos y el mundo del deporte*, Revista Andaluza de Medicina del Deporte, 2010, España, 13-22 pp.

Govender, Subry; Wollin, Johanna, *Lo que el Mundial se llevó: Sudáfrica seis meses después*, Deutsche Welle, 30 de diciembre de 2010, [en línea] disponible en: <http://www.dw.com/es/lo-que-el-mundial-se-llev%C3%B3-sud%C3%A1frica-seis-meses-despu%C3%A9s/a-14742739>

Goyzueta, Verónica, *La factura del Mundial de Brasil*, ABC, Sao Paulo, 10 de julio 2014, [en línea] disponible en: <http://www.abc.es/mundial-futbol/brasil-2014/abci-brasil-factura-derrota-201407091944.html>

Grupo de inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2014, *Informe del Grupo de Inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2014*, FIFA, Zúrich, Suiza, 30 de octubre 2007, [en línea] disponible en: <https://img.fifa.com/image/upload/vkoito1wss2damxxhrni.pdf>, 52 pp.

Grupo de Inspección para la Copa Mundial de la FIFA 2010, *Informe del Grupo de Inspección de la Copa Mundial de la FIFA 2010*, FIFA, Zúrich, Suiza, 30 de abril 2004, [en línea] disponible en: https://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/ig_report_fwc2010_es_26001.pdf, 95 pp.

Grupo de Trabajo de evaluación de candidaturas 2026, *Informe de evaluación de candidaturas Copa Mundial de la FIFA 2026*, FIFA, Zúrich, Suiza, 1 de junio 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/bid-evaluation-report-2026-fifa-world-cuptm.pdf?cloudid=q1ug5qmdrmsur5qmf4bs>, 224 pp.

Irigoin Barrenne, Jeannette, *Sistema Internacional Contemporáneo: rasgos y tendencias*, Universidad de Chile, Instituto de Estudios Internacionales, Chile, 2007, [en línea] disponible en: <https://funceji.files.wordpress.com/2007/10/sistema-internacional.pdf>, 28 pp.

La Afición, *Peligra candidatura de México para Mundial 2026*, Milenio, México, 28 de febrero 2018, [en línea] disponible en: <http://www.milenio.com/deportes/peligra-candidatura-de-mexico-para-mundial-2026>

La información, *El fútbol se olvida de Sudáfrica, que aún paga las pérdidas económicas del 2010*, La información, s/l, 15 de febrero 2016, [en línea] disponible en: https://www.lainformacion.com/deporte/futbol/mundial-2014/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010_mdjxewu1xql780p96yrc96

Lacabe, Margarita y Dionis, Gregorio, *Derechos Humanos en Marruecos y Sahara Occidental*, Derechos Human Rights, [en línea] disponible en: <http://www.derechos.org/human-rights/mena/moro/esp.html>

Laraña, Enrique, “Deporte y cultura en la sociedad contemporánea. Los nuevos deportes” en *Apunts. Educación Física y Deportes*, número 15, Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña, España, 1er trimestre 1989, [en línea] disponible en: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1150>, 65-70 pp.

León Betancourt, Alberto, *La metodología de sistemas y la solución de problemas sociales*, No 1, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda, Cali, Colombia, marzo 1980, [en línea] disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/772/772, 29 pp.

Lissardy, Gerardo, “¿Puede la violencia de las favelas en Río afectar el mundial?”, en *BBC Mundo*, 13 de mayo 2014, Brasil, [en línea] disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140401_militarizacion_favelas_rio_ja_neiro_mundial_gl_bd

Martínez Martín, Abel Fernando, “Reflexiones en torno al sistema mundo de Immanuel Wallerstein” en *Revista Historia y Memoria*, vol. 2, 2011, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3251/325127478010.pdf>, 211-220 pp.

Meluk, Gabriel, *Este es el balance final del Mundial de Sudáfrica 2010*, FutbolRed, Johannesburgo, 12 de julio 2010, [en línea] disponible en: <http://www.futbolred.com/mundial-sudafrica-2010/este-es-el-balance-final-del-mundial-de-sudafrica-2010+7803518>

Nauright, J., “Selling Nations to the World Through Sports: Mega-Events and Nation Branding as Global Diplomacy” en *PD Magazine*, [en línea] disponible en: <http://es.fifa.com/aboutfifa/worldcup/>

Navarro, Melva, *Los cambios económicos y sociales que deja el Mundial a Brasil*, Expansión, CNN México, México, 15 de julio 2014, [en línea] disponible en: <http://expansion.mx/mundo/2014/07/15/los-cambios-economicos-y-sociales-que-deja-el-mundial-a-brasil>

Notimex, *El Mundial de Sudáfrica 2010 no deja ganancias esperadas*, Excelsior, México, 6 de diciembre 2010, [en línea] disponible en: <https://www.excelsior.com.mx/node/694373>

Oficina de Información Diplomática, *Ficha país Canadá*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, marzo 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CANADA_FICHA%20PAIS.pdf, 10 pp.

Oficina de Información Diplomática, *Ficha país Estados Unidos*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, junio 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ESTADOSUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf, 29 pp.

Oficina de Información Diplomática, *Ficha país Marruecos, Reino de Marruecos*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, junio 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MARRUECOS_FICHA%20PAIS.pdf, 18 pp.

Oficina de Información Diplomática, *Ficha país México*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Gobierno de España, España, abril 2018, [en línea] disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/MEXICO_FICHA%20PAIS.pdf, 22 pp.

Omaña Ávila, Jerónimo Ricardo; *Capítulo II: la organización del fútbol en América, Las confederaciones afiliadas a la FIFA*, Universidad de las Américas Puebla, México, 28 de septiembre de 2007, [en línea] disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/omana_a_jr/capitulo2.pdf, 25 pp.

Ortiz Galiotti, Lucas, y Ortiz Lucas, Ezequiel, *Corrupción en la FIFA*, Wordpress, s/l, 20 de junio 2015, [en línea] disponible en: <https://informaticafce.files.wordpress.com/2015/06/corrupcion3b3n-en-la-fifa.pdf>, 3 pp.

P&A Consultores Abogados y Economistas, *Guía de negocios Brasil*, España, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.pyaconsultores.com/contenido/publicaciones/guias/Brasil.pdf>, 69 pp.

Parra Luna, Francisco, “¿Para qué sirve la teoría de sistemas en sociología?” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No. 15, jul-sep 1981, Centro de Investigaciones Sociológicas, España, [en línea] disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40182896>, 77-111 pp.

Pedroncelli, Peter, *Nelson Mandela, el arquitecto de Sudáfrica 2010*, Goal, África, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.goal.com/es/news/1882/mundo/2013/12/06/4458441/nelson-mandela-el-arquitecto-de-sud%C3%A1frica-2010>

Peregil, Francisco, *La enésima ofensiva de Marruecos para albergar el Mundial de fútbol*, El País, Rabat, 19 de marzo 2018, [en línea] disponible en: https://elpais.com/internacional/2018/03/14/actualidad/1521028942_131068.html

Redacción EC, *Joseph Blatter: “La FIFA se ha convertido en una empresa”*, El Comercio, Perú, 29 de mayo 2015, [en línea] disponible en: <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-mundial/joseph-blatter-fifa-convertido-empresa-367907>

Redacción Futbolred, *Sudáfrica gasta al menos 7.5 millones de euros en estadios del Mundial*, FutbolRed, Colombia, 10 de junio 2011, [en línea] disponible en: <https://www.futbolred.com/archivo/documento/CMS-9586966>

Relaño, Alfredo, “Muere João Havelange, el hombre que fundió el fútbol y negocio” en *El País*, 18 de agosto 2016, España, [en línea] disponible en: https://elpais.com/deportes/2016/08/16/actualidad/1471348429_487934.html

Restrepo Vélez, Juan Camilo, “La globalización en las relaciones internacionales: actores internacionales y sistema internacional contemporáneo” en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, vol. 43, N. 119, Medellín, Colombia, enero-junio 2013, [en línea] disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfdcp/v43n119/v43n119a05.pdf>, 625-654 pp.

Reuters, *Joao Havelange, el expresidente de la FIFA que popularizó el fútbol, muere*, Expansión, CNN, México, 16 de agosto de 2016, [en línea] disponible en: <http://expansion.mx/estilo/2016/08/16/joao-havelange-el-expresidente-de-la-fifa-que-popularizo-el-futbol-muere>

Rivera Idarraga, Natalia Cristina; y Betancourt Montoya, Nidian Amparo, *Análisis de la transformación social y política de Sudáfrica post-Apartheid*, Edición 16 digital, LUPA Empresarial, Business School CEIPA, Colombia, s/a, [en línea] disponible en: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/145>, 18 pp.

S/A, *10 requisitos de la FIFA para organizar un Mundial de fútbol*, Taringa, s/l, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.taringa.net/post/deportes/7257525/10-requisitos-de-la-FIFA-para-organizar-un-Mundial-de-Futbol.html>

S/A, “Coca Cola cree que la renuncia de Blatter es positiva para el fútbol” en *El Financiero*, 2 de junio 2015, México, [en línea] disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/coca-cola-opina-que-la-renuncia-de-blatter-es-positiva.html>

S/A, “Prisa por el Mundial de fútbol deja vacíos en cobertura de telefonía celular en Brasil”, *Gestión*, Perú, 23 de abril de 2014, [en línea] disponible en: <http://gestion.pe/economia/prisa-mundial-futbol-deja-vacios-cobertura-telefonía-celular-brasil-2095267>

S/A, *Dossier de Candidatura, Bidding Nation Morocco*, FIFA, Suiza, 26 de marzo 2018, [en línea] disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-morocco-2026-bid.pdf?cloudid=vtrubl7wpq8xarre2e1g>, 27 pp.

S/A, *Executive Summary, Canada, Mexico, and the United States, United Bid to Host the 2026 FIFA World Cup*, FIFA, Suiza, 16 de marzo 2018, [en línea] disponible en:

<https://resources.fifa.com/image/upload/executive-summary-united-2026-bid.pdf?cloudid=v4cwriqezm2bauxv6xes>, 124 pp.

S/A, *Mapa de Brasil dividido por regiones y estados*, Viajero Brasil, [en línea] disponible en: <http://viajerobrasil.com/mapa-de-brasil-dividido-por-regiones-y-estados/>

S/A, *Múltiples marchas en todo el mundo contra el Mundial Brasil 2014*, Infobae, 15 de mayo de 2014, [en línea] disponible en: <https://www.infobae.com/2014/05/15/1564569-multiples-marchas-todo-el-mundo-contra-el-mundial-brasil-2014/>

S/A, *Organización. Y la fiesta de 2010 será en Sudáfrica*, Proceso Digital, Honduras, s/f, [en línea] disponible en: <http://www.proceso.hn/especiales/Sudafrica2010/organizacion.htm>

S/A, *Society as a complex adaptive system, Organizational Complexity Network*, [en línea] disponible en: http://orgcomplexitynet.groupsite.com/file_cabinet/files/159521/download/SOCIETY_AS_A_COMPLEX_ADAPTIVE_SYSTEM.htm.html?m=1300819424, 7 pp.

Sallum, Brasilio, “La especificidad del gobierno de Lula: hegemonía liberal, desarrollismo y populismo”, en *Revista Nueva Sociedad*, no. 217, septiembre-octubre 2008, [en línea] disponible en: http://www.nuso.org/upload/articulos/3554_1.pdf, 165 pp.

Sánchez Plazas, Ariel, *Las dos caras de la organización del mundial FIFA Brasil 2014: Entre la proyección internacional y las denuncias sociales*, Facultad de Relaciones Internacionales, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Colombia, semestre II 2016, [en línea] disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12484/1020726540.pdf?sequence=3>, 31 pp.

Silva Murillo, Roxana, “Características de los sistemas en las organizaciones” en *Perspectivas*, núm. 23, enero-junio 2009, Universidad Católica Boliviana San Pablo,

Bolivia, [en línea] disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>, 149-163 pp.

Skytrax, *North American Airports*, Skytrax, [en línea] disponible en: <https://skytraxratings.com/airports?regions=north-america>

Solá, Lourdes, "Politics, Markets, and Society in Lula's Brazil", en *Journal of Democracy*, Vol. 19, No. 2, abril 2008, [en línea] disponible en: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/11571.pdf>, 31-45 pp.

Sport.es, *Brasil 2014, el Mundial más caro de todos los tiempos*, Sport, España, 22 de mayo 2014, [en línea] disponible en: <https://www.sport.es/es/noticias/mundial-futbol/brasil-2014-mundial-mas-caro-todos-los-tiempos-3279746>

Univisión, *Protestas sacuden las ciudades más importantes de Brasil a casi un mes del Mundial*, Univisión, 9 de mayo 2014, [en línea] disponible en: <https://www.univision.com/noticias/noticias-de-eeuu/protestas-sacuden-las-ciudades-mas-importantes-de-de-brasil-a-casi-un-mes-del-mundial>

Velázquez Flores, Rafael, "Cambios y continuidades del sistema internacional" en *Estudios*, Número 41, 2011, s/l, [en línea] disponible en: revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/download/1193/1148/, 160-177 pp.

Vieira da Cunha, Neiva, "Vivienda popular y seguridad pública: el proceso de 'pacificación' en las favelas de Río de Janeiro" en *Dimensiones del hábitat popular latinoamericano*, Editorial FLACSO Ecuador, 2012, [en línea], disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D5534.dir/gthi2-7.pdf>, 143-162 pp.

World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, World Economic Forum, s/l, 26 de septiembre 2017, [en línea] disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>, 393 pp.