

LICENCIAS DE CLUB DE LA FIFA

# MANUAL



**FIFA**®

## **Fédération Internationale de Football Association**

Presidente: Gianni Infantino  
Secretario general: Fatma Samoura  
Dirección: FIFA-Strasse 20

Apartado de correos

8044 Zúrich

Suiza

Teléfono: + 41 (0) 43 222 7777  
Fax: + 41 (0) 43 222 7878  
Internet: [FIFA.com](http://FIFA.com)



LICENCIAS DE CLUB DE LA FIFA

# MANUAL

<i>Artículo</i>	<i>Página</i>
<b>Siglas y definiciones</b>	4
<b>Información básica</b>	4
<b>1 Introducción al manual de licencias de clubes de la FIFA</b>	5
1.1 ¿Qué es el manual?	5
1.2 Un resumen del enfoque recomendado	5
<b>2 Implementación de un sistema nacional de licencias de clubes</b>	7
2.1 Guía paso a paso para planificar, establecer e implementar un sistema nacional de licencias de clubes	7
2.2 "Protocolos de una sola vez" (es decir, acciones para planificar y establecer las regulaciones nacionales de CL)	7
2.2.1 Reconocimiento del sistema de licencias de clubes por parte del comité ejecutivo de la AM y adopción de las licencias de clubes en los estatutos de la AM	7
2.2.2 Desarrollar una estrategia de apoyo para el sistema nacional	8
2.2.3 Establecimiento de órganos de toma de decisiones	8
2.2.4 Designación de un administrador de licencias del club	10
2.2.5 Redacción del reglamento nacional de licencias de clubes	10
2.2.6 Establecimiento de fechas límite para implementar cada paso	11
2.3 "Protocolos estacionales"	
(es decir, procesos que se requieren anualmente, aplicables para cada temporada)	11
2.3.1 Anuncio de la implementación de un sistema nacional de licencias de clubes a los clubes para la temporada	11
2.3.2 Organización de talleres para clubes para explicar los detalles del sistema y los cronogramas relevantes	12
2.3.3 Comunicación continua y asistencia a los clubes	12
2.3.4 Presentación de una solicitud de licencia de club nacional	12
2.3.5 Decisión del Órgano de Primera Instancia	12
2.3.6 Comunicar la aprobación o el rechazo de la licencia	13
2.3.7 Lanzar una apelación	13
2.3.8 Decisión final del Órgano de Apelaciones	13

<i>Artículo</i>	<i>Página</i>
<b>3 Anexo</b>	<b>14</b>
3.1 Ejemplos de estrategias y criterios: Biblioteca de criterios de concesión de licencias de clubes de la FIFA	14
3.2 Ejemplos de estrategias de implementación de licencias de clubes	14
3.2.1 Criterios para lograr la estrategia de desarrollo de una MA a través de un cronograma de implementación progresivo	14
3.2.2 Ejemplo de una AM que adopta un sistema basado en “criterios B” con un sistema de puntos	17
3.2.3 Promoción del marketing y el desarrollo comercial	20
3.2.4 Promoción de la identidad del club y la participación de los aficionados	21
3.2.5 Programas de desarrollo y creación de capacidad del personal	22
3.2.6 Promoción de estándares más altos para 2 Dakota del Norte división / divisiones inferiores	22
3.2.7 Licencia de clubes para promover el fútbol femenino	23
3.2.8 Incentivos monetarios para apoyar programas de desarrollo juvenil	29

## Siglas y definiciones

<b>CL</b>	Licencia de club
<b>Manual</b>	Manual de licencias de clubes de la FIFA
<b>Solicitante de licencia</b>	Entidad jurídica que es plena y única responsable de la equipo de fútbol que participe en las competiciones de clubes nacionales e internacionales y que solicite una licencia
<b>MAMÁ</b>	Asociación de miembros de la FIFA
<b>Criterios mínimos</b>	Criterios que debe cumplir un solicitante de licencia para obtener una licencia

## Información de contexto

En octubre de 2016, la FIFA dio a conocer FIFA 2.0, estableciendo el camino a seguir para la FIFA como administradora del fútbol mundial y comunicando la visión de la organización: *promover el fútbol, proteger su integridad y llevar el juego a todos.*

La FIFA logrará esta visión logrando tres objetivos clave: hacer crecer el juego; mejorando la experiencia; y la construcción de una institución más sólida.

Para lograr el objetivo de hacer crecer el juego, es fundamental una mayor profesionalización del fútbol de clubes en todo el mundo.

La FIFA está liderando estos esfuerzos con la reciente creación del Departamento de Fútbol Profesional como parte de un nuevo enfoque para interactuar mejor con las partes interesadas del fútbol, como clubes, ligas y jugadores.

La implementación global de las licencias de clubes requiere una mentalidad de crecimiento del juego a través de la profesionalización del fútbol de clubes, lo que ayudará a las confederaciones y AM a mejorar los estándares dentro de la comunidad del fútbol y salvaguardar la credibilidad e integridad de las competiciones de clubes, promoviendo así los valores y principios deportivos. de juego limpio y transparencia en las finanzas y la propiedad del club.

Este Manual de licencias de clubes sirve como una herramienta eficaz para la implementación de las licencias de clubes y es parte del cambio de posición de las licencias de clubes por parte de la FIFA de un instrumento normativo a un vehículo flexible y basado en principios para la profesionalización del fútbol de clubes.

# 1 Introducción al manual de licencias de clubes de la FIFA

## 1.1 ¿Qué es el manual?

El Manual de licencias de clubes de la FIFA (en adelante: "Manual") es un documento de referencia diseñado para ser una guía práctica y fácil de leer sobre las licencias de clubes. El Manual complementa los requisitos y principios de FIFA CL. Está pensado como una guía paso a paso para las AM a medida que establecen su propio sistema nacional de concesión de licencias de clubes y las reglamentaciones nacionales de CL.

El Manual refleja el nuevo enfoque de la concesión de licencias de clubes que ha sido adoptado por la FIFA en estrecha colaboración con las confederaciones.

El Manual se ha elaborado especialmente para las AM con experiencia limitada o nula en la implementación de licencias de clubes de la FIFA. La Sección Dos proporciona una guía paso a paso para desarrollar e implementar un sistema nacional de licencias de clubes. Establece las acciones únicas que una MA normalmente necesitará tomar, así como lo que deberá hacerse de forma estacional según las regulaciones nacionales de CL. La sección 3 presenta una serie de ejemplos de AM de todo el mundo que han establecido sus propios sistemas.

## 1.2 Un resumen del enfoque recomendado

Se recomienda a las AM que aborden el establecimiento e implementación de su sistema nacional de licencias de clubes con una actitud positiva y abierta, y con las siguientes pautas muy recomendadas:

### "Hacer"

- Implementar un sistema nacional de licencias de clubes como herramienta fundamental para el desarrollo del fútbol y para lograr el plan estratégico de la AM.
- Participar en comunicaciones abiertas y cooperación con todas las partes interesadas en cada etapa del desarrollo del sistema nacional de licencias de clubes.
- Asegurar que los criterios reflejen adecuadamente contextos sociales, económicos y políticos más amplios.
  
- Adoptar criterios y cronogramas que creen la mejor perspectiva posible de cumplimiento sostenible a largo plazo con los estándares más altos posibles y de manera rentable.
- Considere la opción de aplicación a ligas que no sean la división de los mejores hombres, por ejemplo, la segunda división masculina y la liga femenina.
- Considere la implementación progresiva de estándares más altos a lo largo del tiempo.

- Garantizar una comunicación abierta y clara con los clubes durante las fases de planificación e implementación, y crear seminarios educativos con todo el personal relevante del club.
- Garantizar la igualdad de trato de los clubes y el cumplimiento efectivo de los criterios.
- Asegurar que los miembros del Órgano de Primera Instancia y del Órgano de Apelación sean independientes, neutrales y competentes.

### **"No"**

- Copie y pegue de cualquier confederación o reglamento MA CL
- Ignorar las circunstancias locales o la viabilidad de la implementación
- No brindar apoyo a los clubes en la implementación de licencias de clubes
- No comunicarse regularmente con los clubes sobre la implementación de las licencias de clubes
- No considerar la posibilidad de una aplicación más amplia del sistema de licencias de clubes.
- Abstenerse de actualizar los criterios cada temporada.
- No cumplir con el proceso básico del sistema de licencias de clubes.
- Nombrar miembros del Órgano de Primera Instancia o del Órgano de Apelación que pertenezcan a otra AM, liga o organismo de club, representen a un club o carezcan de conocimientos y competencia en el fútbol de clubes.
- Buscar interferir en la toma de decisiones de órganos independientes

## 2 Implementación de un sistema nacional de licencias de clubes

### 2.1 Guía paso a paso para planificar, establecer e implementar un sistema nacional de licencias de clubes

Las AM deben ver el establecimiento de un sistema nacional de concesión de licencias de clubes como un proceso de dos etapas, que consiste en "protocolos únicos" para establecer el sistema y "protocolos estacionales" que son necesarios para que un sistema eficaz funcione en cada temporada de competición.

Es posible que las AM con experiencia en la implementación del sistema de concesión de licencias de clubes para las competiciones nacionales y / o de la confederación no necesiten adoptar algunos "protocolos de una sola vez", ya que ya estarán en su lugar. Sin embargo, cada AM debe revisarlos para asegurarse de que se abordan todos los aspectos de los requisitos y principios actualizados de FIFA CL.

#### 2.2 "Protocolos de una sola vez"

(es decir, acciones para planificar y establecer las regulaciones nacionales de CL)

##### 2.2.1 Reconocimiento del sistema de licencias de clubes por parte del comité ejecutivo de la AM y adopción de las licencias de clubes en los estatutos de la AM

La concesión de licencias de clubes es un paso importante y, como tal, deberá ser adoptado en los estatutos de la MA por el congreso de la MA. Se recomienda que esta enmienda a los estatutos de la AM sea una disposición habilitante, con el comité ejecutivo de la AM para abordar el tema en detalle.

La disposición habilitante en los estatutos de la AM es crucial para garantizar que exista una base legal sólida para el sistema de licencias de clubes, de modo que sea legalmente vinculante para todos los clubes. Las disposiciones pertinentes deben ser redactadas por un profesional del derecho. Un ejemplo genérico de posible redacción es el siguiente:

"El Comité Ejecutivo de XX [nombre de MA] redactará un reglamento para un sistema de concesión de licencias de clubes que regule la participación de los clubes en las competiciones de XX [nombre de la confederación] y XX [nombre de MA], de conformidad con los requisitos mínimos del sistema de concesión de licencias de clubes como creado por XX [nombre de la confederación] y de conformidad con los requisitos y principios de la FIFA CL. En particular, el Reglamento de Licencias de Clubes de XX [nombre de MA] incluirá los criterios mínimos que los clubes deben cumplir para ser elegibles para participar en las competiciones de XX [nombre de la confederación] y XX [nombre de MA], así como el procedimiento de concesión de licencias a clubes".

## 2.2.2 Desarrollar una estrategia de apoyo para el sistema nacional

Un sistema nacional de concesión de licencias de clubes eficaz es una herramienta importante para ayudar a anMA a lograr sus planes estratégicos y prioridades. Por lo tanto, el comité ejecutivo de la TheMA debe acordar una estrategia y objetivos fundamentales para su sistema nacional de licencias de clubes en la etapa más temprana posible.

Dado que el sistema de licencias de clubes cubre muchos aspectos del fútbol, se recomienda encarecidamente que se desarrolle para el comité ejecutivo a través de sesiones de intercambio de ideas entre departamentos. Por ejemplo, esto podría implicar una revisión y discusión dirigida por el secretario general con los jefes de varios departamentos, que incluyen, entre otros, ligas / competiciones, técnico, marketing, medios / comunicaciones, finanzas, legal, etc.

Al mismo tiempo que se respeta la clara división del trabajo y el principio de delegación, también se debe consultar al presidente sobre la dirección general de la estrategia en esta etapa inicial de planificación.

Una pregunta importante a abordar es "¿qué clubes deberían incluirse?" AnMA deberá analizar el sistema para la competencia de primer nivel de la confederación y considerar la relación entre cualquier criterio aplicable a sus clubes a través del sistema de confederación y los criterios que se adoptarán en las regulaciones nacionales de CL. Las AM deben procurar evitar la duplicación innecesaria de esfuerzos dentro de los clubes; Se debe considerar el uso de procesos e información de confederación.

Se recomienda encarecidamente que las AM no vean las licencias de clubes como aplicables solo a la liga de primer nivel o solo a los clubes profesionales. Las regulaciones nacionales de CL podrían aplicarse de alguna forma a otras ligas, como la segunda división masculina, las ligas juveniles, la liga femenina, las competiciones de fútbol sala y las competiciones de fútbol playa. Esto ayudaría a avanzar aún más en la estrategia de la AM y promovería altos estándares dentro de tales competencias. También podría ser parte de un enfoque coordinado para promover estándares más altos en ligas semiprofesionales y / o amateur en varios aspectos, tanto dentro como fuera de la cancha.

### 2.2.3 Establecimiento de órganos de toma de decisiones

Como se establece en los requisitos y principios de la FIFA CL, el establecimiento de dos órganos de toma de decisiones, el órgano de primera instancia y el órgano de apelación, es obligatorio. Estos órganos de toma de decisiones deben ser instituciones independientes por derecho propio y también independientes entre sí. La separación de poderes entre los dos órganos es vital.

### **Cuerpo de primera instancia**

La función principal del Órgano de Primera Instancia es aprobar o rechazar las solicitudes de los clubes en función de la documentación presentada dentro de los plazos correspondientes.

Los miembros del Órgano de Primera Instancia no deben estar asociados ni vinculados a ningún club de fútbol de la AM a fin de garantizar que el organismo sea independiente, transparente y responsable. Por tanto, un miembro del Órgano de Primera Instancia puede pertenecer simultáneamente a cualquier otro órgano judicial estatutario del licenciante, debiendo todos los miembros actuar con imparcialidad en el desempeño de sus funciones.

El Programa de licencias de clubes de la FIFA se ha diseñado para establecer normas para determinadas áreas clave del desarrollo y la gobernanza del fútbol de clubes, los denominados criterios obligatorios, que en general se pueden dividir en cinco áreas de licencias de clubes (ver tabla en la sección 3.2 a continuación).

Idealmente, todos los miembros del Órgano de Primera Instancia deben tener conocimientos relevantes del fútbol profesional, incluidas una o más áreas de criterios, para poder evaluar de manera eficiente todas las solicitudes de licencia. Se debe considerar el nombramiento de especialistas externos (por ejemplo, un abogado, un contador / auditor, un arquitecto) para garantizar que el comité esté bien equilibrado.

Todos los miembros del Órgano de Primera Instancia deben ser elegidos o designados por el comité ejecutivo de la AM. Si ya existe un organismo que pueda actuar como organismo de primera instancia, puede hacerlo siempre que se cumplan los requisitos anteriores.

### **Cuerpo de apelaciones**

La función principal del Órgano de Apelación es tomar una decisión sobre cualquier apelación presentada por un club tras una decisión del Órgano de Primera Instancia. El Órgano de Apelación debe estar compuesto por miembros que no estén asociados ni conectados con ningún club de fútbol de la AM o cualquier otra organización de fútbol, como una liga donde pueda haber algún conflicto de intereses real o percibido, a fin de garantizar que el organismo es transparente, independiente y responsable.

Al igual que con el Órgano de Primera Instancia, la composición del Órgano de Apelación debe incluir especialistas externos calificados con conocimiento del fútbol de clubes y los criterios de CL para garantizar que el comité esté bien equilibrado.

Todos los miembros del Órgano de Apelación son elegidos o nombrados por el comité ejecutivo de la AM. Si ya existe un organismo equivalente (como el organismo de apelaciones de la AM para otros asuntos en virtud de los estatutos de la AM), también puede actuar como organismo de apelación para la concesión de licencias de clubes siempre que se cumplan los requisitos anteriores.

#### 2.2.4 Designación de un administrador de licencias del club

Una de las tareas iniciales de la AM al abordar la concesión de licencias de clubes es nombrar a un administrador de licencias de clubes dedicado (gerente de CL). Dentro del sistema de licencias de clubes, el gerente de CL será responsable de todos los asuntos administrativos relacionados con el sistema nacional de licencias de clubes. Idealmente, el gerente de CL debería ser un empleado de tiempo completo de la AM que pueda dedicar su tiempo y recursos al trabajo y ofrecer asistencia en el lugar a la AM y a los clubes, aunque debe entenderse que esto puede estar restringido por las capacidades financieras de la AM.

Es fundamental que el gerente de CL se involucre en el proceso desde el principio.

El gerente de CL será el principal punto de contacto entre la MA y todos los clubes que soliciten licencias. El gerente de CL será responsable de todas las comunicaciones oficiales con los clubes, así como de recopilar y organizar los documentos presentados por los clubes como parte de sus solicitudes para las licencias requeridas.

El gerente de CL también será el punto de contacto principal con la FIFA y la confederación en cuestiones de licencias de clubes.

Para garantizar que todos los documentos cumplan con los requisitos estándar de las regulaciones nacionales de CL, el gerente de CL debe estar en contacto durante toda la temporada con todos los clubes que participan en las competiciones oficiales que caen dentro del ámbito de aplicación de CL.

#### 2.2.5 Redacción del reglamento nacional de licencias de clubes

Al redactar las regulaciones nacionales de CL, los dos elementos clave a considerar son el "sistema" y los "criterios". El sistema consta de los procesos centrales y los dos órganos específicos que deben establecerse. Los criterios son el contenido y los estándares detallados. Las regulaciones nacionales de CL deben garantizar que los criterios mínimos establecidos por las regulaciones de la confederación se cumplan a nivel nacional. Se recomienda encarecidamente a la TheMA que agregue sus propios criterios o que considere elevar los requisitos mínimos bajo las regulaciones de la confederación a nivel nacional para lograr las prioridades estratégicas dentro de su contexto nacional.

Al mismo tiempo, mientras se redactan las regulaciones nacionales de CL (si la liga es una entidad separada), se debe prestar mucha atención a decidir si el MA será el licenciante o si esta responsabilidad se delegará en una liga afiliada.

### 2.2.6 Establecimiento de fechas límite para implementar cada paso

Establecer fechas límite creíbles y anunciarlas a todos los clubes y partes interesadas es una parte igualmente importante del sistema. La TheMA debe proporcionar a los clubes el tiempo suficiente para que puedan cumplir con los criterios de las regulaciones nacionales de CL.

Involucrar a los clubes en el establecimiento del sistema y los criterios será de gran ayuda para lograr una implementación exitosa. Es importante comprender la diferencia entre los criterios que son únicos o criterios de temporada inicial y los criterios que son estacionales, así como aquellos criterios en los que los estándares se pueden desarrollar a niveles más altos con el tiempo.

La FIFA, dada su función como proveedor de servicios, puede ayudar proporcionando plantillas específicas para resaltar los plazos de concesión de licencias de clubes necesarios para garantizar que se puedan cumplir todos los plazos y hitos necesarios.

## 2.3 "Protocolos estacionales"

**(es decir, procesos que se requieren anualmente, aplicables para cada temporada)**

### 2.3.1 Anuncio de la implementación de un sistema nacional de licencias de clubes a los clubes para la temporada

Los clubes deben ser informados por escrito sobre la implementación de un sistema nacional de licencias de clubes. Esta correspondencia aclarará los objetivos y plazos para todos los clubes que soliciten licencias. También se deben preparar formularios de solicitud y otros conjuntos de herramientas para ayudar a los clubes a proporcionar la documentación requerida.

TheMA es responsable de establecer plazos para los procesos / o eventos que se detallan a continuación. Se recomienda encarecidamente que TheMA publique las regulaciones de CL, los plazos y la información adicional en su sitio web.

### **2.3.2 Organización de talleres para clubes para explicar los detalles del sistema y los cronogramas relevantes**

Para complementar el anuncio a través de correspondencia escrita, se recomienda encarecidamente que se organicen talleres para que la AM pueda informar a los clubes sobre los detalles del sistema y los plazos específicos. Además, estos talleres ayudan a fortalecer las comunicaciones entre la AM y los solicitantes de licencias, lo cual es fundamental para el éxito del sistema de licencias de clubes en su conjunto. Como se indicó anteriormente, lo ideal es que los talleres sean una continuación de la participación de los clubes en la creación del sistema y los criterios.

### **2.3.3 Comunicación continua y asistencia a los clubes**

Ya sea en pretemporada o durante la temporada misma, las AM y los clubes deben participar constantemente en una comunicación continua para el beneficio de ambas partes.

La comunicación es imperativa para evitar conflictos innecesarios que puedan surgir entre anMA y los clubes. El gerente de CL tiene un papel esencial que desempeñar aquí en el mantenimiento de dichas comunicaciones.

### **2.3.4 Presentación de una solicitud de licencia de club nacional**

Las solicitudes por escrito para una licencia de club nacional deben enviarse dentro del plazo establecido y deben acompañarse de todos los documentos necesarios.

### **2.3.5 Decisión del Órgano de Primera Instancia**

El Organismo de Primera Instancia debe decidir si concede una licencia a un solicitante sobre la base de los documentos proporcionados y de acuerdo con las disposiciones de la normativa nacional de CL aplicables en el momento de la fecha límite de presentación.

El Órgano de Primera Instancia debe poner la información a disposición de todos los socios con tiempo suficiente para que puedan discutir y evaluar la solicitud de licencia de cada club en la reunión. Se procederá a votación para decidir si la solicitud de cada club es aprobada o rechazada, siendo necesaria una mayoría simple para llegar a una decisión. Además, el Órgano de Primera Instancia puede solicitar aclaraciones y comunicarse con el gerente de CL para solicitar más documentación e información en relación con cualquier presentación.

### 2.3.6 Comunicar la aprobación o el rechazo de la licencia

Todas las decisiones sobre licencias tomadas por el Órgano de Primera Instancia deben comunicarse formalmente y por escrito dentro del plazo designado. Si se rechaza una solicitud, el Órgano de Primera Instancia deberá exponer claramente los motivos en sus actas de reunión y comunicarlos al club.

### 2.3.7 Lanzar una apelación

Si el Órgano de Primera Instancia rechaza la solicitud de un club, el club tiene derecho a presentar una apelación ante el Órgano de Apelación antes de la fecha límite especificada. El club debe presentar su apelación por escrito, indicando el (los) motivo (s) de su apelación a la MA.

Una vez recibida la apelación, el gerente de CL debe procesarla lo antes posible. El gerente de CL informará al club si se ha aceptado su solicitud de decisión del Órgano de Apelaciones y la fecha en la que el Órgano de Apelaciones tomará una decisión. La apelación debe ser escuchada si el club ha expuesto razones válidas de acuerdo con las regulaciones nacionales de CL. Se puede apelar sobre la base de que el Órgano de Primera Instancia no aplicó los criterios correctamente o no entendió los hechos como se dieron. No se puede presentar una apelación sobre la base de información nueva o adicional, por ejemplo, que el club ha cumplido con los criterios desde el proceso del Órgano de Primera Instancia.

### 2.3.8 Decisión final del Órgano de Apelaciones

El Órgano de Apelación tomará su decisión basándose únicamente en los documentos y pruebas presentados al Órgano de Primera Instancia, que incluyen los documentos presentados por el club y las razones iniciales del Órgano de Primera Instancia para rechazar la solicitud. En esta etapa, los nuevos documentos y / o pruebas presentados al Órgano de Apelación no se tendrán en cuenta en las deliberaciones sobre la apelación. El Órgano de Apelaciones revisará los documentos y pruebas presentados por el solicitante de la licencia al licenciante antes de la fecha límite inicial y el razonamiento del Órgano de Primera Instancia para rechazar la solicitud. Además, el Órgano de Apelación podría solicitar información adicional al solicitante de la licencia o al Órgano de Primera Instancia antes de un plazo determinado para que se tenga en cuenta en las deliberaciones sobre la apelación.

Se procederá a una votación para determinar si la solicitud de licencia del club será aprobada o rechazada. Se requiere una mayoría simple para tomar una decisión. La decisión del Órgano de Apelaciones es final. La decisión debe registrarse en el acta y comunicarse al club.

## 3 Anexo

### 3.1 Ejemplos de estrategias y criterios: Biblioteca de criterios de concesión de licencias de clubes de la FIFA

La Biblioteca de criterios de concesión de licencias de clubes de la FIFA es una colección de ejemplos de criterios derivados de varias regulaciones nacionales de CL adoptadas por las AM. Los MA pueden consultar esta biblioteca para obtener ayuda con el desarrollo de sus propias regulaciones CL nacionales, seleccionando los criterios necesarios para lograr su estrategia.

### 3.2 Ejemplos de estrategias de implementación de licencias de clubes

A continuación, se muestra una muestra de los enfoques adoptados por varias autoridades de gestión.

#### 3.2.1 Criterios para lograr la estrategia de desarrollo de una MA a través de un cronograma de implementación progresivo

MA [X] utilizó su sistema de licencias de clubes para lograr un conjunto de metas estratégicamente priorizadas durante un período de años mediante la implementación de un enfoque progresivo (es decir, paso a paso) de los criterios y estándares.

### Desarrollo juvenil

El plan estratégico de MA [X] dio prioridad al desarrollo de la juventud y, en particular, a los jugadores jóvenes en equipo que se trasladaron a los escuadrones del primer equipo. En consecuencia, en el primer año del sistema de licencias de clubes, se dio prioridad al desarrollo y profesionalización de los equipos juveniles. También se establecieron criterios coherentes para los años 2018 y 2019.

- 2017: Los clubes deben tener equipos juveniles (es decir, equipos sub-17 y sub-15)
- 2018: Los clubes deben tener un programa de desarrollo juvenil por escrito aprobado por la AM
- 2019: Número mínimo de jugadores de equipos juveniles que estarán en el primer equipo.

## Infraestructura

La implementación progresiva no se limitó únicamente al desarrollo de equipos juveniles. Este enfoque también se aplicó a la "infraestructura". En este sentido, la disponibilidad de un estadio y una instalación de entrenamiento fue obligatoria durante el primer año (es decir, 2017), mientras que los estándares mínimos para el estadio y la instalación de entrenamiento fueron obligatorios para el segundo año (es decir, 2018).

2017: Disponibilidad de un estadio y una instalación de entrenamiento Normas

2018: mínimas para el estadio y las instalaciones de entrenamiento

## Financiero

MA [X] también redactó criterios financieros basados en una consideración exhaustiva de la situación financiera de sus clubes y una evaluación de lo que era necesario y alcanzable para crear sostenibilidad. Los elementos fundamentales, como la "presentación de estados financieros" y la "ausencia de cuentas por pagar vencidas" eran estrictamente obligatorios desde el primer año (es decir, 2017), mientras que otros criterios financieros técnicos y detallados, como las disposiciones sobre "desviación aceptable", "desviación agregada aceptable", "Y el" cumplimiento del requisito de saldo operativo", se recomendaron sobre la base de que luego se convertirían en obligatorios.

Para 2019, la acumulación de pérdidas (déficit operativo) o superávit (superávit operativo) para el período 2014-2018 también se evaluará como parte del criterio de "período de seguimiento".

2017: Estados financieros

Sin deudas vencidas

Declaración anual del impuesto sobre la renta y fianza de la seguridad social que garantiza el pago a los jugadores.

2018: Estados financieros

Estructura legal del club solicitante

Control de la gestión financiera

Resultado de las actividades

futbolísticas Desviación aceptable

Resultado acumulado de las actividades

futbolísticas Desviación agregada aceptable

Información sobre el saldo operativo

Cumplimiento del requisito de saldo operativo

Restricciones al cumplimiento del saldo operativo

2019: Período de seguimiento

En la siguiente tabla se describe una descripción general de este enfoque progresivo, que ilustra cómo se pueden desarrollar criterios específicos a lo largo del tiempo. Detalles de cada El criterio se puede revisar en la Biblioteca de Criterios de Licencias de Clubes.

Categoría	Criterio	2017	2018	2019
<b>Deportivo</b>	Participación en partidos juveniles y menores			×
	Atención médica a jugadores	×		
	Contrato escrito con jugadores	×		
	profesionales Programa de desarrollo juvenil		×	
	Registro de jugadores		×	
	Reglas de juego y árbitros		×	
	Política de igualdad racial		×	
	Estructura del equipo de jugadores profesionales			×
<b>Infraestructura</b>	Disponibilidad de un estadio	×		
	Instalaciones de entrenamiento	×		
	Estándares mínimos de calidad del estadio		×	×
	Normas mínimas de calidad para las instalaciones de formación		×	×
<b>Administración y personal</b>	Doctor	×		
	Gerencia general del club	×		
	Gerente de finanzas	×		
	Entrenador del primer equipo	×		
	Entrenador ayudante del primer equipo	×		
	Gerente del programa de desarrollo juvenil	×		
	Entrenadores de equipos juveniles y menores	×		
	Oficinas y mobiliario		×	
	Fisioterapeuta		×	
	Nutricionista		×	
	Gerente de medios y relaciones públicas		×	
	Licenciados en educación física		×	
	Oficial de seguridad		×	
	Medidas de seguridad para partidos en casa Oficial de enlace		×	
	con los aficionados		×	
	Comunicación de cambios en el personal de dirección y administración		×	
	Programas de formación y responsabilidad social		×	

Categoría	Criterio	2017	2018	2019
Legal	Sumisión al sistema de licencias	X		
	Copia de estatutos, inscripción registral y registro de junta directiva	X		
	Declaración de propiedad y control del club		X	
	Registro de la política reguladora interna		X	
Financiero	Estados financieros	X		
	Sin deudas vencidas	X		
	Declaración anual del impuesto sobre la renta y fianza de la seguridad social que garantiza los pagos a los jugadores	X		
	Estructura legal del club solicitante		X	
	Control de gestión financiera		X	
	Resultado de las actividades futbolísticas Desviación aceptable		X	
	Resultado acumulado de las actividades futbolísticas Desviación agregada aceptable		X	
	Información sobre el saldo operativo		X	
	Cumplimiento del requisito de equilibrio operativo		X	
	Restricciones al cumplimiento del saldo operativo		X	
	Período de seguimiento			X

### 3.2.2 Ejemplo de una AM que adopta un sistema basado en "criterios B" con un sistema de puntos

MA [Y] estableció sus regulaciones nacionales de CL con un sistema de puntos diseñado para reflejar los diversos antecedentes de los clubes en el país y para proporcionar a la MA una herramienta de cumplimiento realista. Este sistema incluía un conjunto de "criterios A", que eran obligatorios, y un conjunto de "criterios B", que los solicitantes de licencias tenían que intentar alcanzar. Si ciertos "criterios B" no se cumplían por completo, el solicitante de la licencia todavía tenía derecho a recibir una licencia válida, pero estaba sujeto a sanciones o se le ordenaba cumplir los criterios en una fecha determinada.

Bajo el sistema de puntos, cumplir con los "criterios B" permitió a los solicitantes de licencias para lograr un puntaje porcentual agregado mínimo, como se muestra en la siguiente tabla:

a) Gama verde		70% a 100%
b) Gama amarilla		56% a 69%
c) Gama violeta		46% a 55%
d) Rango rojo		0% a 45%

### **Gama verde**

Licencia expedida sin condiciones.

### **Gama amarilla**

Licencia provisional expedida, con partidas específicas a cumplimentar antes del inicio de la segunda mitad de temporada. En caso de incumplimiento en esta etapa, el club solicitante solo puede solicitar una licencia para jugar en la siguiente división inferior para la temporada siguiente.

### **Gama púrpura**

El club debe abordar criterios específicos dentro de los plazos establecidos por el licenciente antes de que el Órgano de Primera Instancia considere la solicitud. Si no se logra, la solicitud de licencia será rechazada.

### **Gama roja**

La licencia no se otorga y el club solo puede solicitar la siguiente división inferior para la temporada siguiente.

La siguiente tabla describe los puntos otorgados por cada criterio bajo el sistema de puntos de esta MA.

Para obtener una explicación detallada de cada criterio, consulte la Biblioteca de criterios de licencias de clubes.

Categoría	Criterio	Puntos	
Finanzas (20%)	Presupuesto realizable	25	
	Nombramiento de auditores públicos certificados por el club Libros (cuentas) de la temporada anterior Uso de la cuenta bancaria del club	30	
	Políticas de contabilidad financiera	25	
	Relación entre los ingresos del club y los gastos del club Saldo bancario en el momento de la solicitud	40	
	Endeudamiento	30	
	<b>Total</b>	<b>200</b>	
	Deportivo (28%)	Médico	80
		Programas juveniles	80
Equipo		120	
<b>Total</b>		<b>280</b>	
Infraestructura (20%)	Estadio	140	
	Campo de entrenamiento	60	
	<b>Total</b>	<b>200</b>	
Administración y Personal (17%)	Personal	120	
	Plan de desarrollo de ventiladores	30	
	Capacitación para el personal	20	
	<b>Total</b>	<b>170</b>	
Legal (20%)	Separación de poderes	100	
	Organigrama de club profesional	50	
	<b>Total</b>	<b>150</b>	
<b>Total</b>	<b>1000</b>		

### 3.2.3 Promoción del marketing y el desarrollo comercial

MA [Z] utilizó el sistema de licencias de clubes para desarrollar y fortalecer sistemáticamente su estrategia de marketing en un intento por aumentar el valor comercial de su nivel superior liga.



Para lograr esto, MA [Z] alentó a los clubes a emplear personal de marketing dedicado a través del sistema de licencias de clubes.

Inicialmente se recomendó a los clubes que nombraran un director comercial / de marketing (se aceptaba un director a tiempo parcial) para supervisar sus intereses comerciales y de marketing. Posteriormente, esto se convirtió en un criterio obligatorio, y la AME brindó su asistencia para dar a conocer las oportunidades de empleo a través de anuncios en los periódicos locales. TheMA pudo ayudar a determinar el alcance de la descripción específica del puesto.

En coordinación con lo anterior, se modificó la estructura de concesión de licencias de derechos de patrocinio para permitir que los clubes gestionen parte de los derechos comerciales, que anteriormente habían sido gestionados y vendidos estrictamente por theMA. Como resultado de este cambio estructural, los clubes fueron equipados con la capacidad de impulsar las ventas y pudieron atraer patrocinadores por sí mismos.

Más allá de la asistencia brindada por theMA, la confederación ayudó organizando un seminario para todos los directores comerciales / de marketing de clubes.

### 3.2.4 Promoción de la identidad del club y la participación de los aficionados

MA [P] utilizó el sistema de licencias de clubes para establecer, evolucionar y expandir el club identidad.



Para MA [P], la liga estaba formada por equipos departamentales, que eran equipos de organizaciones públicas o empresas de propiedad estatal (EPE) y, en la mayoría de los casos, sus nombres de equipo y mascotas representaban los nombres de las organizaciones públicas y EPE (es decir, una empresa de electricidad, la fuerza aérea, etc.). La liga no pudo generar ingresos comerciales a través de la participación de los fanáticos y no pudo crear patrocinios.

TheMA adoptó una estrategia para cambiar el nombre de la liga y los clubes, aumentar el valor comercial y, a la larga, atraer a una mayor base de fanáticos. Como parte de la tarea de cambio de marca de la liga, todos los clubes estaban obligados a "dar a su club una identidad", y esto se incluyó como uno de los criterios únicos de MA [P]. El concepto y la justificación se definieron de la siguiente manera:

#### Identidad del club

Todos los clubes que participaban en la liga de élite de MA [P] tenían que darse una identidad clara. Los aficionados y aficionados interesados pudieron entonces asociarse con un club en su vecindad, ciudad o provincia. A largo plazo, se esperaba que las afiliaciones emocionales y las experiencias compartidas crearan seguidores leales. Una forma principal de distinguir la identidad de un club sería cambiar la marca y realizar cambios en el nombre, el logotipo y los colores del club. Los clubes tuvieron que crear una estrategia general para crear una nueva identidad, basada en la historia y la identidad del club.

de la ciudad o comunidad regional. Los colores del club tenían que diseñarse para ser emocionalmente atractivos, y su aplicación a la mercancía y la marca del club tenía que mostrarse como parte del plan general.

Los clubes también tuvieron que mostrar un compromiso activo con los fanáticos a través de una variedad de plataformas de redes sociales. Los clubes también tenían que mostrar cómo actualizarían, presentarían y mantendrían informados a los aficionados sobre las actividades del club los días de partido y no. Los clubes también debían tener un plan de comunicación continuamente actualizado, así como un plan de eventos para gestionar las relaciones con sus aficionados.

### 3.2.5 Programas de desarrollo y creación de capacidad del personal

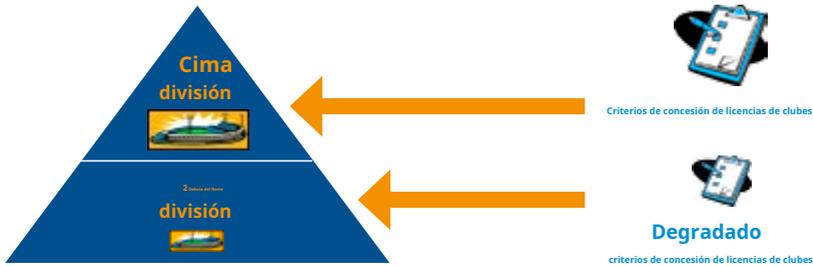
MA [Q] se dio cuenta de la necesidad de aumentar la capacidad de su personal mediante la organización de un seminario coorganizado por la FIFA y theMA. Se consideró que la realización de seminarios eficaces dirigidos al personal adecuado era un factor importante para garantizar que los participantes pudieran interactuar plenamente entre sí e intercambiar experiencias.

Los criterios de participación en los talleres organizados se definieron como sigue:

<b>Clubes en primera división (obligatorio)</b>	El club debe asegurarse de que un primer equipo y un entrenador del equipo juvenil asistan a un taller de prevención de lesiones de FIFA 11+.
<b>Clubes de primera división (recomendado)</b>	Todos los entrenadores de clubes (incluidos los entrenadores comunitarios contratados) deben asistir a un taller de prevención de lesiones de FIFA 11+.
<b>Clubes en 2<sup>Dakota del Norte</sup> división</b>	El entrenador en jefe debe asistir a un taller de prevención de lesiones de FIFA 11+.

### 3.2.6 Promoción de estándares más altos en 2<sup>Dakota del Norte</sup> división / divisiones inferiores

CertainMAs ha optado por aplicar la licencia de club a su liga de segundo nivel. Esto permite a los clubes en el 2<sup>Dakota del Norte</sup> división para poder prepararse para los criterios de la primera división en caso de que obtengan un ascenso, pero esto también fortalece la organización de la liga inferior.



MA [R] utilizó el sistema de licencias de clubes para todas sus cinco divisiones, incluida su liga femenina de élite. Los criterios de concesión de licencias de clubes se implementaron estrictamente, y el gerente de CL proporcionó la asistencia necesaria a todas las divisiones antes de la implementación.

Ejemplos adicionales de criterios para la división superior y 2 Dakota del Norte La división se puede encontrar en la Biblioteca de Criterios de Licencias de Clubes.

### 3.2.7 Licencia de clubes para promover el fútbol femenino

MA [M] también aplicó licencias de clubes para promover y mejorar aún más el fútbol femenino. TheMA desarrolló cinco niveles de criterios para implementar progresivamente las licencias de clubes y permitirles a los clubes decidir en qué nivel querían estar en un año determinado. Como resultado, se animó a los clubes a adoptar su propia estrategia.



Las categorías de criterios fueron: organización, economía, marketing y comunicaciones, deporte y desarrollo juvenil. Los criterios para cada categoría se definieron de la siguiente manera:

## Organización

Nivel	Criterios
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización debe tener al menos 3 empleados a tiempo completo.</li> <li>• El club deberá tener descripciones de funciones que definan las tareas y responsabilidades.</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización debe tener al menos 3-4 empleados a tiempo completo.</li> <li>• El club deberá tener descripciones de funciones que definan las tareas y responsabilidades.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización debe tener al menos 6 empleados a tiempo completo.</li> <li>• El club deberá tener descripciones de funciones que definan las tareas y responsabilidades.</li> <li>• El club contará con un comité de elección calificado que pueda presentar una junta directiva competente y estable para evitar cambios frecuentes de miembros de la junta.</li> </ul>
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización debe tener un mínimo de 7 empleados a tiempo completo.</li> <li>• El club deberá tener descripciones de funciones que definan las tareas y responsabilidades.</li> <li>• El club contará con un comité de elección calificado capaz de presentar una directiva competente y estable a fin de evitar cambios frecuentes de miembros de la directiva.</li> </ul>
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización debe tener al menos 7-8 empleados a tiempo completo.</li> <li>• El club deberá tener descripciones de funciones que definan las tareas y responsabilidades.</li> <li>• El club contará con un comité de elección calificado capaz de presentar una directiva competente y estable a fin de evitar cambios frecuentes de miembros de la directiva.</li> </ul>

## Economía

Nivel	Criterios
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tendrá un patrimonio neto positivo a 31 de diciembre.</li> <li>• El club deberá tener una facturación de no menos de USD 350.000.</li> <li>• La financiación central recibida no superará el 20% de la facturación del club.</li> <li>• La venta de entradas corresponderá al menos al 6% de los ingresos totales.</li> <li>• La asistencia al partido será de al menos 300 personas.</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tendrá un patrimonio neto positivo a 31 de diciembre.</li> <li>• El club deberá tener una facturación de no menos de USD 575.000.</li> <li>• La financiación central recibida no superará el 20% de la facturación del club.</li> <li>• La venta de entradas corresponderá al menos al 6% de los ingresos totales.</li> <li>• La asistencia al partido será de al menos 500 personas.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tendrá un patrimonio neto positivo a 31 de diciembre.</li> <li>• El club deberá tener una facturación de no menos de USD 925.000.</li> <li>• La financiación central recibida no superará el 20% de la facturación del club.</li> <li>• La venta de entradas corresponderá al menos al 10% de los ingresos totales.</li> <li>• La asistencia al partido será de al menos 1.000 personas.</li> </ul>

Nivel	Criterios
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá tener un patrimonio estable de al menos USD 25.000 al 31 de diciembre durante dos años consecutivos.</li> <li>• El club deberá tener una facturación de no menos de USD 1.400.000.</li> <li>• La financiación central recibida no superará el 15% de la facturación del club.</li> <li>• La venta de entradas corresponderá al menos al 10% de los ingresos totales.</li> <li>• La asistencia al partido será de al menos 1.200 personas.</li> </ul>
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tendrá un patrimonio estable de al menos 60.000 dólares estadounidenses al 31 de diciembre durante tres años consecutivos.</li> <li>• El club deberá tener una facturación de no menos de USD 2.250.000.</li> <li>• La financiación central recibida no superará el 10% de la facturación del club.</li> <li>• La venta de entradas corresponderá al menos al 10% de los ingresos totales.</li> <li>• La asistencia al partido será de al menos 1.500 personas.</li> </ul>

## Marketing y comunicación

Nivel	Criterios
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tendrá un miembro de la junta designado o un gerente general con una clara responsabilidad de marketing y comunicaciones.</li> <li>• El club deberá cumplir las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos centrales.</li> <li>• El club tendrá un sitio web actualizado continuamente y estará activo en al menos dos (2) canales de redes sociales.</li> <li>• El club deberá tener un plan de comunicación.</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club tendrá un director de marketing a tiempo parcial o un director general con una clara responsabilidad de marketing y comunicaciones.</li> <li>• El club deberá cumplir las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos centrales.</li> <li>• El club tendrá un sitio web actualizado continuamente y estará activo en al menos dos (2) canales de redes sociales.</li> <li>• El club deberá tener un plan de comunicación.</li> <li>• El club deberá tener un plan para el trabajo de patrocinio a largo plazo.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá cumplir las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos centrales.</li> <li>• El club tendrá un sitio web continuamente actualizado y estará activo en al menos tres (3) canales de redes sociales.</li> <li>• El club deberá tener un plan de comunicación y un plan de eventos.</li> </ul>
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá tener un plan para el trabajo de patrocinio a largo plazo.</li> <li>• El club deberá cumplir las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos centrales.</li> <li>• El club tendrá un sitio web continuamente actualizado y estará activo en al menos tres (3) canales de redes sociales.</li> <li>• El club deberá tener un plan de comunicación y un plan de eventos.</li> <li>• El club deberá tener un plan para el trabajo de patrocinio a largo plazo.</li> </ul>

Nivel	Criterios
<b>Nivel 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El club deberá cumplir las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos centrales.</li><li>• El club tendrá un sitio web actualizado continuamente y estará activo en al menos cuatro (4) canales de redes sociales.</li><li>• El club deberá tener un plan de comunicación y un plan de eventos.</li><li>• El club deberá tener un plan para el trabajo de patrocinio a largo plazo.</li></ul>

## Deportivo

Nivel	Criterios
<b>Nivel 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá contratar a un entrenador en jefe que al menos haya comenzado su educación de entrenador con licencia "A".</li> <li>• El club deberá contar con jugadores en buen estado físico para poder jugar a un ritmo alto.</li> <li>• El club se esforzará continuamente por mejorar la actitud de los jugadores hacia un compromiso a largo plazo con su carrera futbolística mediante la creación de un buen entorno de desarrollo en el club.</li> </ul>
<b>Nivel 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá contratar a un entrenador en jefe que haya comenzado o completado su educación de entrenador con licencia "A".</li> <li>• El club deberá contar con jugadores en buen estado físico para poder jugar a un ritmo alto.</li> <li>• El club se esforzará continuamente por mejorar la actitud de los jugadores hacia un compromiso a largo plazo con su carrera futbolística mediante la creación de un buen entorno de desarrollo en el club.</li> </ul>
<b>Nivel 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá contratar a un entrenador en jefe que haya completado su educación de entrenador con licencia "A".</li> <li>• El club deberá contar con jugadores en buen estado físico para poder jugar a un ritmo alto.</li> <li>• El club se esforzará continuamente por mejorar la actitud de los jugadores hacia un compromiso a largo plazo con el fútbol y también los apoyará en la planificación de su carrera posterior al fútbol.</li> </ul>
<b>Nivel 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá contratar a un entrenador en jefe que haya comenzado o completado su educación de entrenador con licencia PRO.</li> <li>• El club deberá contar con jugadores en buen estado físico para poder jugar a un ritmo alto.</li> <li>• El club se esforzará continuamente por mejorar la actitud de los jugadores hacia un compromiso a largo plazo con el fútbol y también los apoyará en la planificación de su carrera posterior al fútbol.</li> </ul>
<b>Nivel 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá contratar a un entrenador en jefe que haya comenzado o completado su educación de entrenador con licencia PRO.</li> <li>• El club tendrá jugadores de clase mundial en su alineación inicial.</li> <li>• El club se esforzará continuamente por mejorar la actitud de los jugadores hacia un compromiso a largo plazo con el fútbol y también los apoyará en la planificación de su carrera posterior al fútbol.</li> </ul>

## Desarrollo juvenil

Nivel	Criterios
<b>Nivel 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club contará con un plan de desarrollo de talentos y un equipo sub-19 competitivo.</li> <li>• El club deberá emplear al menos un entrenador talentoso / sub-19 a tiempo parcial que al menos haya comenzado su educación de entrenador con licencia "A" (y, por extensión, comenzó o completó Elite Youth).</li> <li>• El club ofrecerá un entorno de partido estimulante para los jugadores jóvenes.</li> </ul>
<b>Nivel 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá tener un buen plan de desarrollo de talentos y un equipo sub-19 competitivo.</li> <li>• El club deberá emplear al menos un entrenador talentoso / sub-19 a tiempo parcial que al menos haya comenzado su educación de entrenador con licencia "A" (y, por extensión, comenzó o completó Elite Youth).</li> <li>• El club ofrecerá un entorno de partido estimulante para los jugadores jóvenes.</li> </ul>
<b>Nivel 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá tener un buen plan de desarrollo de talentos y un equipo sub-19 competitivo.</li> <li>• El club deberá emplear al menos un entrenador talentoso / sub-19 a tiempo parcial que al menos haya comenzado su educación de entrenador con licencia "A" (y, por extensión, comenzó o completó Elite Youth).</li> <li>• El club ofrecerá un entorno de partido estimulante para los jugadores jóvenes.</li> </ul>
<b>Nivel 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club contará con un plan de desarrollo de talentos de alta calidad y un equipo sub-19 competitivo.</li> <li>• El club deberá emplear al menos un entrenador talentoso / sub-19 a tiempo completo que al menos haya comenzado su educación de entrenador con licencia "A" (y, por extensión, comenzó o completó Elite Youth).</li> <li>• El club ofrecerá un entorno de partido estimulante para los jugadores jóvenes.</li> </ul>
<b>Nivel 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El club deberá tener un plan de desarrollo de jugadores de alta calidad y un equipo sub-19 competitivo (entre los 3 primeros).</li> <li>• El club deberá emplear al menos un entrenador talentoso / sub-19 a tiempo completo que al menos haya comenzado su educación de entrenador con licencia "A" (y, por extensión, comenzó o completó Elite Youth).</li> <li>• El club ofrecerá un entorno de partido estimulante para los jugadores jóvenes.</li> </ul>

### 3.2.8 Incentivos monetarios para apoyar programas de desarrollo juvenil

Como parte de su programa de desarrollo juvenil, MA [N] lanzó un plan de incentivos monetarios que permitía a los clubes recibir apoyo financiero para mejorar y profesionalizar el estado de sus equipos juveniles. TheMA contribuyó con USD xx, xxx a cada club del proyecto, con la condición de que la suma global se utilizara para mejorar la infraestructura y las instalaciones relacionadas utilizadas por los equipos juveniles.

Los clubes interesados estaban obligados a presentar un plan de proyecto, que debía incluir detalles de cómo el club establecería la infraestructura necesaria e información sobre los contratos del personal técnico y de apoyo (es decir, entrenadores, fisioterapeutas, médicos, nutricionistas, entrenadores físicos y personal de dirección / administración). personal) para los equipos juveniles.









