



THE
METANOIA
GROUP

M E T A N O I A F O O T B A L L · M F B

EL EXPEDIENTE DE GOBERNANZA

Fundamentos Jurídicos, Comparados e Institucionales para la Revisión de la Arquitectura de Poder de la Federación Mexicana de Fútbol

Mario Garza Livas

Asesor Estratégico · Consultor en Negocios de Fútbol · Agente Deportivo · CIO de Family Office · Profesor de Cátedra

C O N F I D E N C I A L
V 1 . 0 · A g o s t o 2 0 2 6

T H E M E T A N O I A G R O U P

www.metanoiagroup.vip

+52 (81) 2513 6784 · mario@metanoiagroup.vip

Estructura estabiliza. Propósito dirige. Adaptación sostiene.

Preliminares

- Nota de Continuidad
- Resumen Ejecutivo
- Preámbulo — La Arquitectura no Basta sin el Fundamento Legal

PARTE I — El Espejo Institucional

- Cómo España, Francia, Alemania e Inglaterra Balancean el Poder de su Liga Dominante

PARTE II — La Anatomía de la Captura

- Arquitectura de Voto y Conflictos de Interés dentro de la FMF

PARTE III — El Costo Económico de la Mala Gobernanza

- Capital, Inversión Extranjera y Valuación del Ecosistema

PARTE IV — La Estrategia en Dos Actos

- De la Queja Política al Caso Justiciable

PARTE V — El Marco Legal Mexicano

- LGCFD, CONADE y los Límites de la Supervisión Pública

PARTE VI — La Frontera FIFA

- Autonomía Federativa vs. Interferencia Indebida

PARTE VII — El Mapa de Recursos

- FMF Interna, CONADE/CAAD, CONCACAF, FIFA, TAS y Tribunales Mexicanos

PARTE VIII — La UMF como Prueba Viviente

- El Acto Concreto que Habilita la Jurisdicción

PARTE IX — El Petitorio

- Las Cinco Peticiones de la Revisión de Gobernanza

PARTE X — La Reforma Estructural Propuesta

- Los Cinco Frentes de Corrección

PARTE XI — Objeciones Previsibles y Respuestas

- Lo que la FMF y Liga MX Argumentarán

PARTE XII — Hoja de Ruta

- Standing, Actores, Plazos y Sigüientes Pasos

Cierre

- Conclusión — La Tesis
- Glosario

Anexos

- Anexo A — Cuadro Comparativo de Gobernanza Federativa Internacional
- Anexo B — Marco Legal de Referencia: Estatutos FIFA/CONCACAF

- Anexo C — Cronología Documentada de la Arquitectura de Captura (2020–2026)
- Anexo D — Modelo de Escrito de Recurso ante CONADE
- Anexo E — Mapa de Standing por Tipo de Actor

Nota de Continuidad

Este documento se sostiene por sí solo. Puede leerse, entenderse y utilizarse sin que quien lo consulte haya tenido acceso previo a ningún otro trabajo de esta serie. Sin embargo, existe una relación deliberada entre este documento y **La Estructura Paralela · Edición CENTUM**, el trabajo que desarrolla la arquitectura completa de la Unión Mexicana de Fútbol —sus cuatro categorías, su modelo comercial, su sistema de formación de talento, su hoja de ruta de implementación—, y esa relación merece explicarse, no para condicionar la lectura de este trabajo, sino para que quien lo utilice entienda con precisión qué función cumple dentro del esfuerzo institucional completo.

La Estructura Paralela responde a la pregunta de qué es la UMF y cómo debe construirse. Este documento responde a una pregunta distinta y, en algún sentido, anterior: por qué esa construcción es jurídicamente exigible, institucionalmente viable, y compatible con los límites que el ordenamiento del fútbol mexicano e internacional impone. Donde aquel documento diseña, este fundamenta. Donde aquel construye la arquitectura de la solución, este construye el caso que permite que esa arquitectura tenga, frente a cualquier forma de resistencia institucional, el peso jurídico y estratégico necesario para sostenerse.

Ninguno de los dos documentos sustituye al otro, y ninguno de los dos requiere que su lector haya agotado el otro primero. Quien busca entender la UMF como proyecto encontrará su respuesta completa en La Estructura Paralela. Quien busca entender por qué ese proyecto es defendible, y cómo defenderlo, encontrará su respuesta completa aquí.

Resumen Ejecutivo

Ninguna federación pierde su independencia frente a su liga dominante por ser económicamente más pequeña que ella. La pierde cuando su arquitectura de gobierno no contiene ningún mecanismo capaz de impedir que ese poder económico se convierta en control irrestricto.

Ese es el criterio de diagnóstico sobre el que descansa la totalidad de este documento, y es, también, la razón por la que su argumento central no es una acusación, sino una comparación. España, Francia, Alemania e Inglaterra conviven, cada una a su manera, con ligas profesionales que superan ampliamente el tamaño económico de su federación nacional. Ninguna de las cuatro ha perdido, sin embargo, la totalidad de su autoridad institucional frente a esa liga, porque cada una conserva, en distinta combinación, mecanismos de contrapeso —separación de liderazgo, convenios marco vinculantes, fragmentación de propiedad, veto cruzado— que la arquitectura mexicana, examinada con el mismo rigor comparado, no ha incorporado en ninguna de sus dos reformas de gobernanza más recientes.

Ese examen comparado, aplicado al caso mexicano con evidencia verificable y actualizada hasta la fecha de este documento, revela un patrón consistente: una persona que dirigió, de manera simultánea, la Liga MX y la Liga de Expansión MX durante cuatro años, y que asumió después, sin periodo de enfriamiento institucional, la presidencia de la propia Federación; una reforma de 2023 que, presentada como democratización, duplicó el peso relativo del bloque de interés ya dominante; una reconcentración de 2026 que reservó a un comité de seis clubes un peso determinante sobre las decisiones clave de la Liga, sin representación equivalente para el resto del ecosistema; y un litigio arbitral ya documentado ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, en el que el resto de la pirámide futbolística mexicana ha intentado, sin éxito sostenido hasta la fecha, hacer valer su derecho a una vía de mérito deportivo.

Este documento no impugna la validez de ninguna decisión competitiva concreta ya confirmada por las instancias arbitrales competentes. No solicita que se obligue a la Liga MX a restablecer el ascenso y descenso, ni que el Estado mexicano o la FIFA gobiernen el fútbol mexicano en sustitución de sus propias instituciones. Impugna, exclusivamente, la ausencia verificable de cualquier mecanismo capaz de impedir que el bloque de interés dominante imponga su voluntad al resto del ecosistema sin contrapeso institucional efectivo —y construye, sobre esa impugnación, una estrategia de recurso secuenciada a través de seis instancias distintas, un petitorio formal de cinco peticiones independientes entre sí, un diseño correctivo de cinco frentes ya probados en sistemas comparables, y la defensa anticipada frente a las ocho objeciones más previsibles que cualquier adversario institucional presentaría.

El resultado es un expediente construido para sostenerse, no para impresionar: cada afirmación fáctica está documentada; cada instancia de recurso está descrita con su plazo, su condición de acceso y su remedio disponible; cada petición puede acogerse, matizarse o rechazarse de manera independiente de las demás. Corresponde ahora a la asesoría legal especializada, a los actores con legitimación identificados en este documento, y a las instancias de recurso que eventualmente lo examinen, convertir este fundamento en resultado.

La Arquitectura no Basta sin el Fundamento Legal

Existe una tentación, frente a cualquier diagnóstico de captura institucional tan bien documentado como el que este documento desarrolla, de saltar directamente a la solución: proponer la nueva arquitectura, describir sus categorías, calcular sus proyecciones comerciales, y confiar en que la fuerza de la propuesta baste, por sí sola, para abrirse camino frente a cualquier resistencia que encuentre. Esa tentación es comprensible. También es, para cualquier proyecto que aspire a sobrevivir el primer contacto con la institución cuya arquitectura de poder pretende corregir, una estrategia incompleta.

Una propuesta institucional, por bien diseñada que esté, no genera por sí sola las condiciones jurídicas de su propia viabilidad. Necesita, además, un fundamento capaz de resistir el escrutinio de quien tiene, hoy, el poder de decidir si esa propuesta llega a existir. Necesita anticipar los argumentos que se presentarán en su contra, no después de que se presenten, sino antes, con la misma seriedad con la que un adversario capaz los formularía. Necesita conocer, con precisión de detalle procesal y no de intuición general, cuáles son las instancias ante las que puede hacerse valer, bajo qué plazos, con qué requisitos de admisibilidad, y con qué remedios razonablemente disponibles. Y necesita, sobre todo, distinguir con toda claridad entre lo que puede pedir con fundamento sólido y lo que, por atractivo que resulte, debilitaría el caso completo si se formulara sin la disciplina argumental correspondiente.

Este documento existe para cubrir exactamente esa necesidad. No repite la arquitectura ya desarrollada en el trabajo que lo antecede en esta serie; la presupone, y construye, sobre esa base, el andamiaje jurídico, comparado, procesal y estratégico que permite que esa arquitectura deje de ser, únicamente, una propuesta bien diseñada, y se convierta en un proyecto institucional con el fundamento necesario para defenderse a sí mismo frente a cualquier forma de resistencia que la arquitectura de poder que impugna decida oponerle.

El fútbol mexicano, como estableció el trabajo que precede a este, no tiene un problema de talento. Tiene un problema de arquitectura institucional. Este documento demuestra que ese problema tiene, además de una solución diseñable, un fundamento defendible —y que ambas cosas, la arquitectura y su fundamento, son, en última instancia, inseparables entre sí.

I

PARTE I

El Espejo Institucional

I.1 La pregunta equivocada y la pregunta correcta

Cuando una federación de fútbol pierde la capacidad de imponer condiciones a su propia liga profesional, la explicación que normalmente se ofrece es económica: la liga genera más dinero, contrata a mejores ejecutivos, tiene más visibilidad mediática y, por lo tanto, acumula más poder de negociación. Esa explicación es cómoda porque no exige revisar nada. Si el desequilibrio es simplemente el resultado natural de quién genera más ingresos, entonces no hay arquitectura que corregir: solo hay una realidad de mercado que aceptar.

Esa explicación, sin embargo, no resiste el contraste entre los cuatro sistemas futbolísticos más relevantes de Europa. Las cuatro federaciones aquí examinadas —la española, la francesa, la alemana y la inglesa— conviven con ligas profesionales que superan, muchas veces por varios órdenes de magnitud, el presupuesto operativo de la federación misma. En los cuatro casos, el desequilibrio económico es comparable. Lo que no es comparable es el desequilibrio de poder institucional. Alemania conserva mecanismos de veto sustantivo sobre decisiones que en Inglaterra son enteramente discrecionales para la liga. España retiene un control disciplinario y competitivo que en otros sistemas se ha erosionado casi por completo. La variable que explica esas diferencias no es cuánto dinero mueve la liga. Es cómo fue diseñada, desde el origen, la arquitectura estatutaria que reparte autoridad entre la federación y la competición profesional.

Esa es la pregunta correcta, y es la que organiza todo este análisis: no cuánto poder económico tiene una liga frente a su federación, sino qué mecanismos estatutarios, regulatorios y de gobierno corporativo permiten —o impiden— que ese poder económico se traduzca en control institucional irrestricto.

I.2 Las siete palancas de la autoridad federativa

Antes de examinar los cuatro sistemas, conviene aislar las palancas concretas mediante las cuales una federación nacional puede, en principio, ejercer autoridad efectiva sobre su liga profesional dominante, incluso cuando esa liga la supera ampliamente en tamaño económico. No todas las federaciones retienen las siete. La combinación específica que cada una conserva —y la que ha cedido— es lo que determina su posición real en el espectro de gobernanza.

La primera y más determinante es el monopolio de la afiliación internacional. Ninguna liga profesional, por poderosa que sea comercialmente, puede por sí misma obtener el reconocimiento de la confederación continental ni de la organización rectora mundial del fútbol. Ese reconocimiento se otorga exclusivamente a la federación nacional, y es la federación la que, a su vez, autoriza la participación de los clubes de su liga en competiciones internacionales. Esta palanca no se ejerce de forma cotidiana, pero funciona como el trasfondo que hace pensable cualquier otra forma de autoridad federativa: una liga que rompiera unilateralmente con su federación se quedaría, de la noche a la mañana, fuera del ecosistema competitivo internacional.

La segunda es el control sobre la selección nacional. La selección no pertenece a ningún club ni a la liga; pertenece, estatutariamente, a la federación. Esto le otorga a la federación un activo de valor comercial y simbólico que ninguna liga, por sólida que sea, puede replicar ni sustituir, y que se convierte en un instrumento de negociación cada vez que la federación necesita alinear los intereses de los clubes con los de la selección —convocatorias, calendarios de préstamo de jugadores, fechas de concentración— frente a los intereses competitivos de la liga.

La tercera es la potestad disciplinaria y reglamentaria de última instancia. Las federaciones retienen, en distinta medida según el sistema, la capacidad de otorgar y revocar licencias de competición, de sancionar infracciones estatutarias y de servir como la última instancia de apelación dentro del ordenamiento deportivo nacional antes de cualquier recurso internacional. Esta palanca es la que con mayor frecuencia se erosiona con el tiempo, porque las ligas profesionales, a medida que maduran institucionalmente, tienden a desarrollar sus propios órganos disciplinarios internos, dejando a la federación un papel cada vez más residual.

La cuarta es la organización de las competiciones de copa nacional. Cuando la federación —y no la liga— organiza y controla la copa doméstica, retiene un activo competitivo y comercial propio, con calendario, formato y condiciones de participación que no dependen de la voluntad de la liga profesional. Esta palanca resulta más valiosa de lo que su rentabilidad comercial sugiere, porque obliga a los clubes de la liga a interactuar, competitivamente, con un marco que la federación controla.

La quinta es el control del calendario competitivo nacional e internacional. La federación negocia, ante la confederación continental y la organización mundial, las fechas reservadas para selecciones nacionales, y tiene, en la mayoría de los sistemas, la última palabra sobre cómo se acomoda el calendario doméstico alrededor de esas fechas. Esta autoridad, aunque técnica en apariencia, es un instrumento de disciplina constante sobre la planificación deportiva de la liga.

La sexta es la representación institucional internacional. Es la federación, no la liga, la que ocupa la silla en los órganos de gobierno de la confederación continental y de la organización mundial. Esa representación le otorga acceso a decisiones regulatorias, financieras y competitivas que se toman en esos foros, y una influencia indirecta sobre el desarrollo del fútbol de su país que ninguna liga profesional puede ejercer por cuenta propia.

La séptima, y la más fácilmente subestimada, es el control sobre la base de la pirámide futbolística. La federación es, en los cuatro sistemas examinados, la instancia que certifica clubes, otorga licencias de formación, regula el fútbol amateur y juvenil, y administra —al menos nominalmente— el sistema de categorías inferiores del que la propia liga profesional se nutre. Esta palanca es estructural: mientras la federación conserve autoridad genuina sobre la base de la pirámide, retiene un argumento legítimo para intervenir en decisiones de la cima que afecten a esa base.

Ningún sistema conserva las siete palancas intactas. La pregunta relevante, para cada federación, es cuántas de estas siete conserva con autoridad real —no meramente nominal— y, sobre todo, si conserva las que serían necesarias para impedir que su liga dominante capture el órgano de gobierno de la federación misma.

I.3 España: la Real Federación Española de Fútbol frente a LaLiga

El sistema español ofrece el ejemplo más visible, dentro de Europa, de una tensión institucional abierta entre federación y liga profesional, precisamente porque ambas instituciones han desarrollado, con el tiempo, estructuras de poder propias y comparables.

La Real Federación Española de Fútbol conserva un control disciplinario robusto: es la federación, y no LaLiga, la que administra el régimen sancionador de última instancia dentro del ordenamiento deportivo nacional, y la que organiza la Copa del Rey, un activo competitivo con valor comercial propio que obliga a los clubes de Primera y Segunda División a participar bajo condiciones que la federación, no la liga,

determina. La federación conserva también el control pleno sobre la selección nacional, con un aparato de comercialización propio, separado del de LaLiga, que le otorga un flujo de ingresos institucional independiente.

LaLiga, por su parte, ha construido una estructura de gobierno corporativo notablemente sofisticada, con una capacidad de negociación comercial internacional —particularmente en materia de derechos audiovisuales— que en muchos periodos ha superado la de la propia federación, y con una vocación explícita de proyectarse como una marca deportiva global independiente del aparato federativo.

El resultado es un sistema de tensión funcional: ninguna de las dos instituciones puede imponerse plenamente sobre la otra, porque ambas conservan palancas reales —la federación, el control disciplinario y competitivo de última instancia; la liga, el control comercial y la representación directa de los intereses económicos de los clubes— que las obligan a negociar, con fricción pero también con resultado, cada vez que sus intereses divergen. Este equilibrio no es armonioso ni particularmente eficiente, pero cumple una función de contrapeso: ninguna decisión estructural del fútbol español puede tomarse sin que ambas instituciones, con sus respectivas bases de poder, tengan voz efectiva.

I.4 Francia: la Fédération Française de Football y el modelo de autoridad delegada

El sistema francés está construido sobre un principio distinto: la Ligue de Football Professionnel no es, formalmente, una institución independiente de la federación, sino una organización a la que la federación delega, mediante convenio, la administración del fútbol profesional. Esa delegación es revocable, en principio, por la propia federación, lo cual coloca a la relación entre ambas instituciones sobre una base jurídica estatutariamente distinta a la del sistema español, donde liga y federación son, desde su origen, entidades jurídicamente separadas y paralelas.

En la práctica, esta arquitectura de autoridad delegada le ha dado a la Fédération Française de Football una capacidad de intervención que otras federaciones europeas ya no conservan: la federación retiene la potestad última sobre las reglas del juego, la organización de la selección nacional —con la Copa del Mundo de 2018 como el activo comercial y simbólico más valioso del fútbol francés, gestionado íntegramente por la federación y no por la liga— y un poder de supervisión estatutaria sobre la propia Ligue que, aunque rara vez se ejerce de forma confrontativa, existe como respaldo jurídico disponible.

Al mismo tiempo, la Ligue de Football Professionnel ha ido acumulando, con el tiempo, una autonomía operativa creciente en materia comercial, particularmente en la negociación de derechos audiovisuales, que ha generado fricciones recurrentes con la federación cuando los intereses de ambas divergen —de forma más notoria en los desacuerdos sobre el reparto de los ingresos por derechos de televisión y sobre el ritmo y la dirección de las reformas al formato competitivo. Esas fricciones no han logrado, sin embargo, desplazar el principio de fondo: la Ligue opera bajo autoridad delegada, no bajo independencia estatutaria propia, lo cual mantiene a la federación en una posición de autoridad jerárquica formal que otros sistemas ya no poseen.

I.5 Alemania: el Deutscher Fußball-Bund, la Deutsche Fußball Liga y la arquitectura de propiedad como palanca de gobernanza

El sistema alemán es, de los cuatro examinados, el que conserva el contrapeso institucional más sólido, y la razón no reside principalmente en sus estatutos federativos, sino en una decisión de política deportiva mucho más profunda: la regla que exige que los socios del club —no un inversionista externo ni un grupo de control privado— retengan la mayoría de los derechos de voto sobre las decisiones fundamentales de la entidad deportiva.

Esa arquitectura de propiedad tiene una consecuencia de gobernanza que trasciende, con mucho, el ámbito meramente societario: impide que un pequeño número de propietarios privados con intereses comerciales alineados entre sí pueda coordinar, de forma consistente y unificada, una posición de bloque frente a la federación. Los clubes alemanes de la máxima categoría no comparten una estructura de propiedad

homogénea que facilite la coordinación estratégica del tipo que sí es posible cuando un número reducido de grupos empresariales controla la totalidad de la liga. Esta fragmentación de la propiedad, lejos de ser una debilidad competitiva, funciona como un obstáculo estructural a la captura institucional: es estadísticamente más difícil que dieciocho o veinte entidades con estructuras de gobierno interno heterogéneas —muchas de ellas con asambleas de socios que deben aprobar cualquier posición institucional relevante— actúen como un bloque de voto unificado y disciplinado frente al Deutscher Fußball-Bund.

A esta arquitectura de propiedad se suma un instrumento estatutario explícito: el convenio marco que regula la relación entre la federación y la liga, y que define con precisión las competencias exclusivas de cada institución —la federación conserva el control pleno de la selección nacional, del arbitraje, de la formación de entrenadores y del fútbol base; la liga administra la competición profesional bajo condiciones que ese mismo convenio establece, no que negocia libremente cada vez que lo desea—. Este convenio no es una declaración de buenas intenciones: es un instrumento jurídico que fija los límites de la autonomía de la liga y que, en caso de controversia, sirve como referencia normativa vinculante para ambas partes.

El resultado es el sistema europeo donde la federación conserva, con mayor plenitud, las siete palancas descritas en la sección I.2: retiene autoridad disciplinaria de último recurso, controla la selección nacional como activo comercial separado, organiza su propia copa doméstica, y —sobre todo— se beneficia de una estructura de propiedad de clubes que hace estructuralmente más difícil que la liga profesional se convierta en un bloque de poder capaz de imponer condiciones unilaterales a la federación.

I.6 Inglaterra: la Football Association y la autonomía casi plena de la Premier League

El sistema inglés representa el extremo opuesto del espectro. La Football Association, la federación más antigua del mundo y la institución que originalmente codificó las reglas modernas del fútbol, ha cedido, a lo largo de las últimas tres décadas, una porción sustancial de las palancas descritas en la sección I.2 a favor de la Premier League, que opera como una compañía comercial constituida y gobernada directamente por sus veinte clubes miembros, con una autonomía de decisión sobre su propio formato competitivo, su calendario, sus condiciones de participación y —el activo más valioso de todos— la negociación íntegra y centralizada de sus derechos audiovisuales, que ha convertido a la competición en el producto futbolístico de mayor valor comercial del planeta.

La Football Association conserva, aun así, algunas de las siete palancas con relevancia real: administra la selección nacional como activo separado, organiza la FA Cup como competición de copa con identidad y prestigio propios, y retiene la autoridad regulatoria y disciplinaria de último recurso sobre asuntos que trascienden la competencia interna de la Premier League, incluyendo el régimen de licencias de clubes y la supervisión general del sistema piramidal inglés, con sus mecanismos de ascenso y descenso entre divisiones que conectan al fútbol profesional con el semiprofesional y el amateur en una cadena ininterrumpida —posiblemente la más completa de Europa—.

Pero en materia de gobierno corporativo, comercial y de toma de decisiones estructurales sobre el formato de su propia competición, la Premier League opera con una independencia que ninguno de los otros tres sistemas replica. Esta autonomía no ha derivado, sin embargo, en una ruptura institucional entre liga y federación, en parte porque la Premier League, a diferencia de otros bloques de poder futbolístico, no ha tenido —al menos hasta ahora— un incentivo estructural para desafiar abiertamente la autoridad de la Football Association en las áreas que esta todavía conserva: el valor comercial de la Premier League no depende de que controle la selección nacional ni la FA Cup, de modo que la coexistencia, aunque asimétrica, ha resultado relativamente estable.

I.7 Síntesis: un espectro, no una dicotomía

Los cuatro sistemas examinados no se ordenan en una simple dicotomía entre federaciones fuertes y federaciones débiles. Se ordenan a lo largo de un espectro cuya posición depende de la combinación específica de palancas que cada federación conserva, y —de forma más determinante— de si esa

combinación incluye o no algún mecanismo capaz de impedir que la liga dominante traduzca su poder económico en control unilateral sobre el órgano de gobierno federativo mismo.

En el extremo de mayor contrapeso se ubica Alemania, no primordialmente por la fortaleza de sus estatutos federativos, sino por una decisión de arquitectura de propiedad —la regla de mayoría societaria en manos de los socios— que hace estructuralmente improbable la coordinación de un bloque de control unificado entre los clubes de la máxima categoría. Le sigue Francia, cuyo modelo de autoridad delegada mantiene a la liga profesional bajo un principio de subordinación jurídica formal a la federación, incluso cuando en la práctica comercial esa subordinación se ejerce con creciente flexibilidad. España ocupa una posición intermedia de tensión funcional, sostenida por el hecho de que ambas instituciones —federación y liga— han desarrollado, de forma independiente, palancas de poder comparables que las obligan a coexistir mediante negociación. E Inglaterra se ubica en el extremo de menor contrapeso estructural, con una federación que ha cedido casi la totalidad de la autoridad comercial y de gobierno corporativo sobre la competición de élite, conservando únicamente las palancas de menor densidad económica pero de mayor carga simbólica e institucional.

Lo que estos cuatro casos demuestran, en conjunto, es que el poder económico de una liga profesional no se traduce automáticamente en captura del órgano de gobierno federativo. Se traduce en captura únicamente cuando la arquitectura estatutaria y de propiedad de los clubes no contiene ningún mecanismo —sea un convenio marco vinculante, una estructura de propiedad fragmentada, o un sistema de pesos y contrapesos en la composición del órgano ejecutivo— capaz de impedir que ese poder económico se convierta en mayoría de voto irrestricta dentro de la propia federación. Ese es, precisamente, el criterio de diagnóstico que este documento aplicará, en la parte siguiente, al caso mexicano: no si la Liga MX es económicamente más poderosa que la Federación Mexicana de Fútbol —lo es, como lo es cada una de las cuatro ligas aquí examinadas frente a su respectiva federación—, sino si la arquitectura de gobierno de la Federación contiene, o no, alguno de los mecanismos de contrapeso que estos cuatro sistemas, con distinto grado de éxito, sí han incorporado.

II

PARTE II

La Anatomía de la Captura

II.1 De la teoría a la evidencia

El marco comparado desarrollado en la parte anterior estableció el criterio de diagnóstico: una federación no queda capturada por el simple hecho de que su liga profesional dominante tenga más recursos económicos que ella. Queda capturada cuando su arquitectura estatutaria no contiene ningún mecanismo capaz de impedir que ese poder económico se traduzca en control irrestricto sobre las decisiones del órgano de gobierno federativo. Esta parte aplica ese criterio al caso concreto de la Federación Mexicana de Fútbol, con la evidencia documental y fáctica disponible hasta la fecha de este análisis.

La conclusión que se desarrolla a continuación no depende de una sola prueba aislada, sino de la convergencia de varias líneas de evidencia independientes entre sí: la trayectoria personal de quien ocupa, simultáneamente, los puestos de mayor autoridad en ambas instituciones; la forma en que las reformas de gobernanza recientes —presentadas públicamente como avances democratizadores— han terminado, en la práctica, reconcentrando el poder de decisión en un núcleo aún más reducido de clubes; y el historial ya documentado, ante instancias arbitrales internacionales, de una disputa concreta en la que el resto de la pirámide mexicana intentó, sin éxito hasta ahora, hacer valer sus derechos frente a esa misma arquitectura.

II.2 La persona que dirige ambas instituciones

El dato individual más revelador de todo este expediente no es una cláusula estatutaria. Es una biografía profesional. Quien hoy ocupa la presidencia de la Federación Mexicana de Fútbol —y, con ella, la representación oficial de México ante la FIFA y ante la CONCACAF— es la misma persona que, entre 2021 y finales de 2024, presidió simultáneamente la Liga MX y la Liga de Expansión MX como sus máximas autoridades ejecutivas. Al asumir en diciembre de 2024 el cargo de comisionado interino de la Federación, tras la renuncia de su antecesor, esa misma persona fue designada meses después, en marzo de 2025, presidente de la FMF y representante oficial del fútbol mexicano ante los organismos internacionales, en virtud de las facultades que el propio estatuto social le confiere al Comisionado Presidente para representar a la institución en foros nacionales e internacionales.

Lo relevante de esta trayectoria no es un juicio sobre las capacidades personales de quien la protagoniza, sino lo que revela sobre la porosidad de la frontera institucional entre la Liga MX y la Federación que, en teoría, debe supervisarla. Durante los cuatro años inmediatamente anteriores a asumir la presidencia de la FMF, esta persona había sido, precisamente, la cabeza operativa y política de la Liga MX, la entidad cuyas decisiones estructurales —incluyendo, como se documenta más adelante, el cierre definitivo del sistema de ascenso y descenso— corresponde ahora a la Federación supervisar, y eventualmente sancionar, con imparcialidad. Al momento de producirse ese ascenso, ni siquiera quedó públicamente resuelto si la persona en cuestión conservaría, además, sus responsabilidades al frente de la propia Liga MX y de la Liga de Expansión —es decir, si acumularía, formalmente, la presidencia del regulador y la presidencia de la entidad regulada—, lo cual por sí solo ilustra la ausencia, dentro del sistema mexicano, de cualquier mecanismo de incompatibilidad de cargos comparable a los que, en los sistemas europeos examinados en la Parte I, mantienen deliberadamente separadas la conducción de la federación y la conducción de la liga profesional.

Ningún otro de los cuatro sistemas comparados en la Parte I tolera, ni siquiera en la práctica informal, una superposición de esta naturaleza. Ni la Real Federación Española de Fútbol ni LaLiga comparten presidencia; ni el Deutscher Fußball-Bund ni la Deutsche Fußball Liga; ni la Fédération Française de Football ni la Ligue de Football Professionnel; ni siquiera la Football Association y la Premier League, el par de instituciones con la relación más asimétrica de los cuatro casos, han operado jamás bajo la misma cabeza ejecutiva. El sistema mexicano, en cambio, ha llegado a un punto en el que la distinción entre regulador y regulado depende, en un momento dado, de la agenda de una sola persona.

II.3 La reforma que democratizó el voto sin democratizar el poder

En 2023, la Federación Mexicana de Fútbol anunció una reforma estatutaria de gran alcance, presentada como un ejercicio genuino de modernización institucional. Entre sus componentes centrales estuvo la incorporación formal de la Liga MX Femenil al Comité Ejecutivo de la Federación, con derecho a voto propio y representación directa ante la Asamblea General, junto con una disposición que otorgó un voto a cada miembro del Comité Ejecutivo, independientemente de la Liga o sector que representara. En el discurso institucional, esta reforma se describió expresamente como un paso hacia la democratización del gobierno del fútbol mexicano.

Examinada con detenimiento, sin embargo, esta reforma ilustra exactamente el tipo de maniobra que este documento advierte en la Parte I: una modificación estatutaria que resuelve la apariencia del problema sin tocar su raíz. La Liga MX Femenil, al incorporarse al Comité Ejecutivo, obtuvo una representatividad formal del dieciocho por ciento en la Asamblea General —una cifra que, aislada, sugiere pluralidad—. Pero la Liga MX Femenil no es, en términos de propiedad, una institución distinta de la Liga MX varonil: son, en la enorme mayoría de los casos, exactamente los mismos dieciocho grupos propietarios operando bajo una segunda marca deportiva. El resultado práctico de la reforma de 2023, entonces, no fue diversificar la base de poder dentro del Comité Ejecutivo. Fue duplicar el peso relativo de un bloque de interés que ya era, con holgura, el más influyente del sistema, revistiendo esa duplicación con el lenguaje de la inclusión y la equidad de género —una causa legítima en sí misma, cuya legitimidad no debería utilizarse, sin embargo, como vehículo incidental de concentración de poder—.

Este patrón —una reforma que se anuncia como corrección de un desequilibrio de gobernanza y que, en la ejecución, termina profundizándolo— es la advertencia central que la Parte IV de este documento retomará al construir la estrategia de recurso: cualquier propuesta de reforma futura debe evaluarse no por su narrativa declarada, sino por su efecto aritmético verificable sobre la distribución real del poder de voto.

II.4 El comité de los seis: la reconcentración de abril de 2026

Si la reforma de 2023 diluyó la apariencia de concentración mediante una duplicación disfrazada de inclusión, la reforma de gobierno corporativo aprobada por la Asamblea de Dueños de la Liga MX en abril de 2026 hizo, en algunos sentidos, algo más franco: reconcentró el poder de decisión de manera explícita, sin necesidad de disfraz retórico, en un núcleo aún más reducido de clubes.

Como parte del nuevo esquema de gobierno corporativo mediante el cual la Liga MX se constituyó como asociación civil independiente de la Federación, se estableció un comité integrado por seis clubes —América, Chivas, Monterrey, Tijuana, Toluca y Santos— con peso determinante en las decisiones clave de la Liga, organizado en dos bloques con igual poder de voto entre sí. Esta disposición no forma parte del discurso público con el que se presentó la reforma —que enfatizó, en cambio, la creación de cuatro comités estratégicos (Deportivo, Comercial, de Inversión y Certificación, y de Ética y Buen Gobierno) con participación nominal de los dieciocho clubes—. Pero es, precisamente por su carácter menos visible, el dato de gobernanza más significativo de toda la reforma: mientras el discurso institucional habla de comités plurales con representación completa de la Liga, la arquitectura efectiva de decisión reserva un peso determinante a un tercio de los clubes, organizados deliberadamente en una estructura de dos bloques equilibrados entre sí que, por definición, excluye de esa influencia decisiva a los otros doce integrantes de la propia Liga MX —y, con mayor razón, a la totalidad de Expansión MX, Liga Premier y la

Tercera División Profesional, que no tienen asiento alguno en ese comité ni en ningún otro órgano de la nueva estructura—.

Esta reconcentración no ocurre en un vacío institucional. Ocurre en el mismo momento en que la Liga MX adquiere personalidad jurídica propia como asociación civil separada de la Federación, con sus propios comités, su propio patrimonio y —de manera crítica para el argumento de este documento— con la Federación reducida, en la descripción que la propia reforma le da a su nuevo papel, a la función de organismo regulador. La pregunta que esta transformación institucional deja abierta, y que la Parte IV de este documento desarrolla con el rigor que merece, es si un regulador cuya cabeza ejecutiva ha sido, hasta hace apenas un año, la cabeza ejecutiva de la entidad regulada, y cuya Asamblea General sigue estructurada alrededor de la participación de esos mismos dieciocho —ahora seis— clubes, conserva la independencia funcional necesaria para ejercer esa supervisión de forma creíble.

II.5 El expediente ya existe: la disputa arbitral por el ascenso y el descenso

Hasta este punto, el análisis ha sido estructural: arquitectura de voto, superposición de cargos, reconcentración de comités. Pero el caso mexicano tiene, además, algo que ninguno de los cuatro sistemas comparados en la Parte I necesitó nunca desarrollar con este nivel de detalle: un expediente arbitral ya en curso, ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, que documenta con precisión judicial la secuencia completa de la controversia.

En 2020, la Asamblea General de la Federación acordó suspender el sistema de ascenso y descenso entre la Liga MX y lo que entonces era la Liga de Ascenso, bajo el argumento de estabilización financiera del fútbol mexicano frente a la contingencia sanitaria de ese momento. Esa suspensión, según sus propios términos, tenía una vigencia acotada. Cuando ese plazo se aproximó a su vencimiento, un grupo inicial de diez clubes de la Liga de Expansión MX —entre ellos Atlante, Cimarrones de Sonora, Alebrijes de Oaxaca, Jaiba Brava, Atlético La Paz, Atlético Morelia, Cancún FC, Mineros de Zacatecas, Venados FC y los Leones Negros de la Universidad de Guadalajara— presentó un recurso de apelación ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo contra la decisión del Comité Ejecutivo de la Federación de eliminar el ascenso y descenso, exigiendo su restitución inmediata.

Cuatro de esos diez clubes, incluido Atlante, se retiraron del proceso antes de su resolución. El tribunal emitió su laudo el 4 de septiembre de 2025, rechazando la petición de reinstalación inmediata y confirmando la validez de la suspensión de seis temporadas acordada en 2020 —pero dejando establecido que el sistema de ascenso y descenso debía regresar a partir de la temporada 2026-27. Como parte de esa resolución, los seis clubes que mantuvieron el litigio hasta el final fueron condenados a cubrir una contribución a los gastos legales de la Federación por un monto cercano a los quince mil dólares —una cifra que, para clubes de una categoría con recursos considerablemente más limitados que los de la Liga MX, no es menor, y que ilustra una asimetría adicional: litigar contra la Federación tiene, para el resto de la pirámide, un costo financiero directo que la propia Federación no enfrenta en la misma proporción—.

El desenlace de ese laudo debería haber significado, conforme a lo resuelto por el propio tribunal, el regreso del ascenso y descenso para la temporada 2026-2027. No ocurrió así. En julio de 2026, mediante el nuevo Reglamento de Competencia de la Liga MX, la Federación y la Liga confirmaron que ningún club de Primera División descendería y que ningún club de la Liga de Expansión podría ascender, cerrando de manera indefinida la vía que el propio Tribunal de Arbitraje Deportivo había reconocido como debida. Cinco clubes —Leones Negros de la Universidad de Guadalajara, Atlético La Paz, Atlético Morelia, Cancún FC y Mineros de Zacatecas— presentaron, en agosto de 2026, una nueva apelación ante el mismo tribunal, denunciando el incumplimiento de lo que consideran una promesa institucional reiterada. En su comunicado conjunto, remarcaron que no pedían un lugar gratuito en Primera División, sino el derecho a disputarlo por mérito deportivo —una distinción que, notablemente, es la misma que este documento adopta como principio rector en la Parte III y siguientes—.

Dos elementos adicionales de este episodio merecen atención particular por su valor probatorio. El primero es que, semanas antes de esta segunda apelación, la Comisión Disciplinaria de la Federación había sancionado a jugadores de los clubes inconformes por manifestarse en cancha contra la eliminación del sistema competitivo, sanciones que la propia Comisión de Apelaciones de la Federación terminó revocando por carecer de sustento reglamentario suficiente —un episodio que, aunque resuelto internamente a favor de los clubes, revela la disposición del aparato disciplinario de la Federación a utilizarse, en primera instancia, contra quienes cuestionan públicamente una decisión estructural tomada por el bloque dominante—. El segundo es que los clubes de la Liga MX, en el litigio original ante el tribunal, optaron por no participar de manera activa en su propia defensa, dejando que fuera exclusivamente la Federación quien argumentara en su representación —una decisión que, leída con el mismo criterio analítico que este documento aplica en toda su extensión, sugiere que la Liga MX confía en que la Federación defenderá sus intereses con la misma eficacia que si fueran indistinguibles, precisamente porque, en la práctica de gobierno cotidiana, ya lo son—.

II.6 Lo que este expediente demuestra, y lo que no

Es importante trazar, con la misma precisión que la Parte I de este documento exigió al definir el umbral entre influencia legítima y captura institucional, qué es exactamente lo que la evidencia reunida en esta parte permite sostener, y qué es lo que no.

No permite sostener que exista, documentada en un instrumento único, una intención deliberada y coordinada de perjudicar al resto de la pirámide futbolística mexicana. Las decisiones aquí descritas —la superposición de liderazgo entre Liga MX y Federación, la reforma de 2023, la reconcentración de 2026, el cierre definitivo del ascenso y descenso— fueron adoptadas, en cada caso, mediante procedimientos formalmente válidos dentro del marco estatutario vigente en su momento, y ninguna de ellas ha sido declarada ilegal por la instancia arbitral competente, que además falló, en su resolución de 2025, a favor de la posición sostenida por la Federación.

Lo que sí permite sostener, con solidez, es algo distinto y —para efectos de la estrategia que este documento desarrolla en su Parte IV— más útil: que la arquitectura institucional de la Federación Mexicana de Fútbol carece, en cada uno de los puntos de decisión examinados, de cualquier mecanismo capaz de generar una segunda voz genuinamente independiente de los intereses de la Liga MX. No existe una regla de incompatibilidad que impida a una misma persona presidir ambas instituciones. No existe un requisito de separación de propiedad, como el que en Alemania fragmenta estructuralmente la capacidad de coordinación de los clubes de máxima categoría. No existe un convenio marco, como el francés, que fije límites estatutarios explícitos a la autonomía de la Liga frente a la Federación. Y las dos reformas de gobernanza más recientes —2023 y 2026—, lejos de introducir alguno de esos mecanismos, han reforzado, cada una a su manera, la concentración que en teoría pretendían corregir.

Ese es, precisamente, el diagnóstico que la Parte IV de este documento traduce en estrategia: no litigar contra la validez de decisiones deportivas ya confirmadas por el tribunal competente, sino impugnar la ausencia estructural de cualquier contrapeso institucional que hubiera permitido, desde el origen, que esas decisiones se tomaran bajo condiciones de representación genuinamente equilibrada.

III

PARTE III

El Costo Económico de la Mala Gobernanza

III.1 Una industria que finalmente atrajo la atención del capital global

Durante la mayor parte de su historia moderna, el fútbol mexicano operó como un activo cerrado: propiedad concentrada en un puñado de grupos empresariales domésticos, financiamiento intrafamiliar o intraconglomerado, y una relación con los mercados de capital internacionales prácticamente inexistente. Ese periodo terminó. La industria del fútbol, a nivel global, generó más de doce mil millones de euros entre los veinte clubes de mayores ingresos durante la temporada 2024-25, con los ingresos comerciales superando por primera vez a los derechos de transmisión y a los resultados deportivos como la principal fuente de monetización del deporte, y ese apetito de capital ha llegado, con una velocidad notable, hasta México.

Para el inicio del torneo Clausura 2026, cinco de los dieciocho clubes de la Liga MX —Bravos de Juárez, Atlético de San Luis, Necaxa, Querétaro y América— ya operaban con capital extranjero significativo en su estructura accionaria, una cifra sin precedente en la historia de la competición. La operación más relevante de ese proceso fue la venta, en diciembre de 2025, del cuarenta y nueve por ciento del Club América y del Estadio Banorte al fondo estadounidense General Atlantic, en una transacción que valoró al conjunto en cuatrocientos noventa millones de dólares —la valuación más alta jamás alcanzada por una institución futbolística mexicana—. Meses antes, Querétaro había sido adquirido en su totalidad por Innovatio Capital, un grupo de inversión con sede en Atlanta, en una operación cercana a los ciento veinte millones de dólares que incluyó al plantel deportivo y al estadio, y la adquisición de Atlético de Madrid por parte de Apollo Sports Capital —prevista para 2026— extenderá automáticamente esa influencia hasta el Atlético de San Luis, dado el vínculo de propiedad que ya existe entre ambas instituciones.

Este flujo de capital no es casualidad ni es efímero. Hacia finales de 2025, asesores financieros especializados en la industria reportaban tener identificados hasta diez fondos de inversión estadounidenses activamente interesados en adquirir participaciones en clubes mexicanos, un nivel de interés que los propios especialistas describieron como inédito para el mercado. El fútbol mexicano, en otras palabras, dejó de ser un activo doméstico cerrado y se convirtió, en el curso de apenas un lustro, en una clase de activo reconocida por el capital institucional global.

III.2 Lo que el capital compra, y lo que el capital todavía no compra

Aquí aparece la distinción que da sentido a toda esta parte del documento. El capital que ha llegado al fútbol mexicano hasta ahora ha comprado, en cada uno de los casos descritos, un activo individual: un club, su plantilla, su estadio, su marca. Ninguna de esas operaciones ha comprado, todavía, una participación en el sistema. Y esa distinción no es semántica: es, precisamente, la que separa la trayectoria de inversión que el fútbol mexicano ha tenido hasta ahora de la trayectoria que otros mercados futbolísticos comparables ya lograron consolidar.

A finales de 2023, un consorcio de veinticinco clubes brasileños —agrupados bajo las estructuras Liga Forte Futebol y Grupo União, e incluyendo instituciones como Cruzeiro, Fluminense, Vasco, Botafogo y Fortaleza, además de un segundo bloque encabezado por Flamengo, Corinthians, São Paulo y Grêmio bajo la

estructura Libra— vendió conjuntamente el veinte por ciento de su negocio comercial colectivo por quinientos treinta y tres millones de dólares a un grupo de inversores liderado por Life Capital Partners, con un contrato que se extiende hasta el año 2075. Esa operación no fue la venta de un club aislado. Fue la monetización de un derecho comercial colectivo, estructurado a través de un vehículo de gobernanza compartida entre decenas de instituciones con intereses individuales distintos, que logró ofrecer a los inversionistas algo que ningún club por sí solo puede ofrecer: escala, diversificación de riesgo deportivo, y —el elemento decisivo— la credibilidad institucional de que el acuerdo se respetaría durante cinco décadas, independientemente de qué club ganara o descendiera en el camino.

El fútbol mexicano ya tuvo, de hecho, la oportunidad de intentar algo equivalente. Apollo Global Management —la misma firma de capital privado que en paralelo negociaba la adquisición del Atlético de Madrid— había negociado previamente con la Liga MX la inyección de mil doscientos cincuenta millones de dólares en un fondo de inversión colectivo para la propia Liga, propuesta que terminó siendo rechazada por la Asamblea de Dueños. De acuerdo con reportes especializados de la época, los clubes con mayores ingresos por derechos de televisión, mejor asistencia y más títulos recientes fueron, precisamente, quienes conformaron el bloque que se opuso a la propuesta —con la notable excepción del Club América—, y la controversia interna que generó esa decisión contribuyó, en ese mismo periodo, a la salida del entonces comisionado presidente de la Federación.

El contraste entre ambos episodios es, para efectos de este documento, revelador. Brasil logró estructurar un vehículo de monetización colectiva a cinco décadas de plazo entre veinticinco clubes con intereses deportivos naturalmente divergentes. México, con apenas dieciocho clubes y una fracción de esa complejidad de coordinación, no logró aprobar un fondo de inversión colectivo equivalente, precisamente porque la misma concentración de poder que este documento ha documentado en la Parte II —un núcleo reducido de clubes con capacidad de veto de facto sobre decisiones estructurales— operó, en ese episodio concreto, no a favor de la creación de valor compartido, sino en defensa de posiciones individuales de control. La captura institucional no solo redistribuye valor de manera desigual: en este caso, impidió que se creara valor nuevo para el sistema completo.

III.3 El concepto de descuento de gobernanza, aplicado al caso mexicano

En la teoría de valuación corporativa, existe un principio ampliamente aceptado y extensamente documentado en la literatura de finanzas corporativas: los activos sujetos a estructuras de gobierno débil, opaco o capturado por un interés particular se transan, sistemáticamente, a una valuación inferior a la de activos comparables con gobierno corporativo robusto e independiente. A este fenómeno se le conoce, de manera genérica, como descuento de gobernanza: el mercado exige un rendimiento adicional —o, equivalentemente, paga un precio menor— por asumir el riesgo de que decisiones futuras se tomen en beneficio de un controlador concentrado y no del conjunto de participantes económicos del sistema.

Ese descuento no opera de manera abstracta. Opera club por club, decisión por decisión, cada vez que un inversionista institucional —un fondo de private equity, un family office, un grupo multi-propietario internacional— tiene que estimar, dentro de su modelo de valuación, la probabilidad de que una regla competitiva cambie de forma arbitraria, de que una disputa de gobernanza se resuelva sin transparencia, o de que la Federación que en teoría regula el sistema tenga, en la práctica, un interés estructural alineado con una de las partes en conflicto. El expediente documentado en la Parte II de este documento —la reversión, en 2026, de un laudo arbitral que ya había reconocido el derecho al regreso del ascenso y descenso; la sanción disciplinaria, después revocada, contra jugadores que protestaron esa decisión; la superposición de liderazgo entre la Liga y la Federación— no es solamente un problema de legitimidad deportiva. Es, en el lenguaje que cualquier comité de inversión reconocería de inmediato, un factor de riesgo de gobernanza material, del tipo que se documenta explícitamente en cualquier proceso serio de diligencia debida antes de comprometer capital a largo plazo en el sistema.

Este descuento no impide, como ya se documentó, que el capital siga llegando a clubes individuales bien posicionados —América, Querétaro, San Luis— cuyo valor de marca, audiencia y activos inmobiliarios

justifican la inversión incluso bajo un régimen de gobernanza imperfecto. Pero sí explica, con considerable precisión, por qué el capital colectivo —el tipo de vehículo que permitió a Brasil monetizar cinco décadas de ingresos comerciales agregados— ha encontrado, hasta ahora, un obstáculo que ningún fondo internacional puede resolver por sí solo: la ausencia de una arquitectura de gobierno en la que todos los participantes del sistema, no solo el bloque dominante, confíen lo suficiente como para comprometer capital en su nombre durante décadas.

III.4 El capital muerto de la base de la pirámide

Si el descuento de gobernanza explica por qué el capital colectivo de la Liga MX se ha visto limitado, un fenómeno relacionado pero distinto explica lo que ha ocurrido con el resto de la pirámide futbolística mexicana: Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional no han atraído, en este mismo periodo de auge de inversión extranjera en el fútbol mexicano, prácticamente ningún capital institucional comparable al que ha llegado a la Liga MX.

La explicación de este contraste no reside en el tamaño de mercado ni en el potencial de audiencia de esas categorías —México cuenta con decenas de ciudades de tamaño considerable sin representación en la máxima categoría, precisamente el tipo de mercado geográfico desatendido que, en Estados Unidos, ha permitido que la USL construya una base de aficionados propia y sostenible—. La explicación reside en que un club de esas categorías, bajo la arquitectura institucional vigente, es hoy un activo sin mecanismo de apreciación. Sin la posibilidad de ascender por mérito deportivo a la categoría de mayor valor comercial —la vía que, en cualquier sistema piramidal funcional, permite que una inversión modesta en un club de categorías inferiores capture, eventualmente, el valor correspondiente a una promoción exitosa—, esos clubes se convierten, en el lenguaje de la teoría financiera, en capital muerto: activos productivos que no pueden alcanzar su valor potencial completo porque la arquitectura institucional que los rodea les ha cerrado, de manera permanente, la vía estructural de creación de valor que en cualquier otro mercado comparable sí está disponible.

Ningún fondo de inversión racional compromete capital de manera significativa en un activo cuyo techo de valuación está fijado, por diseño institucional, muy por debajo de su potencial deportivo y comercial genuino. Ese es, precisamente, el costo que la ausencia de una segunda vía institucional —el vacío que este documento, en las partes subsiguientes, propone llenar— le impone hoy a cientos de clubes, decenas de ciudades y, en última instancia, al desarrollo económico regional que el fútbol organizado es capaz de generar cuando cuenta con una arquitectura que premia, de manera creíble, el mérito deportivo con apreciación económica real.

III.5 La ventana del Mundial y el costo de oportunidad de la inacción

La sede compartida del Mundial 2026 entre México, Estados Unidos y Canadá funciona, para el capital internacional que observa el fútbol mexicano, como un catalizador y como un plazo simultáneamente: acelera el interés de los inversionistas por posicionarse antes del pico de atención global que el torneo generará, y fija una fecha límite implícita para capturar el valor asociado a esa visibilidad excepcional. Esa ventana no permanecerá abierta indefinidamente. Los fondos que hoy compiten por posicionarse en clubes individuales de la Liga MX no esperarán, de manera indefinida, a que la arquitectura institucional del resto del ecosistema mexicano se resuelva por sí sola.

El costo de no actuar durante esta ventana no es solamente la pérdida de una oportunidad de inversión puntual. Es la consolidación, por otra década adicional, de un ecosistema futbolístico mexicano de dos velocidades: una Liga MX cada vez más integrada a los circuitos globales de capital privado, con valuaciones individuales de clubes que ya compiten con las de mercados futbolísticos consolidados de otras regiones del mundo; y un archipiélago de ligas inferiores que, sin una arquitectura institucional propia capaz de ofrecer a un inversionista la misma certidumbre de mérito deportivo y apreciación de valor que hoy atrae capital hacia la cima del sistema, permanecerá excluido de esta ola de inversión, no por falta de mercado,

afición o potencial deportivo, sino por la simple ausencia del vehículo institucional que le permitiría participar en ella.

La tesis económica de este documento, desarrollada con el detalle operativo correspondiente en las partes subsiguientes, es precisamente esta: la corrección de la arquitectura de gobernanza de la Federación Mexicana de Fútbol, y la construcción de una segunda institución profesional con gobierno propio, independencia comercial y un mecanismo creíble de mérito deportivo, no son solamente una cuestión de justicia institucional para el resto de la pirámide. Son, en el lenguaje que cualquier inversionista institucional reconoce de inmediato, la condición previa necesaria para que ese capital muerto pueda, finalmente, comenzar a apreciarse.

IV

PARTE IV

La Estrategia en Dos Actos

IV.1 La pregunta que pierde antes de empezar

Existe una manera intuitiva, y equivocada, de plantear el agravio que las tres partes anteriores de este documento han documentado con extenso detalle. Esa manera intuitiva dice, en esencia: a Expansión MX, a Liga Premier y a la Tercera División Profesional les fue arrebatado el ascenso y descenso; por lo tanto, el remedio consiste en exigir que se los devuelvan.

Esa formulación, por comprensible que sea como reacción inicial ante un perjuicio real, pierde el caso antes de que el caso comience. Pierde porque le entrega a la contraparte el argumento más sólido que tiene disponible: que una liga profesional, en ejercicio legítimo de su autonomía competitiva, decidió modificar el formato de su propia competición, y que esa decisión —adoptada mediante los procedimientos estatutarios vigentes en su momento, y ya confirmada como formalmente válida por el Tribunal de Arbitraje Deportivo en el laudo de septiembre de 2025 documentado en la Parte II— no es, en sí misma, ni ilegal ni ilegítima. Ninguno de los cuatro sistemas de referencia examinados en la Parte I le negaría a una liga profesional consolidada el derecho a diseñar su propio formato competitivo. Insistir en que el agravio central es la pérdida del ascenso y descenso es insistir en pelear la batalla donde la contraparte es más fuerte, y donde, de hecho, ya ganó.

Hay, además, una segunda razón por la que esa formulación fracasa, más sutil que la primera pero igualmente decisiva: incluso si se lograra, contra toda expectativa razonable, forzar la reinstalación del ascenso y descenso mediante presión política o judicial, el problema de fondo permanecería completamente intacto. La arquitectura de gobernanza que permitió que dieciocho clubes —y, dentro de ellos, un núcleo aún más reducido, como el comité de seis descrito en la Parte II— tomaran esa decisión sin ningún contrapeso institucional efectivo seguiría existiendo, disponible para producir la siguiente decisión estructural desfavorable en cuanto la atención pública se disipe. Ganar la batalla del ascenso y descenso sin corregir la arquitectura que la hizo posible sería, en el mejor de los casos, una victoria temporal condenada a repetirse.

IV.2 El agravio correcto

El agravio que este documento articula es distinto, y es, deliberadamente, más modesto en apariencia y más ambicioso en sustancia: no que la Liga MX haya cerrado su competición, sino que la institución encargada de representar a la totalidad del fútbol mexicano —no solamente a su división de mayor jerarquía comercial— haya permitido que el mismo bloque de interés que se beneficia directamente de esa decisión ocupe, dentro de su propio órgano de gobierno, una posición estructuralmente dominante, sin que exista ningún mecanismo capaz de contrapesarla cuando los intereses de ese bloque difieren de los del resto del ecosistema.

La diferencia entre ambas formulaciones no es retórica. Es la diferencia entre impugnar un resultado y impugnar el proceso que garantizó ese resultado de antemano. Cualquier abogado experimentado en gobierno corporativo reconocería de inmediato por qué la segunda vía es la única con posibilidades reales de éxito: los tribunales, los órganos arbitrales y los reguladores rara vez están dispuestos a revisar el fondo

de una decisión de negocio adoptada dentro de las facultades discrecionales legítimas de sus tomadores de decisión —el estándar que en el derecho corporativo comparado se conoce, de manera genérica, como deferencia al juicio de negocios—. Pero esos mismos tribunales, órganos arbitrales y reguladores sí están, típicamente, dispuestos a examinar si el proceso mediante el cual esa decisión se adoptó respetó las obligaciones de representación equitativa, manejo de conflictos de interés y trato no discriminatorio que la propia institución tiene el deber de observar frente a todos sus miembros, no solamente frente a los más poderosos.

Reformulado en esos términos, el caso no le pide a nadie que reabra el debate sobre si el ascenso y descenso es deportivamente deseable. Le pide a la Federación —y, en última instancia, a las instancias de supervisión disponibles dentro del ecosistema regulatorio del fútbol— que examine si la arquitectura mediante la cual esa y otras decisiones estructurales se toman garantiza, de manera creíble, que ningún bloque de interés puede imponer su voluntad al resto del sistema sin ningún contrapeso institucional efectivo.

IV.3 Acto I: la gobernanza como objeto directo de impugnación

El primer acto de esta estrategia consiste, entonces, en construir y presentar el caso de gobernanza como un objeto de impugnación autónomo, independiente de cualquier disputa competitiva concreta. Este acto se apoya enteramente en la evidencia estructural documentada en la Parte II de este documento: la superposición, durante un periodo relevante, entre el liderazgo ejecutivo de la Liga MX y la presidencia de la Federación; la reforma de 2023 que, presentada como democratización, terminó duplicando el peso relativo del bloque de interés dominante; y la reconcentración de abril de 2026, que reservó a un comité de seis clubes un peso determinante sobre decisiones clave de la Liga, sin ningún mecanismo equivalente de representación para el resto del ecosistema.

Ninguno de estos tres elementos, por separado, constituye una prueba irrefutable de mala fe institucional. Cada uno, individualmente, admite explicaciones alternativas razonables: la superposición de liderazgo puede explicarse por la escasez de perfiles ejecutivos con experiencia simultánea en ambas instituciones; la reforma de 2023 puede defenderse, de buena fe, como un paso genuino hacia la inclusión del fútbol femenino; la reconcentración de 2026 puede justificarse como una medida de eficiencia operativa necesaria para una organización de dieciocho miembros. El valor probatorio de este primer acto no reside en ninguno de estos tres elementos por separado, sino en su acumulación: la ausencia sistemática, en cada punto de decisión relevante de los últimos años, de cualquier mecanismo que hubiera podido operar como contrapeso genuino frente al bloque dominante, incluso cuando existieron oportunidades explícitas — como la reforma de 2023— para introducir exactamente ese tipo de mecanismo, y no se introdujo.

Este primer acto tiene, además, un propósito estratégico específico: establece, ante cualquier instancia que eventualmente conozca del caso, el estándar de referencia frente al cual medir la conducta de la Federación. Ese estándar no es abstracto. Es el que la Parte I de este documento desarrolló con extenso detalle comparado: la regla de mayoría societaria fragmentada que impide la coordinación de bloque en Alemania; el convenio marco vinculante que limita la autonomía de la liga profesional frente a la federación en Francia; los mecanismos de veto cruzado que, incluso en el sistema español de mayor tensión funcional, obligan a liga y federación a negociar en condiciones de poder comparable. Frente a cualquiera de esos cuatro referentes, la arquitectura mexicana carece, en cada uno de sus puntos de decisión, del tipo de contrapeso que los sistemas comparables sí incorporan.

IV.4 Acto II: del defecto estructural al perjuicio concreto

El primer acto, por sólido que sea en el plano conceptual, no basta por sí solo. Ninguna instancia de recurso —interna, gubernamental o internacional— actúa sobre diagnósticos de gobernanza en abstracto. Actúa sobre perjuicios concretos, verificables, atribuibles a esa falla de gobernanza. Ese es el propósito del segundo acto: demostrar que el defecto estructural documentado en el primer acto no es una preocupación teórica, sino la causa directa de una consecuencia verificable y medible.

Esa consecuencia ya está, en este caso, ampliamente documentada por las tres partes anteriores de este documento. La eliminación del ascenso y descenso —confirmada de manera indefinida en julio de 2026, según lo relatado en la Parte II— dejó a Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional sin la función estructural que había justificado históricamente su existencia dentro de la pirámide del fútbol mexicano. Esa pérdida no es meramente competitiva: la Parte III de este documento estableció, con el rigor analítico correspondiente, su costo económico directo, al documentar cómo esos clubes se han convertido, bajo la arquitectura vigente, en capital muerto —activos sin mecanismo de apreciación, incapaces de atraer la misma ola de inversión institucional que en este mismo periodo ha llegado, con fuerza considerable, a la Liga MX—.

El segundo acto exige, además, demostrar algo adicional y estratégicamente decisivo: que el propio sistema, tal como está diseñado, carece de un mecanismo interno efectivo mediante el cual los afectados puedan corregir esa situación por sí mismos. Aquí, de nuevo, el expediente ya documentado en la Parte II ofrece la evidencia más elocuente disponible: el intento de corrección que sí se llevó a cabo —el recurso de diez clubes de Expansión MX ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, iniciado en mayo de 2025— produjo un laudo que, aunque reconoció el derecho al regreso del ascenso y descenso para la temporada 2026-27, fue posteriormente neutralizado por una nueva decisión reglamentaria de la propia Liga MX y la Federación, dejando a los clubes inconformes sin más alternativa que iniciar, en agosto de 2026, un segundo procedimiento arbitral cuyo desenlace, al momento de este documento, permanece indefinido. Ese ciclo —recurso, victoria parcial, reversión administrativa, nuevo recurso— es, en sí mismo, la demostración más directa posible de que el sistema no cuenta con un mecanismo de autocorrección genuinamente efectivo: cada vez que el resto de la pirámide ha logrado hacer valer un derecho ante una instancia externa, la arquitectura de poder interno de la Federación ha encontrado la manera de neutralizarlo por la vía reglamentaria.

IV.5 La cadena causal completa

La articulación completa de los dos actos produce una cadena causal de siete eslabones, cada uno de los cuales este documento ya ha fundamentado en las partes precedentes, y que en conjunto constituye la estructura argumental sobre la que descansa todo el petitorio que se desarrolla más adelante en este documento:

Subrepresentación estructural: la arquitectura estatutaria de la Federación no garantiza, en ninguno de sus órganos de decisión relevantes, una representación proporcional y efectiva de los sectores del fútbol mexicano ajenos a la Liga MX.

Captura institucional: esa subrepresentación no es un defecto pasivo, sino que ha sido, en la práctica reciente, aprovechada y profundizada mediante reformas —la de 2023, la de 2026— que, presentadas como avances de gobernanza, han reconcentrado el poder de decisión en un núcleo cada vez más reducido de clubes.

Conflicto de interés no gestionado: la superposición de liderazgo entre la Liga MX y la Federación, documentada en la Parte II, elimina cualquier expectativa razonable de que el órgano regulador actúe con independencia genuina frente al regulado.

Decisión estructural adversa: el cierre indefinido del ascenso y descenso, confirmado en julio de 2026, constituye la manifestación concreta de esa arquitectura de poder desequilibrada.

Perjuicio verificable: ese cierre produjo, para el resto de la pirámide, la pérdida de su función estructural y su conversión en capital económicamente estancado, con un costo medible en términos de valuación y acceso a capital de inversión.

Falta de remedio interno efectivo: los mecanismos de recurso disponibles dentro del propio sistema —incluyendo el recurso arbitral ya documentado— han demostrado ser insuficientes para corregir, de manera duradera, la decisión adversa.

Bloqueo de la solución alternativa: cualquier intento del resto del ecosistema de construir, por cuenta propia, una vía institucional distinta para recuperar su función estructural depende, en algún punto de su desarrollo, del reconocimiento o la no obstrucción de la misma Federación cuya arquitectura de poder es, precisamente, el objeto de este caso.

Este último eslabón es el que conecta la totalidad de este documento con su propósito final, desarrollado en las partes subsiguientes: la construcción de una segunda institución profesional, con gobierno propio e independencia comercial, no es el punto de partida de esta estrategia. Es su consecuencia lógica, una vez que los primeros seis eslabones de esta cadena han sido establecidos con el rigor necesario.

IV.6 Por qué el orden importa

La secuencia en la que estos siete eslabones se presentan no es arbitraria; es, en sí misma, un elemento central de la estrategia. Presentar primero la solución —la propuesta de una segunda institución profesional— y solamente después el diagnóstico de gobernanza que la justifica invita, de manera casi inevitable, a que la contraparte responda desde el terreno más favorable para ella: cuestionando la viabilidad deportiva o comercial de la propuesta, en lugar de responder al defecto de gobernanza que la hace necesaria. Presentar primero el diagnóstico de gobernanza, sostenerlo con evidencia acumulada e independiente de cualquier propuesta de solución, y solo después introducir la alternativa institucional como una consecuencia —no como una demanda aislada— obliga a la contraparte a responder en el terreno donde el caso es más sólido: el de la representación equitativa y el manejo adecuado de conflictos de interés dentro de una institución que ejerce, como se desarrolla en la Parte V de este documento, funciones de interés público reconocidas por la propia legislación mexicana.

IV.7 Lo que este caso no necesita demostrar

Es igualmente importante precisar, con la misma claridad con la que se ha construido el caso, qué es lo que esta estrategia no requiere establecer, porque intentar probar de más es tan riesgoso, estratégicamente, como probar de menos. Este caso no necesita demostrar que la decisión de cerrar la Liga MX fue, en sí misma, ilegal: ya fue confirmada por el Tribunal de Arbitraje Deportivo como formalmente válida dentro del marco estatutario vigente en su momento. No necesita demostrar la existencia de un acuerdo explícito, documentado o conspirativo entre los integrantes del bloque dominante para perjudicar deliberadamente al resto del ecosistema: la evidencia estructural acumulada en la Parte II es, para efectos de este caso, suficiente sin necesidad de imputar intencionalidad. Y no necesita demostrar que el modelo de ascenso y descenso es, en abstracto, superior a un sistema cerrado: los propios comparables internacionales examinados en la Parte I muestran que ambos modelos pueden ser legítimos, siempre que la decisión de adoptar uno u otro se tome dentro de una arquitectura de gobierno genuinamente equilibrada.

Lo que este caso sí necesita, y lo que las tres partes anteriores de este documento ya han comenzado a construir con el nivel de detalle correspondiente, es un expediente acumulativo y verificable de que esa arquitectura equilibrada no existe hoy dentro de la Federación Mexicana de Fútbol, y de que su ausencia ha producido, de manera demostrable, el perjuicio que motiva este documento.

IV.8 La cuestión de la legitimación

Ningún caso de esta naturaleza avanza sin resolver, con precisión, quién tiene legitimación para presentarlo. La respuesta no es única, y esa pluralidad es, en sí misma, una fortaleza estratégica. Los clubes de Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional —particularmente aquellos que ya han acreditado, mediante su participación en el procedimiento arbitral documentado en la Parte II, un interés jurídico concreto y activamente ejercido— constituyen el grupo con la legitimación más directa e inmediata. Las asociaciones de jugadores, cuyo interés en la existencia de una vía de ascenso deportivo funcional ya se ha manifestado públicamente en el contexto de la disputa documentada en esta misma parte, constituyen una segunda fuente de legitimación, distinta mas no opuesta. Y cualquier iniciativa institucional que aspire a construir la alternativa descrita en el séptimo eslabón de la cadena causal —el propósito hacia el cual se orienta la segunda mitad de este documento— adquiere, en la medida en que

documento un acto concreto de obstrucción por parte de la Federación, una legitimación propia y autónoma, correspondiente no a un perjuicio ya consumado, sino a la negación de una vía de remedio legítima.

Este documento no resuelve, porque no le corresponde resolver sin la intervención de asesoría legal especializada en cada jurisdicción e instancia relevante, cuál de estas fuentes de legitimación resulta más idónea para cada uno de los foros que se examinan en la Parte VII. Lo que sí establece, con la solidez argumentativa que las cuatro partes precedentes han construido, es que la legitimación existe, que no depende de una sola fuente, y que la evidencia necesaria para ejercerla ya está, en su mayor parte, documentada y disponible.

V

PARTE V

El Marco Legal Mexicano

V.1 La Federación no es una institución puramente privada

Existe una premisa, frecuentemente asumida sin examinarla, que subyace a buena parte del debate público sobre la gobernanza del fútbol mexicano: la idea de que la Federación Mexicana de Fútbol es, para efectos legales, una asociación civil privada como cualquier otra, cuyas decisiones internas —cómo se distribuye el voto, quién preside qué comité, cómo se relaciona con la Liga MX— pertenecen enteramente al ámbito de su autonomía privada, fuera del alcance de cualquier escrutinio jurídico externo salvo el que sus propios estatutos contemplan.

Esa premisa es incorrecta, y corregirla es el propósito central de esta parte del documento. El ordenamiento jurídico mexicano no trata a las federaciones deportivas nacionales como asociaciones civiles ordinarias. Las trata como una categoría jurídica particular —la Asociación Deportiva Nacional— que combina, de manera deliberada, la naturaleza privada de su constitución con el ejercicio delegado de funciones públicas, sujetas por ley a un conjunto de principios que ninguna asociación civil ordinaria está obligada a observar. Esta distinción no es un tecnicismo. Es la puerta de entrada jurídica que permite examinar la arquitectura de gobernanza de la Federación Mexicana de Fútbol bajo un estándar normativo verificable, distinto del que se aplicaría a cualquier club social o cámara empresarial privada.

V.2 La naturaleza híbrida de la Asociación Deportiva Nacional

La Ley General de Cultura Física y Deporte —el ordenamiento federal que, en ejercicio de la facultad concurrente que la Constitución otorga a la Federación, a las entidades federativas y a los municipios en materia de cultura física y deporte, regula la totalidad del sistema deportivo organizado del país— define con precisión esta doble naturaleza. Las Asociaciones Deportivas Nacionales regulan su estructura interna y funcionamiento a través de sus propios estatutos sociales, conforme a la Ley y su Reglamento, pero deben hacerlo observando en todo momento los principios de democracia, representatividad, equidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas. Esta disposición ya, por sí sola, desmonta la premisa de autonomía irrestricta: la libertad estatutaria de una Asociación Deportiva Nacional no es una libertad sin condiciones. Es una libertad reglada, sujeta por ley a un estándar de gobernanza específico y verificable.

La razón de fondo detrás de esta condición aparece en la disposición inmediatamente siguiente de la propia Ley. Las Asociaciones Deportivas Nacionales debidamente reconocidas, además de sus atribuciones propias, ejercen por delegación funciones públicas de carácter administrativo, actuando en ese carácter como agentes colaboradores del Gobierno Federal, razón por la cual esa actuación se considera de utilidad pública. Entre esas funciones públicas delegadas que la propia Ley enumera se encuentra, de manera expresa, la de calificar y organizar las competiciones deportivas oficiales de su disciplina —precisamente el tipo de decisión estructural, como el formato competitivo de la máxima categoría del fútbol mexicano, que ha estado en el centro de la controversia documentada en las partes anteriores de este documento—.

La consecuencia jurídica de esta arquitectura es clara y merece formularse sin ambigüedad: cuando la Federación Mexicana de Fútbol organiza y regula las competiciones oficiales del fútbol profesional mexicano, no actúa exclusivamente como una asociación privada ejerciendo su libertad de asociación.

Actúa, simultáneamente, como agente colaborador del Gobierno Federal en el ejercicio de una función que la propia ley mexicana califica como de utilidad pública. Y toda actuación de utilidad pública, en cualquier sistema jurídico organizado bajo principios de Estado de derecho, está sujeta a un estándar de rendición de cuentas más exigente que el que se aplicaría a una decisión puramente privada sin ese componente de interés general.

V.3 Los seis principios como estándar normativo, no como aspiración retórica

Es tentador leer los seis principios que la Ley exige a las Asociaciones Deportivas Nacionales —democracia, representatividad, equidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas— como una declaración de buenas intenciones sin consecuencias jurídicas concretas, del tipo que aparece con frecuencia en el preámbulo de instrumentos normativos sin verdadera fuerza vinculante. Esa lectura sería un error, y sería, además, estratégicamente costoso para efectos del caso que este documento construye.

Estos seis principios no aparecen en un preámbulo aspiracional. Aparecen en el cuerpo normativo de la Ley, como condición explícita bajo la cual las Asociaciones Deportivas Nacionales ejercen su autonomía estatutaria. Esto significa que son, en el sentido técnico del término, un estándar de cumplimiento verificable: una Asociación Deportiva Nacional cuya arquitectura estatutaria no garantice representatividad efectiva de la totalidad de los sectores que la integran —no solamente de su sector profesional de mayor jerarquía comercial— no está simplemente actuando de manera subóptima desde una perspectiva de mejores prácticas corporativas. Está, potencialmente, operando fuera del estándar que la propia ley mexicana le exige como condición de su reconocimiento y de la utilidad pública de su actuación.

Aplicado a la evidencia acumulada en la Parte II de este documento, este marco normativo adquiere un filo particularmente agudo. La superposición de liderazgo entre la Liga MX y la Federación, documentada con extenso detalle en esa parte, plantea una pregunta directa bajo el principio de legalidad y el de rendición de cuentas: ¿puede una Asociación Deportiva Nacional cuya cabeza ejecutiva proviene, de manera inmediata y sin periodo de enfriamiento institucional, de la dirección de la entidad regulada, sostener de manera creíble que su gobierno interno observa el principio de representatividad que la Ley le exige frente a la totalidad de sus sectores? La reconcentración de poder documentada en la reforma de abril de 2026 —el comité de seis clubes con peso determinante sobre decisiones clave— plantea una pregunta equivalente bajo el principio de equidad: ¿es equitativa una arquitectura de decisión que reserva influencia decisiva a un tercio de los integrantes de un solo sector, excluyendo por completo a los sectores restantes de la pirámide?

V.4 Las palancas concretas de CONADE

El marco normativo descrito en las secciones anteriores no sería más que un ejercicio de interpretación doctrinal si no viniera acompañado de mecanismos institucionales concretos para hacerlo valer. La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte —CONADE, el órgano de la administración pública federal encargado de coordinar el sistema nacional del deporte— cuenta, para este propósito, con al menos tres palancas específicas, cada una con un alcance y una función distintos.

La primera, y la más fundamental, es la potestad de reconocimiento y registro. Corresponde a CONADE otorgar el registro correspondiente a las asociaciones y sociedades deportivas, así como sancionar sus estatutos y promover la práctica institucional y reglamentada del deporte a través de las Asociaciones Deportivas Nacionales, y esa misma facultad implica, de manera lógica, la de orientar a esas asociaciones en la actualización de su estructura y de brindarles la asesoría necesaria para que sus estatutos no contravengan la Ley ni su Reglamento. El reconocimiento de la Federación Mexicana de Fútbol como Asociación Deportiva Nacional no es, en consecuencia, un hecho jurídico estático adquirido de manera permanente en el pasado. Es una condición sujeta, en principio, a la observancia continuada del marco normativo que la Ley le impone, incluyendo los seis principios de gobernanza ya examinados.

La segunda palanca es la supervisión electoral, ejercida a través del Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva. Este órgano vigila que los procesos de elección en los órganos de gobierno y representación de

las Asociaciones Deportivas Nacionales que reciban recursos públicos federales, o que sean sujetos de los apoyos y estímulos que en su caso acuerde CONADE, cumplan con los principios de legalidad, transparencia, equidad e igualdad de oportunidades dentro del marco de los principios democráticos y representativos, y con estricto apego a las disposiciones estatutarias y legales aplicables. De manera crucial para el caso que este documento construye, la propia Ley establece un mecanismo formal de controversia ante este órgano, disponible para toda persona física o moral cuyos derechos o intereses legítimos, individuales o colectivos, se vean afectados por los actos, omisiones, decisiones, acuerdos o resoluciones emitidos por una Asociación Deportiva Nacional con motivo del desarrollo de las distintas fases de sus procesos de elección. Este mecanismo, aunque acotado a la materia electoral en sentido estricto —la elección de los órganos de gobierno, no cualquier decisión sustantiva posterior de esos órganos—, constituye la vía procesal más directa y mejor definida, dentro del ordenamiento mexicano, para cuestionar si la arquitectura mediante la cual se eligen y conforman el Comité Ejecutivo y la Asamblea General de la Federación cumple, en su origen, con los principios democráticos y representativos que la Ley exige.

La tercera palanca es la fiscalización de recursos públicos, cuando estos existen. Las Asociaciones Deportivas Nacionales que reciben financiamiento federal, apoyos o estímulos de CONADE quedan sujetas, en esa misma medida, a las facultades de fiscalización, supervisión, evaluación y vigilancia sobre el destino de esos recursos —una facultad que la propia legislación mexicana articula, de manera consistente en su desarrollo doctrinal, bajo el principio de que la autoorganización deportiva es compatible con la vigilancia del interés público, y no un obstáculo absoluto frente a ella—. El alcance práctico de esta tercera palanca frente a la Federación Mexicana de Fútbol dependerá, en cada caso concreto, de la naturaleza y el monto de los recursos públicos efectivamente involucrados en su operación, un extremo que solo una revisión documental especializada puede establecer con precisión.

V.5 La Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte como instancia doméstica de recurso

Además de estos mecanismos de supervisión directamente vinculados a CONADE, la Ley General de Cultura Física y Deporte establece, en un título específico de su propio texto, la existencia de la Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte —conocida por sus siglas como CAAD—, concebida como el órgano de justicia deportiva doméstica del sistema mexicano, con competencia para conocer de controversias entre los distintos actores del ecosistema deportivo organizado del país.

La existencia de esta instancia es relevante para la estrategia que este documento desarrolla porque introduce una vía de recurso interna, dentro del propio ordenamiento jurídico mexicano, anterior y potencialmente complementaria a cualquier instancia internacional. La relación exacta entre la competencia de la CAAD y la competencia que el propio Estatuto Social de la Federación reserva a sus órganos internos de disciplina y apelación —así como la que corresponde, en última instancia, al Tribunal de Arbitraje Deportivo con sede en Suiza, ya activado en el litigio documentado en la Parte II de este documento— es una cuestión de deslinde procesal que excede el alcance de este documento y que requiere, como se ha advertido en las partes precedentes, la verificación puntual de asesoría legal especializada antes de emprender cualquier acción formal ante ella.

V.6 El deporte profesional como categoría normativa distinta

Un elemento adicional del marco legal mexicano merece señalarse, aunque su desarrollo detallado exceda igualmente el alcance de este documento: la propia Ley General de Cultura Física y Deporte dedica un título completo, distinto del que regula a las Asociaciones Deportivas Nacionales en general, al tratamiento específico del deporte profesional. La existencia de esta categoría normativa diferenciada confirma que el legislador mexicano reconoció, desde el diseño mismo de la Ley, que el deporte practicado con fines comerciales y remunerados —la categoría a la que pertenece, sin ambigüedad, la Liga MX— plantea consideraciones jurídicas propias, distintas de las que rigen al deporte amateur, escolar o de alto rendimiento no remunerado.

La existencia de este tratamiento diferenciado abre una línea de análisis adicional que cualquier equipo legal especializado debería explorar con detalle: si el marco normativo aplicable específicamente al deporte profesional mexicano contiene, dentro de su propio texto, disposiciones adicionales sobre la relación entre las ligas profesionales y las asociaciones deportivas nacionales de las que forman parte —disposiciones que podrían reforzar, matizar o precisar el estándar general de democracia, representatividad y equidad que este documento ha examinado en las secciones anteriores—.

V.7 Dónde termina la supervisión pública

Es indispensable cerrar esta parte del documento con la misma precisión con la que se abrió: el marco legal aquí descrito habilita una supervisión pública real, pero acotada, sobre la Federación Mexicana de Fútbol. No habilita, y este documento no lo pretende sugerir en ningún momento, que el Estado mexicano gobierne el fútbol mexicano en sustitución de sus propias instituciones deportivas. CONADE puede exigir que los procesos electorales de la Federación cumplan con los principios democráticos y representativos que la Ley establece. Puede fiscalizar el destino de los recursos públicos que, en su caso, la Federación reciba. Puede condicionar, en última instancia, el reconocimiento y registro de la Federación como Asociación Deportiva Nacional al cumplimiento del estándar de gobernanza que la propia Ley le impone. Lo que no puede, sin transgredir el límite que la siguiente parte de este documento examina con el detalle correspondiente, es dictar quién debe presidir la Federación, cómo deben resolverse sus decisiones competitivas internas, o qué formato debe adoptar la Liga MX para su propia competición.

Esa frontera —entre la supervisión legítima de las condiciones institucionales bajo las cuales una Asociación Deportiva Nacional ejerce funciones de interés público, y la interferencia indebida en la autonomía deportiva que tanto la FIFA como la CONCACAF protegen frente a cualquier injerencia gubernamental— es, precisamente, el objeto de la parte siguiente de este documento.

VI

PARTE VI

La Frontera FIFA

VI.1 El principio cardinal

Ningún análisis de la estrategia de recurso que este documento construye puede avanzar sin enfrentar, de manera directa, la objeción más poderosa que cualquier defensor de la arquitectura actual de la Federación Mexicana de Fútbol tiene disponible: que la FIFA protege, como principio fundacional de todo su ordenamiento, la independencia de sus federaciones miembro frente a cualquier forma de injerencia externa, y que cualquier intento de utilizar instancias gubernamentales mexicanas para cuestionar la gobernanza interna de la Federación corre el riesgo de activar, precisamente, ese mecanismo de protección —con consecuencias que podrían incluir, en el escenario más severo, la suspensión de México de las competiciones internacionales—.

Esta objeción es real y su fundamento normativo es sólido. El artículo 19 de los Estatutos de la FIFA establece, sin ambigüedad, que todas las federaciones miembro administrarán sus asuntos de forma independiente y sin la injerencia de terceros, y esa misma obligación aparece reforzada en el artículo 14 de los propios Estatutos, que exige a cada federación miembro administrar sus asuntos de forma independiente y procurar que no se produzca ninguna injerencia de terceros en sus asuntos internos, con la precisión adicional de que los órganos de gobierno de la federación deben designarse únicamente mediante elección o nombramiento interno, conforme a un procedimiento electoral democrático establecido en sus propios estatutos. Cualquier estrategia que ignore este principio, o que subestime su aplicación práctica, estaría construida sobre una base jurídica incompleta.

VI.2 La responsabilidad objetiva: por qué la intención no exime

Existe, dentro de este mismo marco normativo, un matiz que merece atención particular porque eleva, de manera considerable, el nivel de cuidado con el que cualquier vía de recurso debe diseñarse. El artículo 14, apartado 3, de los Estatutos de la FIFA advierte expresamente que la violación de la obligación de independencia podría conllevar sanciones incluso si la injerencia de un tercero no pudiera imputarse directamente a la federación miembro afectada. Esto significa que la responsabilidad, bajo el régimen estatutario de la FIFA, no depende de que la Federación Mexicana de Fútbol haya solicitado, propiciado o consentido una intervención externa: basta con que esa intervención ocurra, y con que comprometa la independencia de la Federación en la práctica, para que la sanción proceda. Este es un estándar de responsabilidad objetiva, no de responsabilidad subjetiva, y su existencia obliga a que cualquier estrategia de recurso construida sobre instancias gubernamentales mexicanas se diseñe con la precisión suficiente para no cruzar, ni siquiera de manera involuntaria, la línea que separa la supervisión legítima de la injerencia indebida.

VI.3 Lo que la propia FIFA exige a sus federaciones: un espejo revelador

Aquí aparece, sin embargo, un elemento del propio marco normativo de la FIFA que —lejos de reforzar exclusivamente la objeción señalada al inicio de esta parte— ofrece a este documento uno de sus argumentos más sólidos. El artículo 15 de los Estatutos de la FIFA exige que cada federación miembro incluya en sus propios estatutos, como mínimo, disposiciones específicas sobre la presencia de órganos

judiciales independientes con una clara separación de poderes respecto de los demás órganos de la asociación, la garantía de independencia de esos órganos judiciales, el reconocimiento de la jurisdicción del Tribunal de Arbitraje Deportivo, y la prevención de conflictos de interés en la toma de decisiones.

Léase esta disposición con detenimiento, porque su implicación es directa: la propia FIFA exige a sus federaciones miembro exactamente el tipo de gobernanza interna —separación de poderes, prevención de conflictos de interés, independencia de los órganos de resolución de controversias— que este documento, a lo largo de sus partes anteriores, ha documentado como ausente o insuficientemente desarrollada dentro de la arquitectura actual de la Federación Mexicana de Fútbol. La superposición de liderazgo entre la Liga MX y la Federación, documentada en la Parte II, no solo plantea una tensión frente al estándar de la legislación mexicana examinado en la Parte V. Plantea, con la misma fuerza, una tensión frente al propio estándar de prevención de conflictos de interés que el artículo 15 de los Estatutos de la FIFA exige que las federaciones miembro incorporen a su propio marco estatutario. En este sentido, un caso de gobernanza bien construido no se opone al régimen de la FIFA: invoca sus propios principios internos como estándar de referencia.

VI.4 El patrón de sanción: la injerencia no es una hipótesis, es un historial documentado

La severidad con la que la FIFA aplica el principio de independencia no es una amenaza teórica. Es un patrón de conducta institucional consistente, documentado en casos concretos a lo largo de las últimas dos décadas, en prácticamente todas las confederaciones del mundo. En 2008, la FIFA suspendió temporalmente a Perú de las competiciones internacionales después de que el titular del Instituto Peruano del Deporte se negara a reconocer al presidente legítimamente electo de la Federación Peruana de Fútbol. En 2016, Guatemala fue suspendida de las competiciones internacionales cuando, tras el escándalo conocido como FIFAGate, miembros de la federación desconocieron la nueva directiva designada por la FIFA y eligieron directivos propios por su cuenta; en 2020, ocurrió un episodio equivalente con Trinidad y Tobago, suspendida después de que el poder judicial del país impugnara una directiva impuesta por la propia FIFA. En 2014, la FIFA suspendió con efecto inmediato a la Federación Nigeriana de Fútbol después de que un tribunal de ese país emitiera una orden judicial que impedía al presidente, al comité ejecutivo y al congreso de la federación administrar el fútbol nigeriano con normalidad, una suspensión que le costó a Nigeria, entre otras consecuencias, la exclusión de un mundial femenino sub-20. Y en fechas mucho más recientes, la FIFA suspendió simultáneamente a las federaciones de Congo y Pakistán: a la primera, por lo que la propia FIFA describió como un problema particularmente serio de injerencia externa, luego de que el ministro de deportes del país constituyera un comité ad hoc para gestionar la federación; a la segunda, por no haber revisado sus estatutos electorales conforme a lo requerido por la propia FIFA.

Este historial no deja margen de duda sobre la seriedad con la que la organización aplica su principio de independencia. Cualquier estrategia que involucre a instancias gubernamentales mexicanas en la revisión de la gobernanza de la Federación Mexicana de Fútbol debe partir de la premisa de que la FIFA está dispuesta, y lo ha demostrado de manera reiterada en contextos geográficos y políticos completamente distintos entre sí, a imponer la sanción más severa disponible en su arsenal regulatorio frente a lo que interprete como una intervención externa indebida.

VI.5 El precedente más instructivo: la distinción entre el cómo y el qué

Existe, sin embargo, dentro de este mismo cuerpo de precedentes, un conjunto de casos considerablemente más recientes y más instructivos para efectos de este documento que los episodios de suspensión ya descritos, porque no involucran una intervención consumada, sino una advertencia preventiva de la FIFA frente a una amenaza de intervención todavía en discusión legislativa —el mismo estadio en el que se encontraría cualquier iniciativa de reforma de gobernanza que este documento pudiera eventualmente impulsar en México—.

En España, la FIFA y la UEFA advirtieron conjuntamente, en 2024, que evaluarían si la creación por parte del gobierno de una Comisión de Supervisión, Normalización y Representación sobre la Real Federación Española de Fútbol podía comprometer la independencia de esa federación frente a interferencias gubernamentales indebidas. En Chile, la FIFA y la CONMEBOL advirtieron a la Federación de Fútbol de Chile, en 2025, que una eventual intervención estatal a través de una Ley de Sociedades Anónimas en discusión legislativa podría acarrear la pérdida de todos los derechos de membresía de la federación. Y, de manera todavía más reveladora, en Argentina, cuando el gobierno intentó, mediante decreto ejecutivo, obligar a la Asociación del Fútbol Argentino a modificar sus estatutos para permitir el ingreso de sociedades anónimas deportivas como miembros, la FIFA emitió un dictamen formal estableciendo que las federaciones miembro —incluida la AFA— deben gozar de autonomía suficiente para determinar, de manera libre y democrática, la naturaleza jurídica de los clubes que participan en sus competiciones nacionales, y que corresponde a la propia AFA, sin intervención estatal alguna, decidir democráticamente esa cuestión a través de sus órganos legítimos de gobierno asociativo.

El elemento común de estos tres episodios recientes no es que el Estado carezca, en cualquier circunstancia, de interés legítimo en la gobernanza del fútbol de su país. Es que, en los tres casos, el Estado intentó decidir directamente el contenido de una decisión estructural —quién debe dirigir la federación, bajo qué figura jurídica deben operar sus clubes— en lugar de limitarse a verificar que los procesos internos mediante los cuales la propia federación toma esas decisiones cumplan con estándares de legitimidad democrática. Esa distinción —entre supervisar el proceso y dictar el resultado— es, precisamente, la frontera que separa la injerencia indebida, sistemáticamente sancionada por la FIFA, de la supervisión regulatoria legítima que, como se documentó en la Parte V de este documento, la propia legislación mexicana contempla a través de mecanismos como el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva.

VI.6 Aplicación al caso mexicano

Trasladada al caso que este documento construye, esta distinción produce una conclusión operativa precisa. Una hipotética intervención de CONADE que pretendiera nombrar directamente a las autoridades del Comité Ejecutivo de la Federación Mexicana de Fútbol, o que pretendiera dictar, por vía administrativa, el resultado sustantivo de una controversia competitiva concreta —como el destino específico del sistema de ascenso y descenso—, replicaría exactamente el tipo de conducta que la FIFA ha sancionado de manera consistente en los precedentes examinados en esta parte, y expondría a México a un riesgo real e inaceptable de suspensión.

Pero una intervención de CONADE limitada a verificar, a través del Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva y en ejercicio de la facultad que la propia Ley General de Cultura Física y Deporte le confiere, si los procesos mediante los cuales se conforman y eligen los órganos de gobierno de la Federación —su Comité Ejecutivo, su Asamblea General— cumplen con los principios de legalidad, transparencia, equidad e igualdad de oportunidades dentro de un marco democrático y representativo, no dicta ningún resultado sustantivo. Verifica un proceso, exactamente en los mismos términos en que la propia FIFA exige, a través de su artículo 15, que cada federación incorpore a su propio marco estatutario garantías de independencia judicial interna, prevención de conflictos de interés y procedimientos electorales democráticos. Una supervisión de esta naturaleza no le disputa a la Federación Mexicana de Fútbol el derecho a decidir, por sí misma y a través de sus propios órganos legítimos, cómo debe estructurarse la Liga MX o si el ascenso y descenso debe existir. Le pide, únicamente, que la arquitectura mediante la cual esas decisiones se toman satisfaga el estándar de representatividad y prevención de conflictos de interés que tanto la ley mexicana como los propios estatutos de la FIFA reconocen como condición de legitimidad.

VI.7 El riesgo residual y la necesidad de diseño cuidadoso

Ninguna distinción conceptual, por sólida que sea en el plano normativo, elimina por completo el riesgo político de que una intervención bien diseñada sea percibida, caracterizada o denunciada por la parte interesada como una injerencia indebida, activando de todos modos el escrutinio de la FIFA. El historial de casos examinado en esta parte demuestra que la organización actúa, en ocasiones, con base en la apariencia

de interferencia tanto como en su sustancia jurídica, y que la distinción entre supervisión de proceso e imposición de resultado, aunque doctrinalmente clara, puede diluirse en la práctica según cómo se ejecute y cómo se comunique cada actuación concreta.

Esta es la razón por la que este documento ha insistido, desde la Parte IV, en que cualquier vía de recurso ante instancias gubernamentales mexicanas debe diseñarse con extremo cuidado procesal: limitada estrictamente a la verificación de procesos democráticos y de prevención de conflictos de interés ya exigidos por la propia ley mexicana; despojada de cualquier pretensión de dictar resultados competitivos o deportivos sustantivos; y documentada, en cada etapa, de manera que su naturaleza de supervisión de proceso —y no de imposición de resultado— quede establecida sin ambigüedad ante cualquier escrutinio posterior de la FIFA o de la CONCACAF. Solo bajo ese diseño la vía gubernamental mexicana, examinada con detalle procesal en la parte siguiente de este documento, puede activarse sin comprometer la posición internacional del fútbol mexicano en su conjunto.

VII

PARTE VII

El Mapa de Recursos

VII.1 El principio de arquitectura secuencial

Ningún sistema de recurso deportivo internacional permite que una controversia salte, a voluntad del reclamante, directamente a su instancia de mayor jerarquía. Cada uno de los foros examinados en esta parte del documento opera bajo un principio de agotamiento progresivo: antes de acceder a una instancia superior, quien reclama debe, salvo excepciones estrechamente definidas, haber agotado las vías de recurso disponibles en la instancia inmediatamente inferior. Ignorar esta arquitectura secuencial — presentar, por ejemplo, un recurso directamente ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo sin haber transitado primero por los órganos internos de la propia Federación— no acelera el caso. Lo condena, de manera casi automática, a un rechazo por falta de jurisdicción, con el costo adicional de haber revelado, de manera prematura, la estrategia completa a la contraparte.

Esta parte del documento traza, entonces, no una lista de foros disponibles, sino una secuencia: qué instancia corresponde a qué tipo de acto, en qué momento del proceso resulta procedente acudir a ella, bajo qué plazo, y con qué remedio razonablemente disponible. El diseño de esta secuencia es, en sí mismo, tan importante como la solidez de los argumentos que la sostienen.

VII.2 Primera instancia: los órganos internos de la propia Federación

Cualquier expediente de esta naturaleza debe originarse, salvo que exista una razón procesal específica para omitir este paso, dentro de la propia arquitectura interna de la Federación Mexicana de Fútbol. Esta no es una recomendación de cortesía institucional: es, como se documentó en la Parte VI de este documento, una condición de admisibilidad que el propio Código del Tribunal de Arbitraje Deportivo exige de manera expresa, al establecer que el arbitraje de apelación únicamente puede iniciarse una vez agotados los recursos internos disponibles ante la organización deportiva correspondiente.

Dentro de la Federación, esta primera instancia tiene, a su vez, más de un nivel. El primero es la Comisión Disciplinaria, el órgano encargado de sancionar infracciones al Estatuto Social, al Código de Ética y a los reglamentos de competencia —el mismo órgano cuya actuación, documentada en la Parte II de este documento, sancionó y posteriormente vio revertidas, por su propia Comisión de Apelaciones, las sanciones impuestas a jugadores que protestaron contra el cierre del sistema de ascenso y descenso—. El segundo es la Asamblea General de la propia Federación, el órgano estatutariamente competente, según el laudo arbitral ya emitido en el litigio documentado en las partes anteriores, para adoptar o ratificar decisiones estructurales de la magnitud de la suspensión del ascenso y descenso.

El propósito estratégico de agotar esta primera instancia no es, en la mayoría de los escenarios previsibles, obtener una resolución favorable —la evidencia acumulada en las partes anteriores de este documento sugiere, de manera consistente, que los órganos internos de la Federación tienden a ratificar las decisiones adoptadas por el bloque dominante—. El propósito es doble: por un lado, cumplir con el requisito de admisibilidad que las instancias posteriores exigen; por otro, y quizás más importante, generar y documentar, de manera formal y verificable, el patrón de falta de remedio interno efectivo que la Parte IV de este documento identificó como el sexto eslabón de la cadena causal completa.

VII.3 Segunda vía doméstica: CONADE, el COVED y la CAAD

Agotada o resultando manifiestamente inútil la vía interna de la Federación, el siguiente nivel corresponde a las instancias domésticas mexicanas examinadas con detalle en la Parte V de este documento. Esta vía tiene, sin embargo, una naturaleza jurídica distinta de la vía deportiva interna: no busca revertir una decisión competitiva concreta, sino verificar si la arquitectura de gobierno mediante la cual esa decisión se adoptó cumple con el estándar de democracia, representatividad, equidad, transparencia y rendición de cuentas que la Ley General de Cultura Física y Deporte exige a toda Asociación Deportiva Nacional.

Dentro de esta vía doméstica, el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva constituye el instrumento procesal más preciso y mejor definido: como se documentó en la Parte V, la propia Ley habilita un mecanismo formal de controversia ante este órgano, disponible para toda persona física o moral cuyos derechos o intereses legítimos se vean afectados por las decisiones de una Asociación Deportiva Nacional relacionadas con sus procesos de elección de órganos de gobierno. Es en este órgano, precisamente, donde correspondería plantear si la composición y el mecanismo de conformación del Comité Ejecutivo y la Asamblea General de la Federación —incluyendo la reconcentración documentada en la reforma de abril de 2026— satisfacen el estándar legal de representatividad y equidad. La Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte, por su parte, ofrece una segunda vía doméstica de naturaleza más amplia, como instancia de justicia deportiva nacional cuya competencia específica frente a controversias de gobernanza federativa —distinta de la disciplina deportiva individual— requiere, como se ha advertido en partes anteriores, una verificación puntual de asesoría legal especializada antes de activarse.

Esta vía doméstica cumple, dentro de la secuencia completa, una función estratégica adicional a la meramente procesal: como se estableció en la Parte VI, una intervención de esta naturaleza —limitada a verificar procesos, no a dictar resultados— es la que con mayor probabilidad se mantiene dentro de la frontera de supervisión legítima que la FIFA tolera, y la que menor riesgo representa de activar el régimen de sanción por injerencia examinado en esa misma parte.

VII.4 CONCACAF: la instancia continental de escalamiento intermedio

Entre la vía doméstica mexicana y la intervención directa de la FIFA existe un nivel intermedio con función propia: la Confederación de Norte, Centroamérica y el Caribe de Fútbol Asociado, la confederación continental de la que la Federación Mexicana de Fútbol forma parte, y que ejerce, dentro de la estructura federativa mundial del fútbol, la autoridad de supervisión más inmediata sobre sus federaciones miembro después de la propia FIFA.

La función de esta instancia dentro de la secuencia propuesta es principalmente la de documentación y elevación: recibir, de manera formal, la evidencia acumulada sobre la arquitectura de gobernanza de la Federación Mexicana de Fútbol, y determinar si existe mérito para que esa evidencia sea, a su vez, elevada a la propia FIFA como autoridad rectora última. CONCACAF no ofrece, dentro del ordenamiento del fútbol internacional, un mecanismo de apelación formal equiparable al de la vía arbitral del TAS; su rol es más cercano al de un filtro institucional y una instancia de mediación regional, cuya intervención puede resultar, en muchos escenarios, más rápida y menos formal que la de un procedimiento arbitral pleno, pero cuyo resultado carece del carácter vinculante y ejecutable que sí tiene un laudo del Tribunal de Arbitraje Deportivo.

VII.5 FIFA: el mecanismo de queja institucional de última instancia gubernativa

La FIFA misma constituye, dentro de esta secuencia, la instancia de mayor autoridad no arbitral disponible. Como se documentó extensamente en la Parte VI, la organización cuenta con mecanismos de queja y con la facultad, en circunstancias excepcionales y tras consulta con la confederación correspondiente, de intervenir directamente en la gobernanza de una federación miembro —incluyendo, en el escenario más extremo, el reemplazo de sus órganos ejecutivos por un comité de regularización—.

Es indispensable reiterar, en este punto, la advertencia central de la Parte VI: la activación de esta vía exige un diseño extremadamente cuidadoso. Un recurso ante la FIFA que solicite, de manera directa, la intervención de la organización en la composición del Comité Ejecutivo de la Federación Mexicana de Fútbol corre el riesgo de ser leído, precisamente, como el tipo de injerencia que la propia FIFA existe para prevenir —aunque provenga, en este caso, de actores privados del propio ecosistema futbolístico mexicano y no de una autoridad gubernamental—. El recurso mejor calibrado ante esta instancia no pide que la FIFA gobierne a la Federación Mexicana de Fútbol; pide que la FIFA examine, conforme a sus propios principios de gobernanza —los mismos que su artículo 15 exige que cada federación miembro incorpore a su propio marco estatutario—, si la arquitectura actual de la Federación cumple con esos principios, y que ejerza, si corresponde, la supervisión que le compete como autoridad rectora del sistema del que la propia Federación forma parte.

VII.6 El Tribunal de Arbitraje Deportivo: la instancia de resolución vinculante

El Tribunal de Arbitraje Deportivo, con sede en Lausana, Suiza, constituye la instancia de resolución vinculante de mayor jerarquía dentro de todo el ecosistema del fútbol internacional, y es, como se documentó en la Parte II de este documento, la instancia que ya ha conocido, de manera directa, del litigio sobre el ascenso y descenso en el fútbol mexicano.

Su procedimiento está sujeto a reglas de una precisión considerablemente mayor que las de cualquiera de las instancias anteriores. El plazo para presentar una apelación es de veintidós días naturales contados a partir de la recepción de la decisión que se impugna —un plazo estricto, cuyo incumplimiento resulta, en la práctica, fatal para el recurso—, y dentro de los diez días siguientes al vencimiento de ese plazo debe presentarse la memoria de apelación, con el desarrollo completo de los fundamentos jurídicos y las pruebas del caso. El procedimiento exige, como condición de admisibilidad, el agotamiento previo de los recursos internos disponibles —precisamente la razón por la que este documento propone la secuencia completa desarrollada en esta parte, y no un acceso directo a esta instancia—. Un procedimiento de apelación ante el Tribunal se resuelve, típicamente, en un plazo de entre noventa y ciento ochenta días desde su inicio, aunque ese plazo puede extenderse en función de la complejidad del caso, el número de partes involucradas y la necesidad de audiencia oral. Los costos incluyen una tasa mínima de mil francos suizos para el registro del procedimiento, además de los honorarios de los árbitros y los gastos administrativos correspondientes, calculados en función de la cuantía del litigio —costos que, como se documentó en la Parte II, ya han representado una carga financiera real y desincentivadora para los clubes de menor recurso que han litigado previamente contra la Federación—.

Los laudos del Tribunal son, en principio, definitivos y vinculantes, con un único recurso disponible ante el Tribunal Federal Suizo, limitado a causales estrechas de derecho arbitral —irregularidades graves de competencia, de composición del panel, de derecho de defensa o de orden público— y expresamente excluido de cualquier revisión sobre el fondo del caso. Esta característica final es crucial para calibrar expectativas: el Tribunal de Arbitraje Deportivo ofrece, dentro de esta secuencia, la última instancia con capacidad de emitir un remedio vinculante y ejecutable a nivel internacional, pero no ofrece una segunda oportunidad de revisión sustantiva una vez emitido su laudo.

VII.7 Tribunales mexicanos: la vía de menor previsibilidad, pero no irrelevante

La vía de los tribunales civiles y administrativos mexicanos ocupa, dentro de esta secuencia, una posición distinta a la de las instancias deportivas ya examinadas: no compete con ellas por la misma materia, sino que atiende a un conjunto de cuestiones jurídicas paralelas que el ordenamiento deportivo internacional no está diseñado para resolver. Entre ellas se encuentran, de manera relevante para el caso que este documento construye, la impugnación de actos u omisiones concretas de CONADE en ejercicio de sus facultades de registro, supervisión electoral o fiscalización —susceptibles, según su naturaleza específica, de las vías administrativas y, en su caso, de amparo que el ordenamiento mexicano contempla frente a la actuación de autoridades—, así como cualquier controversia relacionada con la naturaleza asociativa de la

propia Federación Mexicana de Fútbol como asociación civil constituida conforme a las leyes mexicanas, un extremo que corresponde, en principio, a la jurisdicción civil ordinaria.

Esta vía es, de las cinco examinadas en esta parte, la de menor previsibilidad de resultado y la de mayor riesgo de activar, si se ejerce sin el diseño procesal adecuado, el escrutinio de injerencia gubernamental examinado extensamente en la Parte VI. Su valor estratégico dentro de la secuencia completa reside, principalmente, en su disponibilidad como recurso residual frente a actos concretos de autoridades mexicanas —no de la propia Federación ni de instancias deportivas internacionales— cuando esos actos resulten, en algún momento del proceso, jurídicamente cuestionables por sí mismos.

VII.8 Síntesis de la secuencia

Instancia	Naturaleza del acto	Condición de acceso	Plazo de referencia	Tipo de remedio
Órganos internos de la FMF	Decisión disciplinaria o competitiva concreta	Ninguna previa	Conforme al Estatuto Social	Revocación o confirmación interna
COVED / CAAD (México)	Proceso de conformación de órganos de gobierno de la FMF	Interés legítimo afectado	Conforme a la Ley y su Reglamento	Verificación de proceso, no de resultado sustantivo
CONCACAF	Evidencia de gobernanza deficiente a nivel continental	Documentación acumulada	Sin plazo estatutario fijo	Mediación o elevación a FIFA
FIFA	Incumplimiento de principios de gobernanza estatutaria	Agotamiento de vías previas recomendable	Sin plazo fijo para queja de gobernanza	Supervisión, hasta comité de regularización en casos extremos
TAS / CAS	Decisión formal y apelable de la FMF o la Liga MX	Agotamiento de recursos internos	21 días desde la decisión	Laudo vinculante y ejecutable internacionalmente
Tribunales mexicanos	Actos de autoridad administrativa mexicana (CONADE) o cuestiones asociativas civiles	Según la vía procesal aplicable	Según el ordenamiento procesal mexicano	Resolución jurisdiccional conforme al derecho mexicano

Ninguna de estas seis vías, examinada de manera aislada, resuelve por sí sola el caso que este documento ha construido a lo largo de sus partes anteriores. Es su combinación secuencial y su documentación acumulativa —cada instancia agotada reforzando el mérito de la siguiente— lo que produce, como se desarrolla en la parte final de este documento, la posición de mayor solidez institucional posible frente a la arquitectura de gobernanza que este documento impugna.

VIII

PARTE VIII

La UMF como Prueba Viviente

VIII.1 El instrumento, no el objeto

Es indispensable comenzar esta parte del documento corrigiendo una lectura errónea que, de manera comprensible pero equivocada, podría desprenderse de las partes anteriores. Nada de lo desarrollado hasta aquí implica que la construcción de una segunda institución profesional para el fútbol mexicano sea, en sí misma, el objeto del recurso que este documento articula. El objeto del recurso —como se estableció con toda precisión en la Parte IV— es la arquitectura de gobernanza de la Federación Mexicana de Fútbol. Lo que esta parte del documento desarrolla es distinto y, para efectos estrictamente procesales, más específico: por qué la existencia de un proyecto institucional concreto y verificable —la segunda institución profesional cuya arquitectura completa se desarrolla en las partes subsiguientes de este documento— no es una ambición paralela al caso de gobernanza, sino el instrumento que permite activarlo ante las instancias de mayor jerarquía examinadas en la Parte VII.

La razón de esta relación instrumental es puramente procesal, y ya quedó anticipada en la Parte VI: ni el Tribunal de Arbitraje Deportivo ni la propia FIFA revisan diagnósticos de gobernanza en abstracto. Revisan actos concretos, decisiones formales, resoluciones apelables. Un diagnóstico —por sólido que sea el que las Partes I, II, III y V de este documento han construido— no es, por sí mismo, un objeto justiciable. Necesita materializarse en una decisión específica, adoptada por un órgano identificable, en una fecha determinada, susceptible de impugnación dentro de un plazo cierto. Esa es, precisamente, la función que la interacción entre la nueva institución y la Federación Mexicana de Fútbol está en condiciones de generar.

VIII.2 El problema de la jurisdicción hipotética

Ningún tribunal arbitral acepta conocer de una controversia formulada en términos hipotéticos. Un recurso que dijera, en esencia, "tememos que la Federación eventualmente bloquee el desarrollo de esta iniciativa" carece del elemento mínimo de justiciabilidad que cualquier instancia arbitral exige: la existencia de una decisión ya adoptada, con efectos jurídicos ya producidos sobre los intereses de quien recurre. El Código del Tribunal de Arbitraje Deportivo, como se documentó en la Parte VII, exige explícitamente una decisión apelable y el agotamiento previo de los recursos internos disponibles frente a ella —dos requisitos que, por definición, no pueden satisfacerse frente a un temor todavía no materializado.

Este es el problema práctico que ha limitado, hasta ahora, la capacidad de cualquier crítica de gobernanza —por bien fundamentada que esté, como la que este documento ha desarrollado en sus partes precedentes— de convertirse en un caso formal ante las instancias de mayor peso institucional disponibles. El diagnóstico de captura puede ser correcto en su totalidad y seguir careciendo, sin embargo, de un vehículo procesal que lo active. La construcción de la nueva institución profesional resuelve exactamente esa carencia, porque introduce, de manera natural e inevitable, un conjunto de interacciones formales entre esa institución y la Federación que —cada una de ellas— constituye una oportunidad concreta para que la arquitectura de gobernanza documentada en este expediente se manifieste en un acto verificable.

VIII.3 Los puntos de fricción previsibles

La arquitectura institucional que se desarrolla en las partes subsiguientes de este documento contempla, de manera necesaria, una serie de interacciones con la Federación Mexicana de Fútbol que no pueden evitarse ni diferirse indefinidamente, precisamente porque la Federación conserva, como se documentó en la Parte I de este documento y en el marco comparado que la sostiene, el monopolio del reconocimiento internacional de cualquier estructura futbolística organizada dentro del territorio mexicano. Entre los puntos de fricción previsible, cinco merecen atención particular por su probabilidad de materializarse en un acto formal susceptible de documentación:

El primero es la solicitud de reconocimiento y afiliación de la nueva institución y de sus clubes fundadores ante la propia Federación —el acto administrativo equivalente al que, conforme al Reglamento de Afiliación vigente de la Federación, ya rige el ingreso de cualquier entidad al sistema federado mexicano, y que corresponde, en última instancia, a la Asamblea General de la Federación autorizar—. El segundo es la certificación de las academias de formación de la nueva institución conforme a los estándares técnicos que la propia Federación administra, un requisito sin el cual ningún club puede participar de manera plena en el ecosistema de desarrollo de talento del país. El tercero es el acceso a la infraestructura y a los mecanismos compartidos del sistema federado —desde el calendario de fechas FIFA hasta los servicios arbitrales certificados— que, en un sistema de gobernanza equilibrada, deberían estar disponibles para todo el ecosistema futbolístico mexicano en condiciones equivalentes, y no reservados de manera preferente a los clubes de la Liga MX. El cuarto es el reconocimiento de las competiciones organizadas por la nueva institución como competiciones oficiales dentro del sistema federado, un paso necesario para que sus resultados deportivos tengan la validez institucional plena que cualquier competición organizada aspira a poseer. Y el quinto, de naturaleza distinta a los anteriores pero igualmente relevante, es el eventual desarrollo del mecanismo de vinculación meritocrática entre la capa de base del sistema y las categorías ya reconocidas por la Federación —el tipo de convenio de supervisión federativa que, como se desarrolla en partes posteriores de este documento, conecta a la capa comunitaria del ecosistema con su arquitectura profesional plena—.

Cada uno de estos cinco puntos de fricción constituye, en potencia, el origen de una decisión formal de la Federación —de aprobación, de rechazo, de condicionamiento o de dilación— que, a diferencia de un diagnóstico abstracto de gobernanza, sí satisface el estándar de justiciabilidad que las instancias examinadas en la Parte VII exigen.

VIII.4 Qué constituye, con precisión, un acto apelable

No cualquier forma de fricción institucional alcanza el umbral de un acto formalmente apelable. Es indispensable distinguir, con la misma disciplina conceptual que ha caracterizado el resto de este documento, entre una demora administrativa ordinaria, explicable por la carga operativa normal de cualquier institución, y una decisión sustantiva de rechazo, condicionamiento oneroso o exclusión, atribuible a la voluntad de la Federación o de los órganos que ejerce bajo su control.

El Reglamento de Afiliación de la Federación Mexicana de Fútbol ya contiene, dentro de su propio texto, los elementos que permiten identificar con precisión ese umbral. La afiliación es, conforme a ese Reglamento, un acto voluntario que obliga a quien la solicita a reconocer a la Federación como máxima instancia técnica del fútbol organizado en el territorio nacional, y es la Asamblea General de la Federación la que, conforme a sus propias facultades, resuelve sobre la autorización o la negativa de esa afiliación. Una resolución expresa de la Asamblea General negando el reconocimiento de la nueva institución, o condicionándolo de manera que resulte, en la práctica, inviable —por ejemplo, exigiendo requisitos que ningún proyecto de nueva creación podría satisfacer en su etapa inicial, pero que no se exigen de manera equivalente a instituciones ya establecidas—, constituye, sin ambigüedad, un acto apelable en el sentido que las instancias examinadas en la Parte VII requieren.

Igualmente apelable resultaría cualquier decisión formal de la Comisión encargada de certificación de academias que niegue, sin fundamento técnico verificable y comparable al aplicado a instituciones ya reconocidas, la certificación solicitada por la nueva institución; o cualquier resolución que excluya a sus

clubes del acceso a mecanismos o infraestructura que la propia Federación pone a disposición del resto del ecosistema federado. En todos estos casos, el elemento común que convierte la fricción institucional en un acto justiciable es la existencia de una resolución formal, atribuible a un órgano identificable de la Federación, que produce un efecto jurídico verificable sobre los intereses de la institución solicitante.

VIII.5 El silencio como forma de negativa

Existe, sin embargo, un escenario adicional que este documento debe anticipar con el mismo rigor que los anteriores, precisamente porque es, dentro de la experiencia comparada de gobernanza deportiva, uno de los mecanismos de obstrucción más difíciles de documentar: la dilación indefinida, sin negativa expresa, de cualquiera de las solicitudes descritas en la sección anterior. Una Federación que nunca resuelve formalmente una solicitud de afiliación, que la mantiene en trámite de manera indefinida, o que solicita de manera sucesiva información adicional sin nunca llegar a una resolución final, ejerce un poder de bloqueo funcionalmente equivalente al de una negativa expresa, pero sin generar, en apariencia, el acto formal que las instancias de recurso exigen.

El ordenamiento jurídico mexicano, como se documentó en la Parte V de este documento, no es ajeno a este problema: la figura de la negativa ficta —el silencio administrativo prolongado equiparado, transcurrido cierto plazo, a una resolución denegatoria para efectos de su impugnación— es un instrumento reconocido en el derecho administrativo mexicano frente a la inacción de una autoridad obligada a resolver. La aplicabilidad específica de esa figura, o de un mecanismo funcionalmente equivalente dentro del ordenamiento estatutario de la propia Federación o del sistema regulatorio de la FIFA, frente a una solicitud de afiliación deportiva no resuelta dentro de un plazo razonable, es precisamente el tipo de cuestión técnica que exige, como se ha advertido de manera consistente a lo largo de este documento, la verificación puntual de asesoría legal especializada antes de construir sobre ella cualquier estrategia formal. Lo que este documento sí puede establecer, con la solidez argumentativa correspondiente, es que la dilación indefinida debe documentarse, desde el primer día, con el mismo rigor que una negativa expresa, precisamente para preservar la posibilidad de invocarla como equivalente funcional llegado el momento procesal oportuno.

VIII.6 Por qué esta secuencia protege a la nueva institución de la acusación de hostilidad

Uno de los riesgos estratégicos más previsibles frente a cualquier iniciativa de esta naturaleza es que sus adversarios institucionales la caractericen, ante la opinión pública y ante las propias instancias deportivas internacionales, como un proyecto fundado en la confrontación gratuita contra la Liga MX y contra la Federación. La secuencia desarrollada en esta parte del documento es, precisamente, la que mejor protege a la nueva institución frente a esa caracterización.

Una institución que solicita, de buena fe y siguiendo escrupulosamente los procedimientos administrativos ya establecidos por la propia Federación, su reconocimiento, la certificación de sus academias y el acceso a mecanismos que la Federación pone a disposición del resto del ecosistema, no está atacando a nadie. Está ejerciendo, de la manera más institucionalmente respetuosa posible, el derecho que —como se documentó en la Parte VI— tanto la legislación mexicana como los propios principios de gobernanza de la FIFA reconocen a cualquier actor legítimo del fútbol organizado de un país. Si, frente a esa solicitud formulada de buena fe, la respuesta de la Federación es el rechazo, la dilación sistemática o el condicionamiento oneroso, es la propia Federación —no la institución solicitante— quien genera el acto que documenta, de manera irrefutable, la existencia del problema de gobernanza que este documento ha construido a lo largo de sus partes precedentes.

VIII.7 La documentación como disciplina desde el primer día

La consecuencia práctica de todo lo desarrollado en esta parte es una instrucción operativa que debe regir, desde su primer día de existencia, la relación de la nueva institución con la Federación Mexicana de Fútbol:

cada solicitud debe presentarse por escrito, con acuse de recibo verificable; cada plazo de respuesta debe registrarse con precisión; cada comunicación recibida —incluyendo solicitudes de información adicional, condicionamientos informales o indicaciones verbales de funcionarios federativos— debe documentarse de manera contemporánea a su ocurrencia, no reconstruirse de memoria meses después. Esta disciplina documental no es una formalidad burocrática secundaria. Es, a la luz de todo lo desarrollado en esta parte del documento, la condición misma que determina si el diagnóstico de gobernanza construido en las Partes I, II, III y V de este documento logra, eventualmente, materializarse en un caso justiciable ante las instancias de mayor autoridad del sistema del fútbol internacional, o si permanece, indefinidamente, como un análisis correcto sin vehículo procesal para hacerse valer.

IX

PARTE IX

El Petitorio

IX.1 De la argumentación a la formulación operativa

Las ocho partes precedentes de este documento han construido, de manera acumulativa, el diagnóstico, la evidencia, el marco legal, la frontera internacional, el mapa procesal y el vehículo instrumental sobre los que descansa el caso de gobernanza objeto de este documento. Esta parte cumple una función distinta: traducir esa arquitectura argumental completa en un conjunto formal de peticiones, redactadas con la precisión que cualquier instancia de recurso —doméstica o internacional— exige para poder pronunciarse sobre ellas sin ambigüedad.

Cada una de las cinco peticiones que se desarrollan a continuación sigue una misma estructura interna: el fundamento sobre el que descansa, el objeto específico que persigue, el alcance preciso de lo que solicita —y, con la misma importancia, de lo que deliberadamente no solicita—, y el remedio concreto que correspondería a la instancia competente otorgar. Esta estructura no es un ejercicio estilístico. Es la que permite que cada petición pueda evaluarse, aceptarse, matizarse o rechazarse de manera independiente de las demás, sin que el rechazo de una comprometa la viabilidad del conjunto.

El orden en que se presentan las cinco peticiones no es arbitrario. Reproduce, de manera deliberada, la secuencia lógica desarrollada a lo largo de este documento: de la documentación del problema a la corrección de su causa estructural, y solo al final, como consecuencia y no como punto de partida, al reconocimiento de la solución institucional alternativa.

IX.2 Petición Primera: documentación formal de la arquitectura de gobernanza

Fundamento. La Parte II de este documento estableció, con evidencia verificable, la existencia de al menos tres elementos estructurales de concentración de poder dentro de la Federación Mexicana de Fútbol: la superposición, en un periodo relevante, entre el liderazgo ejecutivo de la Liga MX y la presidencia de la Federación; la reforma de 2023, que duplicó el peso relativo del bloque de interés dominante bajo el lenguaje de la inclusión; y la reconcentración de abril de 2026, que reservó a un comité de seis clubes un peso determinante sobre decisiones clave de la Liga, sin representación equivalente para el resto del ecosistema.

Objeto. Que la instancia competente —en primer término, el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva, en ejercicio de la facultad de supervisión que la Ley General de Cultura Física y Deporte le confiere sobre los procesos de conformación de los órganos de gobierno de las Asociaciones Deportivas Nacionales— requiera a la Federación Mexicana de Fútbol la exhibición íntegra y actualizada de su Estatuto Social, de los reglamentos internos que rigen la composición y el funcionamiento de su Comité Ejecutivo y de su Asamblea General, y de cualquier acuerdo, reglamento interno o instrumento equivalente —incluyendo, de manera expresa, el que dio origen al comité de seis clubes documentado en la Parte II de este documento— que module, module de facto o condicione el ejercicio del voto dentro de esos órganos.

Alcance. Esta petición no solicita que se declare, en esta etapa, la invalidez de ninguna disposición estatutaria concreta. Solicita, únicamente, la documentación formal y verificable de la arquitectura vigente,

como condición previa indispensable para que cualquier evaluación posterior sobre su cumplimiento con los principios legales aplicables pueda fundamentarse en el texto normativo real, y no en reconstrucciones extraídas de comunicados de prensa o de reportes periodísticos —la fuente, hasta ahora, de buena parte de la evidencia disponible sobre la reforma de 2026—.

Remedio solicitado. La producción documental correspondiente, y su incorporación formal al expediente que sirva de base a las peticiones subsiguientes.

IX.3 Petición Segunda: revisión de la ponderación de voto y de los mecanismos de decisión reservada

Fundamento. El estándar comparado desarrollado en la Parte I de este documento estableció que ningún sistema de gobernanza federativa sólido tolera una arquitectura de voto en la que un bloque reducido de interés pueda imponer, de manera estructural, su voluntad sobre el resto del ecosistema que la federación representa. La evidencia de la Parte II sugiere que la arquitectura mexicana, lejos de incorporar alguno de los mecanismos de contrapeso identificados en ese análisis comparado —fragmentación de propiedad, convenio marco vinculante, veto cruzado—, se ha movido, en sus dos reformas más recientes, en la dirección contraria.

Objeto. Que se examine, a la luz de la documentación obtenida mediante la Petición Primera, si la ponderación de voto vigente dentro del Comité Ejecutivo y la Asamblea General de la Federación —incluyendo, de manera específica, cualquier mecanismo que reserve capacidad de decisión determinante a un subconjunto de sus integrantes— satisface el estándar de representatividad y equidad que el marco legal mexicano exige.

Alcance. Esta petición, siguiendo el criterio estratégico desarrollado en la Parte IV de este documento, no solicita la implementación de una fórmula específica de distribución de voto —ni la paridad absoluta entre sectores, ni un esquema determinado de un club, un voto—. Solicita que se determine si la arquitectura vigente es proporcional, razonable y no susceptible de captura por un solo bloque de interés, dejando deliberadamente abierto el diseño concreto de cualquier corrección que de esa determinación pudiera derivarse, para que sea la propia Federación —en primer término, y bajo la supervisión doméstica y eventualmente internacional que corresponda— quien desarrolle ese diseño dentro de su autonomía estatutaria.

Remedio solicitado. Una determinación formal sobre la conformidad o no conformidad de la arquitectura vigente con el estándar legal aplicable y, en caso de no conformidad, un plazo razonable para que la Federación desarrolle y someta a su propia Asamblea General una propuesta correctiva.

IX.4 Petición Tercera: mecanismos de gestión de conflictos de interés

Fundamento. La superposición documentada en la Parte II entre el liderazgo de la Liga MX y la presidencia de la Federación, sostenida sin ningún periodo de enfriamiento institucional ni mecanismo formal de incompatibilidad de cargos, contraviene tanto el principio de rendición de cuentas que la legislación mexicana exige a las Asociaciones Deportivas Nacionales como el estándar de prevención de conflictos de interés que el propio artículo 15 de los Estatutos de la FIFA exige que cada federación miembro incorpore a su marco normativo interno, según se documentó en la Parte VI de este documento.

Objeto. Que la Federación adopte, dentro de su Estatuto Social o de su reglamentación interna, mecanismos formales de gestión de conflictos de interés aplicables a sus principales funcionarios ejecutivos, incluyendo, como mínimo, la declaración obligatoria de intereses económicos o de vinculación previa con cualquier liga, club o sector del fútbol mexicano, y la abstención obligatoria en cualquier decisión en la que ese interés o vinculación pudiera comprometer la imparcialidad de su actuación.

Alcance. Esta petición no cuestiona la idoneidad profesional de ninguna persona en particular para ocupar los cargos que hoy ocupa dentro de la Federación. Cuestiona, exclusivamente, la ausencia de un mecanismo

estructural —aplicable a quien sea que ocupe esos cargos, hoy o en el futuro— que garantice que las decisiones que afectan de manera diferenciada a los distintos sectores del fútbol mexicano se adopten con la imparcialidad que su función pública delegada, reconocida por la propia legislación mexicana, exige.

Remedio solicitado. La incorporación formal, dentro de un plazo determinado, de un régimen de conflictos de interés al marco estatutario y reglamentario de la Federación, con mecanismos de verificación y consecuencias claras frente a su incumplimiento.

IX.5 Petición Cuarta: obligación institucional de protección de la pirámide completa

Fundamento. La Parte III de este documento estableció, con el rigor analítico correspondiente, el costo económico verificable que la ausencia de una vía institucional de mérito deportivo ha impuesto sobre Expansión MX, Liga Premier, la Tercera División Profesional y el fútbol amateur y juvenil que los nutre: la conversión de esos sectores en capital estancado, incapaz de atraer la ola de inversión institucional que en este mismo periodo ha llegado, con fuerza considerable, a la Liga MX. La función pública delegada que la legislación mexicana reconoce a la Federación, documentada en la Parte V, no se limita a la administración de la categoría de mayor jerarquía comercial del sistema: se extiende, por definición, a la totalidad del fútbol federado del país.

Objeto. Que se reconozca formalmente, dentro del marco normativo de la Federación, una obligación institucional explícita de mantener una arquitectura competitiva viable para la totalidad de los sectores de la pirámide futbolística mexicana —profesional, semiprofesional, de desarrollo, amateur y juvenil—, y que esa obligación se traduzca en mecanismos verificables de asignación equitativa de recursos, infraestructura y atención institucional, no concentrados de manera exclusiva en la división de mayor rentabilidad comercial del sistema.

Alcance. Esta petición no solicita, de manera alguna, que se obligue a la Liga MX a restablecer el ascenso y descenso dentro de su propia competición, ni que se le imponga cualquier modificación a su formato competitivo interno —una decisión que, como se estableció en la Parte IV de este documento, corresponde a su autonomía legítima como liga profesional consolidada—. Solicita, exclusivamente, que la Federación, como institución representativa de la totalidad del fútbol mexicano, asuma y ejerza de manera verificable su obligación de sostener la viabilidad institucional del resto de la pirámide, independientemente de la configuración competitiva que la Liga MX decida adoptar para sí misma.

Remedio solicitado. El reconocimiento formal de esta obligación dentro del marco normativo de la Federación, junto con un mecanismo de rendición de cuentas periódica —ante su propia Asamblea General y, en su caso, ante CONADE en su función de supervisión de recursos públicos— sobre su cumplimiento.

IX.6 Petición Quinta: reconocimiento de la vía institucional independiente

Fundamento. La Parte VIII de este documento estableció que la construcción de una segunda institución profesional, independiente de la Liga MX en gobierno, estrategia comercial y propósito, constituye la vía mediante la cual el resto de la pirámide futbolística mexicana puede ejercer, por cuenta propia, el derecho a una solución institucional frente al vacío estructural que la decisión de cierre de la Liga MX le produjo —un derecho que, como se documentó en la Parte VI, se encuentra protegido tanto por el principio de universalización del deporte que FIFA y CONCACAF reconocen dentro de su misión institucional, como por la propia legislación mexicana en su exigencia de un desarrollo equitativo y representativo del fútbol nacional.

Objeto. Que la Federación reconozca, de manera expresa y sin condicionamientos discriminatorios frente a los que aplicaría a cualquier institución deportiva de nueva creación, el derecho de esta iniciativa institucional a solicitar su afiliación, la certificación de sus academias de formación, y el acceso a los mecanismos y a la infraestructura compartida del sistema federado mexicano, en condiciones equivalentes a las que rigen para cualquier otro actor legítimo del ecosistema.

Alcance. Esta petición es, deliberadamente, la última de las cinco, y su formulación depende de manera directa del resultado de las cuatro anteriores: no solicita que se cree, por vía de recurso, una institución que no existe todavía como entidad operativa, sino que se reconozca, de manera anticipada y como garantía institucional, que ninguna solicitud futura de esa institución será sometida a un trato distinto del que la propia arquitectura corregida —conforme a las Peticiones Segunda, Tercera y Cuarta— debe garantizar a la totalidad de los sectores de la pirámide futbolística mexicana.

Remedio solicitado. Una declaración formal de no discriminación institucional, aplicable a cualquier solicitud presente o futura de esta naturaleza, y un compromiso verificable de resolución dentro de plazos determinados frente a cada una de las solicitudes concretas que, conforme a lo desarrollado en la Parte VIII de este documento, esta iniciativa presente en su momento.

IX.7 La independencia entre peticiones como diseño deliberado

Es indispensable cerrar esta parte del documento subrayando, una vez más, un principio ya anticipado en su apertura: estas cinco peticiones no constituyen un paquete indivisible que deba aceptarse o rechazarse en su totalidad. Cada una descansa sobre un fundamento jurídico propio, persigue un objeto específico y admite una resolución independiente de las demás. Una instancia de recurso podría, sin incoherencia alguna, acoger la Petición Primera y la Segunda mientras difiere su pronunciamiento sobre la Tercera; podría reconocer la obligación de protección de la pirámide contenida en la Petición Cuarta sin pronunciarse todavía sobre el reconocimiento institucional solicitado en la Petición Quinta.

Este diseño no es una concesión defensiva. Es la manifestación práctica del principio que ha organizado la totalidad de este documento desde su Parte IV: que el caso de gobernanza se sostiene por la solidez acumulada de su evidencia y de su arquitectura argumental, no por la aceptación en bloque de una demanda maximalista. Cada petición que una instancia competente acoja, por parcial que sea, constituye un avance verificable hacia la corrección estructural que las nueve partes precedentes de este documento han fundamentado con el rigor que la magnitud del problema exige.

X

PARTE X

La Reforma Estructural Propuesta

X.1 De la petición al diseño

La parte anterior de este documento formuló cinco peticiones dirigidas a las instancias de recurso examinadas en la Parte VII. Cada una de esas peticiones, sin embargo, se detuvo deliberadamente antes de prescribir el contenido específico de la corrección que solicita —un límite estratégico, explicado en la Parte IV, que preserva a la Federación Mexicana de Fútbol su autonomía legítima para diseñar, dentro de su propio marco estatutario, la forma concreta que esa corrección debe adoptar—.

Esta parte del documento no contradice ese límite estratégico. Lo complementa desde un registro distinto: no como exigencia formal dirigida a una instancia de recurso, sino como propuesta de arquitectura institucional, desarrollada con el mismo rigor técnico que cualquier ejercicio serio de rediseño de gobierno corporativo exigiría, disponible para que la propia Federación —o cualquier instancia que eventualmente deba pronunciarse sobre el diseño correctivo apropiado— cuente con un modelo de referencia completo, y no solamente con la enumeración de los problemas que ese modelo debe resolver.

El diseño que se desarrolla a continuación se organiza en cinco frentes, cada uno correspondiente a una de las palancas de contrapeso identificadas en el análisis comparado de la Parte I, y cada uno dirigido a corregir, de manera específica, uno de los defectos estructurales documentados en la Parte II de este documento.

X.2 Frente A: rediseño de la estructura de poder interno

El defecto más directamente vinculado a este primer frente es el que la Parte II documentó con mayor detalle: una arquitectura de voto que, en sus dos reformas más recientes, ha reconcentrado —no diluido— el poder de decisión en un núcleo cada vez más reducido de clubes, sin que ningún mecanismo estructural impida que ese núcleo imponga su voluntad al resto del ecosistema cuando sus intereses divergen.

La corrección de este frente requiere, como primer componente, una revisión de la composición y la ponderación de voto tanto del Comité Ejecutivo como de la Asamblea General de la Federación, orientada a que ninguna decisión que afecte al interés general del fútbol mexicano —a diferencia de las decisiones puramente operativas de la Liga MX sobre su propio formato competitivo interno, que corresponden a su autonomía legítima— pueda depender del voto mayoritario de un solo bloque de interés, ni de un subconjunto reducido de clubes con capacidad de veto de facto equivalente a la documentada en la reforma de abril de 2026. El estándar de referencia no es la paridad absoluta entre sectores —una fórmula que, como advirtió la Parte IX, este documento evita prescribir de manera rígida— sino la eliminación de cualquier mecanismo, formal o informal, mediante el cual un tercio de los integrantes de un solo sector pueda ejercer, por sí solo, un peso determinante sobre decisiones que afectan a la totalidad del sistema.

El segundo componente de este frente es la representación efectiva, y no meramente nominal, de los sectores actualmente subrepresentados: Expansión MX, Liga Premier, la Tercera División Profesional, el fútbol amateur, el fútbol femenino en su composición real —no duplicando el peso del bloque ya dominante, como ocurrió en la reforma de 2023 documentada en la Parte II, sino incorporando una voz genuinamente

distinta—, los árbitros y los jugadores. El objetivo de esta representación no es simbólico: es que ninguna reforma que afecte el interés general del fútbol mexicano pueda aprobarse sin el conocimiento y, en la medida que el diseño final determine, sin el consentimiento de los sectores a los que esa reforma afecta.

X.3 Frente B: separación jurídica y funcional con límites vinculantes

El segundo frente responde a un desarrollo que, como se documentó en la Parte II de este documento, ya está parcialmente en marcha: la constitución de la Liga MX como asociación civil con personalidad jurídica propia, separada de la Federación, aprobada en abril de 2026. Este documento no se opone a esa separación jurídica; el análisis comparado de la Parte I demostró que la separación entre liga profesional y federación —el modelo español, y en menor medida el inglés— puede coexistir con un sistema de gobernanza funcional, siempre que la separación venga acompañada de límites igualmente claros a la autonomía de la parte separada.

Es precisamente ese segundo elemento el que la reforma de 2026, tal como se documentó en la Parte II, no ha desarrollado hasta ahora: la separación jurídica de la Liga MX no ha venido acompañada, hasta la fecha de este documento, de un convenio marco equivalente al que en Alemania fija con precisión estatutaria las competencias exclusivas de la federación frente a las de la liga profesional. Este frente propone, en consecuencia, la negociación y adopción de un instrumento de esa naturaleza: un convenio vinculante, no un entendimiento informal sujeto a revisión discrecional, que defina con precisión cuáles competencias son exclusivas e indelegables de la Federación —la administración de la Selección Nacional, el sistema arbitral certificado, el régimen de licencias y disciplina en apelación, el fútbol base y la representación ante FIFA y CONCACAF— y cuáles corresponden, en cambio, a la autonomía operativa y comercial de la Liga MX como entidad separada.

Un elemento adicional de este frente, motivado directamente por la evidencia documentada en la Parte II sobre la superposición de liderazgo entre ambas instituciones, es la incorporación de un periodo de enfriamiento institucional obligatorio: cualquier persona que haya ocupado un cargo de liderazgo ejecutivo en la Liga MX debería observar un plazo determinado antes de poder ocupar la presidencia o la comisión ejecutiva de la Federación, y viceversa. Ninguno de los cuatro sistemas comparados en la Parte I tolera, ni siquiera de manera informal, la superposición que el caso mexicano ha experimentado en años recientes; corregir esa omisión no requiere una innovación institucional radical, sino la adopción de una práctica ya consolidada en los sistemas de referencia.

X.4 Frente C: protección estructural de la Selección Nacional

El tercer frente atiende a un riesgo que, aunque no fue el objeto central de la evidencia documentada en la Parte II, se desprende de manera lógica de la misma arquitectura de captura examinada en esa parte: la Selección Nacional, como el activo institucional de mayor valor simbólico y comercial que la Federación administra en nombre de la totalidad del fútbol mexicano, no debe quedar sujeta a la influencia de los mismos intereses privados que dominan la conducción de la Liga MX.

La corrección propuesta en este frente consiste en separar, de manera funcional y —en la medida en que el diseño final lo permita— también administrativa, la gestión y comercialización de la Selección Nacional de cualquier órgano en el que los propietarios de clubes de la Liga MX ejerzan una influencia directa sobre sus decisiones deportivas o comerciales. Esto no significa excluir a la Liga MX de toda interlocución con la Selección —una separación de esa naturaleza sería impracticable, dado que la Selección se nutre necesariamente del talento que la Liga MX forma y emplea—, sino garantizar que las decisiones estratégicas sobre su dirección deportiva, su comercialización y sus alianzas institucionales se adopten por un cuerpo cuya composición no esté sujeta al mismo desequilibrio de representación documentado en el Frente A. La Federación, como custodio de este activo en nombre de la totalidad del fútbol mexicano, debe poder demostrar, de manera verificable, que su gestión responde al interés colectivo del sistema y no al de sus integrantes de mayor peso comercial.

X.5 Frente D: recuperación del rol de custodio de la pirámide completa

El cuarto frente traduce en arquitectura institucional la obligación ya formulada como Petición Cuarta en la parte anterior de este documento: que la Federación ejerza, de manera verificable y no meramente declarativa, su función de custodio de la totalidad de la pirámide futbolística mexicana, y no exclusivamente de su categoría de mayor rentabilidad comercial.

Este frente tiene tres componentes concretos. El primero es la recuperación de mecanismos reales de movilidad competitiva —no necesariamente en la forma exacta del sistema de ascenso y descenso suspendido en 2020, sino en alguna forma creíble de conexión meritocrática entre las categorías del sistema, que evite que el resto de la pirámide quede, como ha ocurrido desde entonces, suspendido en un estado de irrelevancia institucional permanente—. El segundo es la autonomía organizativa y comercial de las divisiones inferiores respecto de la Liga MX: Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional no deberían depender, para su desarrollo comercial y su viabilidad institucional, de decisiones políticas adoptadas por la propia Liga MX de la que buscan, precisamente, independencia funcional. El tercero, de naturaleza más directamente económica, es el establecimiento de un mecanismo de flujo de recursos desde la élite del sistema hacia su base —un canon, un porcentaje de derechos comerciales centralizados, o cualquier instrumento equivalente—, siguiendo el modelo que, dentro del análisis comparado de la Parte I, mejor ha demostrado sostener el desarrollo de la base de la pirámide sin comprometer la rentabilidad de la categoría superior.

Este frente conecta, de manera directa, con la tesis económica desarrollada en la Parte III de este documento: un mecanismo de flujo de recursos hacia la base, combinado con una vía creíble de movilidad meritocrática, es precisamente lo que transformaría el capital hoy estancado de Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional en un activo con mecanismo de apreciación genuino, capaz de atraer, con el tiempo, el mismo tipo de capital institucional que hoy fluye hacia la Liga MX.

X.6 Frente E: contrapesos externos como garantía de estabilidad

El quinto y último frente reconoce una limitación estructural que ninguno de los cuatro frentes anteriores puede resolver por sí solo: cualquier reforma adoptada exclusivamente por los propios órganos internos de la Federación —los mismos órganos cuya composición actual es, precisamente, el objeto de corrección— corre el riesgo de revertirse, con el tiempo, si no cuenta con algún mecanismo de verificación externa que la sostenga más allá del ciclo político interno de la propia institución.

Este frente propone, en consecuencia, la incorporación de dos contrapesos externos ya examinados con el detalle correspondiente en las Partes V, VI y VII de este documento: la supervisión doméstica que corresponde a CONADE, a través del Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva, sobre la conformidad de los procesos de conformación de los órganos de gobierno de la Federación con los principios legales de democracia, representatividad y equidad; y la posibilidad, ya documentada en la Parte VII, de que CONCACAF y la propia FIFA ejerzan, dentro del margen estrecho pero real que sus propios estatutos les permiten, una función de verificación sobre el cumplimiento de los principios de buena gobernanza que exigen a sus federaciones miembro. Ninguno de estos dos contrapesos sustituye la autonomía de la Federación para gobernarse a sí misma; ambos, en cambio, ofrecen el tipo de garantía de estabilidad de largo plazo que, como demostró el análisis comparado de la Parte I, distingue a los sistemas de gobernanza más sólidos de aquellos donde la captura institucional, una vez revertida, simplemente se reconstituye bajo una forma distinta en el siguiente ciclo de poder.

X.7 Una arquitectura, no una imposición

Es importante cerrar esta parte del documento con la misma cautela que ha acompañado cada una de las peticiones formuladas en la Parte IX: los cinco frentes desarrollados en esta parte constituyen una propuesta de diseño, no una exigencia de implementación literal e inmediata. Su valor, para efectos de la estrategia completa que este documento articula, reside en demostrar que la corrección de la arquitectura de gobernanza documentada en la Parte II no es una aspiración vaga ni una crítica sin alternativa

constructiva, sino un ejercicio de rediseño institucional viable, fundamentado en modelos que ya funcionan en sistemas futbolísticos comparables, y compatible, en su totalidad, con los límites de autonomía federativa que la propia FIFA exige respetar.

Corresponde a la Federación Mexicana de Fútbol, en ejercicio de su autonomía estatutaria legítima, determinar la forma final que esta corrección debe adoptar. Corresponde a este documento, y a las instancias de recurso que eventualmente lo examinen, establecer que esa corrección es necesaria, que es posible, y que el sistema del fútbol mexicano ya cuenta, en los cuatro referentes comparados desarrollados desde la Parte I, con suficiente evidencia sobre cómo lograrla sin comprometer ni la viabilidad comercial de la Liga MX ni la independencia del fútbol mexicano frente a cualquier forma de injerencia externa indebida.

XI

PARTE XI

Objeciones Previsibles y Respuestas

XI.1 El valor de anticipar la defensa

Ningún documento que aspire a sostenerse ante una instancia de recurso real puede permitirse ignorar los argumentos que la parte contraria presentará, casi con certeza, en su defensa. Un caso construido sin haber sometido sus propias premisas al escrutinio más exigente que un adversario capaz podría aplicarles no es un caso sólido: es, en el mejor de los casos, un caso todavía no probado, y en el peor, un caso que colapsará en el primer intercambio de escritos.

Esta parte del documento somete el caso de gobernanza desarrollado en las diez partes anteriores a ese escrutinio. Formula, con la misma seriedad con la que un abogado experimentado de la contraparte lo haría, las ocho objeciones más previsibles que la Federación Mexicana de Fútbol y la Liga MX presentarían frente a este expediente, y ofrece, para cada una, la respuesta que este documento considera más sólida — sin ocultar, cuando corresponde, los puntos en los que esa respuesta depende de cuestiones fácticas o jurídicas que solo una instancia de recurso, con la evidencia completa ante sí, podría resolver con certeza definitiva.

XI.2 Objeción Primera: "Esto es un desacuerdo de negocios, no una cuestión de derecho"

La objeción más inmediata que la contraparte presentaría es que la totalidad de este expediente describe, en el fondo, un desacuerdo sobre la dirección estratégica del fútbol mexicano —si debe existir ascenso y descenso, cómo debe distribuirse la influencia dentro de la Liga MX, qué tan rápido debe modernizarse su gobierno corporativo—, y que ese tipo de desacuerdo pertenece, por naturaleza, al ámbito de las decisiones de negocio que ninguna instancia de recurso, deportiva o gubernamental, está llamada a revisar. El estándar de deferencia al juicio de negocios, que este mismo documento invocó en la Parte IV como una limitación real que cualquier estrategia debe respetar, sería el argumento central de esta línea de defensa.

Respuesta. Esta objeción tiene razón en su premisa y se equivoca en su conclusión. Es correcto que ninguna instancia de recurso debería revisar el fondo de si el ascenso y descenso es deportivamente deseable, o si el formato cerrado de la Liga MX constituye una estrategia comercial acertada. Pero ese no es, como se estableció con toda precisión en la Parte IV de este documento, el objeto de este caso. El objeto es si el proceso mediante el cual esas decisiones de negocio se adoptan satisface el estándar legal de representatividad, equidad y prevención de conflictos de interés que la propia legislación mexicana exige a toda Asociación Deportiva Nacional en ejercicio de sus funciones públicas delegadas. La deferencia al juicio de negocios protege el contenido de una decisión adoptada por un proceso legítimo; no protege un proceso cuya legitimidad es, precisamente, lo que este expediente cuestiona.

XI.3 Objeción Segunda: "No existe un conflicto de interés real, solo experiencia acumulada"

La contraparte argumentaría que la superposición de liderazgo entre la Liga MX y la Federación, documentada extensamente en la Parte II de este documento, no constituye un conflicto de interés en

sentido técnico, sino la consecuencia natural y deseable de que el fútbol mexicano haya elegido, para dirigir su institución de mayor jerarquía, a la persona con mayor experiencia acumulada precisamente por haber dirigido antes su liga profesional más importante. Cualquier sistema, argumentaría esta línea de defensa, se beneficia de la continuidad de liderazgo experimentado, y penalizar esa continuidad mediante reglas rígidas de incompatibilidad privaría a la Federación de sus cuadros directivos más calificados.

Respuesta. Esta objeción confunde dos cuestiones que este documento ha mantenido deliberadamente separadas desde la Parte II: la idoneidad profesional de una persona específica, y la existencia de un defecto estructural en el sistema que la rodea. Este documento no cuestiona, en ningún momento, la capacidad ejecutiva de quien hoy dirige la Federación Mexicana de Fútbol. Cuestiona la ausencia de cualquier mecanismo —aplicable a quien sea que ocupe ese cargo, hoy o en cualquier momento futuro— que garantice que la transición entre dirigir la entidad regulada y presidir el órgano regulador no comprometa, ni siquiera en apariencia, la independencia funcional que ese órgano regulador debe a la totalidad del sistema que representa. Ninguno de los cuatro sistemas comparados en la Parte I resuelve este problema penalizando la experiencia: lo resuelve mediante periodos de enfriamiento institucional, precisamente el mecanismo que el Frente B de la Parte X de este documento propone incorporar. La experiencia y la independencia estructural no son valores en competencia; son valores que cualquier sistema de gobernanza sólido logra conciliar mediante reglas de diseño institucional, no mediante la ausencia de ellas.

XI.4 Objeción Tercera: "Las reformas de 2023 y 2026 ya demuestran voluntad de mejora continua"

La contraparte presentaría, con considerable fuerza retórica, las dos reformas de gobernanza documentadas en la Parte II —la incorporación de la Liga MX Femenil al Comité Ejecutivo en 2023, y la creación de los cuatro comités estratégicos en 2026— como evidencia de que la Federación y la Liga MX están comprometidas con un proceso continuo de modernización institucional, y que el expediente construido en este documento simplemente no ha tenido tiempo suficiente para reconocer los frutos de un proceso todavía en desarrollo.

Respuesta. Esta es, de las ocho objeciones examinadas en esta parte, la que exige la respuesta más cuidadosamente fundamentada en evidencia, precisamente porque la premisa fáctica de la objeción —que ambas reformas ocurrieron— es correcta. La respuesta de este documento no niega que las reformas ocurrieron; examina, con el mismo rigor aritmético aplicado en la Parte II, su efecto verificable sobre la distribución real del poder de decisión. La reforma de 2023, documentada con precisión en esa parte, no diversificó la base de poder del Comité Ejecutivo: duplicó el peso relativo de un bloque de interés —los mismos dieciocho grupos propietarios operando bajo una segunda marca deportiva— que ya era el más influyente del sistema. La reforma de 2026 no distribuyó el poder de decisión entre los dieciocho clubes de la Liga MX: lo reconcentró en un comité de seis, organizado en dos bloques de igual peso entre sí, sin representación equivalente para el resto del ecosistema. El estándar que este documento aplica a ambas reformas no es si se presentaron con el lenguaje de la modernización institucional, sino si produjeron, en los hechos, una distribución de poder más equilibrada. La evidencia, examinada con ese estándar, apunta en la dirección contraria a la que la objeción sugiere.

XI.5 Objeción Cuarta: "El Tribunal de Arbitraje Deportivo ya falló a favor de la Federación"

La contraparte invocaría, con razón, el laudo del 4 de septiembre de 2025 documentado en la Parte II de este documento, mediante el cual el Tribunal de Arbitraje Deportivo confirmó la validez de la suspensión del ascenso y descenso acordada en 2020, rechazando la petición de reinstalación inmediata presentada por los clubes de Expansión MX. Argumentaría que este expediente busca, en esencia, relitigar ante instancias domésticas y gubernamentales una controversia que la instancia arbitral internacional competente ya resolvió de manera definitiva y vinculante.

Respuesta. Esta objeción descansa sobre una lectura incompleta de lo que el laudo de 2025 efectivamente resolvió. Ese laudo se pronunció sobre la validez de una decisión competitiva concreta —la suspensión del ascenso y descenso conforme a los términos específicos del acuerdo de 2020— y sobre el momento en que esa suspensión debía concluir. No se pronunció, porque nadie se lo planteó en esos términos, sobre si la arquitectura de gobernanza mediante la cual la Federación adopta ese tipo de decisiones satisface el estándar de representatividad y prevención de conflictos de interés que la legislación mexicana exige. Este documento, como se estableció con toda claridad en la Parte IV, no impugna la decisión ya resuelta por el laudo de 2025; impugna la arquitectura que produjo esa decisión y que, como documenta el propio historial del litigio —el cierre indefinido confirmado en julio de 2026, la nueva apelación presentada en agosto de ese mismo año— ha seguido produciendo decisiones adversas para el resto de la pirámide incluso después de que el Tribunal reconociera, en ese mismo laudo, el derecho al regreso del sistema competitivo para la temporada 2026-27. No hay relitigio en cuestionar la causa estructural de un patrón que el propio expediente arbitral, examinado en su totalidad, confirma que persiste.

XI.6 Objeción Quinta: "Este expediente es, en sí mismo, un riesgo de injerencia que expone a México a sanción"

La contraparte podría invocar, con una inversión estratégica notable, el propio marco desarrollado en la Parte VI de este documento: que cualquier intento de involucrar a CONADE, al Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva o a cualquier otra instancia gubernamental mexicana en el examen de la gobernanza de la Federación constituye, precisamente, el tipo de injerencia de terceros que los artículos 14 y 19 de los Estatutos de la FIFA prohíben, con el riesgo de suspensión que ese régimen conlleva —el mismo riesgo que, según esta línea de defensa, este documento reconoce como real en su propia Parte VI—.

Respuesta. Esta objeción explota, de manera legítima, la genuina complejidad de la frontera examinada en la Parte VI, y por esa razón merece una respuesta que no minimice esa complejidad. La respuesta de este documento no es que el riesgo de injerencia sea inexistente —se reconoció expresamente como real en esa misma parte—, sino que ese riesgo depende, de manera decisiva, de la naturaleza de la intervención propuesta, y no de la mera existencia de un actor gubernamental en el proceso. El precedente argentino examinado en la Parte VI es, en este punto, la distinción más clara disponible: la FIFA no objetó que el Estado argentino tuviera interés en la gobernanza de la AFA; objetó que el Estado pretendiera dictar directamente el resultado sustantivo de una decisión —la naturaleza jurídica de los clubes— que corresponde a los órganos legítimos de la propia federación. Una supervisión de CONADE limitada a verificar si los procesos electorales de la Federación cumplen con los principios democráticos y representativos que la propia legislación mexicana exige —sin dictar quién debe presidir la Federación, ni qué formato debe adoptar la Liga MX— no reproduce el tipo de conducta que la FIFA ha sancionado de manera consistente. Es, precisamente por esa razón, que la Parte VII de este documento diseñó la secuencia de recurso comenzando por esta vía doméstica de menor riesgo, y no por un recurso directo ante la propia FIFA.

XI.7 Objeción Sexta: "Esto no es una causa de gobernanza, es un competidor comercial disfrazado"

La contraparte, anticipando la arquitectura desarrollada en la Parte VIII de este documento, argumentaría que la totalidad de este expediente constituye, en el fondo, la construcción de una justificación jurídica sofisticada para lo que es, en su sustancia, un intento de crear una liga competidora que le dispute a la Liga MX su mercado, su audiencia y sus patrocinadores, disfrazado bajo el lenguaje de la corrección institucional para obtener una legitimidad que un proyecto puramente comercial no tendría por sí solo.

Respuesta. Esta objeción confunde, de manera que este documento ha intentado prevenir de manera consistente desde su Preámbulo, dos proyectos institucionales distintos con propósitos y mercados diferenciados. El modelo de referencia desarrollado en la Parte II del documento arquitectónico que precede a este —la coexistencia entre la MLS y la USL en el mercado estadounidense— demuestra, con dos décadas de evidencia operativa, que una segunda institución profesional puede construir su propio público,

su propio modelo comercial y su propia identidad competitiva sin disputarle a la liga de mayor jerarquía comercial su posición de mercado. La iniciativa institucional a la que este documento sirve de fundamento legal no aspira a competir por los patrocinadores, la audiencia televisiva ni el mercado de transferencias de la Liga MX; aspira a servir a las decenas de ciudades mexicanas y a los cientos de clubes que, bajo la arquitectura vigente, no tienen acceso alguno a una vía institucional de desarrollo futbolístico profesional. La mejor evidencia de que esta distinción es genuina, y no meramente retórica, es la que la propia Parte III de este documento estableció: los clubes de Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional constituyen, hoy, capital económicamente estancado, precisamente porque no compiten en el mismo mercado de capital, audiencia ni patrocinio que ya ha capturado la Liga MX.

XI.8 Objeción Séptima: "Expansión MX ya recibe apoyo de la Federación como liga de desarrollo"

La contraparte invocaría las declaraciones ya documentadas en la Parte II de este documento, en las que la propia Federación ha descrito a Expansión MX como una liga de desarrollo que continúa recibiendo inversión institucional, argumentando que el perjuicio descrito en este expediente está siendo activamente atendido, aunque bajo un modelo distinto al de la movilidad competitiva que los clubes inconformes reclaman.

Respuesta. El estatus de liga de desarrollo, otorgado unilateralmente por la propia Federación sin el consentimiento de los clubes que integran esa categoría, es precisamente el tipo de reclasificación que un sistema de gobernanza capturado puede imponer sin necesidad de negociarla con los sectores afectados — la manifestación más reciente, de hecho, del mismo patrón de decisión unilateral documentado a lo largo de este expediente—. La pregunta relevante no es si la Federación invierte recursos en Expansión MX bajo esa nueva clasificación, sino si esa clasificación, y el nivel de inversión que la acompaña, fueron determinados mediante un proceso en el que Expansión MX tuvo una voz genuinamente representada y proporcional, o si fueron, como sugiere la totalidad de la evidencia acumulada en este documento, una decisión más adoptada por la misma arquitectura de poder desequilibrada que este expediente impugna.

XI.9 Lo que estas ocho objeciones, en conjunto, no logran resolver

Ninguna de las ocho objeciones examinadas en esta parte, ni siquiera aquellas con mayor fuerza aparente, logra desmontar el núcleo del caso desarrollado a lo largo de este documento: la ausencia verificable, en la arquitectura vigente de la Federación Mexicana de Fútbol, de cualquier mecanismo capaz de impedir que el bloque de interés dominante imponga su voluntad al resto del ecosistema sin contrapeso institucional efectivo. Cada objeción, examinada con el mismo rigor que se aplicó a la evidencia original, termina remitiendo a esa misma ausencia estructural como la cuestión de fondo que ninguna reforma cosmética, ninguna reclasificación unilateral y ninguna invocación de autonomía comercial ha logrado, hasta la fecha de este documento, resolver.

XII

PARTE XII

Hoja de Ruta

XII.1 De la arquitectura argumental a la ejecución

Las once partes precedentes de este documento han construido una arquitectura argumental completa: el estándar comparado, la evidencia del caso mexicano, su costo económico, la estrategia en dos actos, el fundamento legal doméstico, la frontera internacional, el mapa procesal, el vehículo instrumental, el petitorio formal, el diseño correctivo y la defensa anticipada frente a las objeciones más previsibles. Ninguna arquitectura argumental, por sólida que sea, se ejecuta por sí sola. Esta parte final del cuerpo sustantivo del documento traduce esa arquitectura en una hoja de ruta operativa: quién puede activarla, en qué orden, bajo qué plazos realistas, y con qué primeros pasos concretos.

XII.2 Los actores con legitimación y su jerarquía de urgencia

La Parte IV de este documento estableció que la legitimación para activar este caso no depende de una sola fuente, y que esa pluralidad constituye, en sí misma, una fortaleza estratégica. Esta parte ordena esas fuentes conforme a su urgencia relativa y a la solidez del interés jurídico que cada una puede acreditar.

Los clubes de Expansión MX que ya han acreditado, mediante su participación activa en el litigio arbitral documentado en la Parte II, un interés jurídico concreto y ya ejercido ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo —Leones Negros de la Universidad de Guadalajara, Atlético La Paz, Atlético Morelia, Cancún FC y Mineros de Zacatecas, así como cualquier club que se sume a ese esfuerzo en el curso de su segunda apelación— constituyen el actor con la legitimación más inmediata y mejor documentada. Su ventaja procesal no es solamente jurídica: es también probatoria, porque cada nueva actuación de la Federación frente a ellos —cada resolución, cada plazo, cada comunicación— se incorpora, de manera natural, al expediente que sostiene el caso de gobernanza desarrollado en este documento.

Las asociaciones de jugadores, cuyo interés en la existencia de una vía de desarrollo deportivo funcional ya se manifestó de manera pública en el contexto de la disputa documentada en la Parte II —incluida la exigencia expresa de que los futbolistas sean consultados antes de cualquier modificación que afecte sus condiciones laborales y deportivas—, constituyen una segunda fuente de legitimación, con un interés jurídico distinto del de los clubes pero igualmente verificable: el acceso a una vía de progresión profesional que la arquitectura vigente ha cerrado para cientos de futbolistas mexicanos formados fuera de los dieciocho clubes de la Liga MX.

Cualquier iniciativa institucional orientada a construir la segunda institución profesional descrita en la Parte VIII de este documento adquiere, a su vez, una legitimación propia y autónoma en el momento preciso en que documente un acto concreto de la Federación —negativa, condicionamiento oneroso o dilación indefinida— frente a alguna de sus solicitudes de reconocimiento, certificación o acceso. Esta tercera fuente de legitimación es, de las tres, la de activación más tardía dentro de la secuencia temporal, precisamente porque depende de que esa iniciativa exista primero como proyecto operativo capaz de generar la interacción formal que la Parte VIII identificó como condición de justiciabilidad.

XII.3 Fase Uno: documentación y consolidación del expediente (0 a 6 meses)

La primera fase de esta hoja de ruta no involucra la presentación de ningún recurso formal. Consiste, en cambio, en la consolidación disciplinada del expediente probatorio sobre el que descansa la totalidad de este documento, siguiendo el estándar de documentación contemporánea establecido en la Parte VIII: producción documental completa del Estatuto Social vigente de la Federación y de todos sus reglamentos internos relevantes, incluyendo el instrumento que dio origen al comité de seis clubes documentado en la Parte II; seguimiento formal y con acuse de recibo verificable de cada actuación de la Comisión Disciplinaria y de la Comisión de Apelaciones de la Federación frente a los clubes y jugadores involucrados en la disputa documentada en ese mismo apartado; y compilación cronológica completa del historial arbitral ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, incluyendo el desenlace de la segunda apelación presentada en agosto de 2026, cuyo resultado, al momento de este documento, permanece pendiente.

Esta fase incluye, como su componente de mayor prioridad inmediata, la contratación de asesoría legal especializada tanto en derecho deportivo internacional como en el régimen mexicano de asociaciones deportivas nacionales —una advertencia que este documento ha reiterado de manera consistente en cada una de sus partes precedentes, y que adquiere, en esta fase, su carácter de instrucción operativa concreta—. Ningún paso de las fases subsiguientes debería iniciarse sin que esa asesoría haya verificado, con el nivel de detalle jurisdiccional específico que este documento no puede ofrecer por sí mismo, la viabilidad procesal exacta de cada vía propuesta.

XII.4 Fase Dos: activación de la vía doméstica (6 a 18 meses)

Una vez consolidado el expediente, la segunda fase activa, siguiendo la secuencia establecida en la Parte VII, la vía doméstica mexicana: la presentación formal, ante el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva, de la controversia relativa a la conformidad de los procesos de conformación de los órganos de gobierno de la Federación con los principios de democracia, representatividad y equidad que la Ley General de Cultura Física y Deporte exige, acompañada de la Petición Primera y la Petición Segunda desarrolladas en la Parte IX de este documento.

Esta fase debe ejecutarse con la disciplina procesal advertida en la Parte VI: limitada de manera estricta a la verificación de procesos de conformación de órganos de gobierno, sin formular, en ningún momento, una solicitud que pueda interpretarse como una exigencia de que la instancia gubernamental mexicana dicte un resultado competitivo o deportivo sustantivo. El plazo de dieciocho meses propuesto para esta fase no es una estimación optimista: refleja la naturaleza administrativa del procedimiento ante el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva, sujeto a los tiempos ordinarios de cualquier instancia regulatoria mexicana, y a la posibilidad, ya prevista en la Parte VIII de este documento, de que la propia Federación no resuelva dentro de un plazo razonable, activando la figura de la negativa ficta como equivalente funcional de una resolución denegatoria.

XII.5 Fase Tres: escalamiento continental e internacional (18 a 30 meses)

Agotada o resultando manifiestamente inútil la vía doméstica, la tercera fase activa la secuencia continental e internacional desarrollada en la Parte VII: la documentación acumulada se eleva, en primer término, ante CONCACAF, con la Petición Tercera y la Petición Cuarta desarrolladas en la Parte IX como contenido sustantivo de esa elevación, y posteriormente, si el mérito del expediente lo justifica, ante la propia FIFA, bajo el diseño cuidadoso —supervisión de proceso, no imposición de resultado— establecido en la Parte VI de este documento como condición para evitar el riesgo de que el propio recurso sea leído como la injerencia que pretende corregir.

Esta fase corre en paralelo, y no en sustitución, del litigio arbitral ya en curso ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo derivado de la segunda apelación de agosto de 2026: cualquier resolución que ese Tribunal emita durante este periodo se incorpora, de inmediato, al expediente acumulado, reforzando o matizando, según su contenido, el mérito de las peticiones que se eleven ante CONCACAF y FIFA.

XII.6 Fase Cuatro: activación de la Petición Quinta (paralela, sujeta a la existencia operativa de la nueva institución)

La quinta petición desarrollada en la Parte IX de este documento —el reconocimiento anticipado de no discriminación institucional frente a la iniciativa descrita en las partes subsiguientes de este documento— no sigue una secuencia temporal fija respecto de las tres fases anteriores, porque su activación depende de una variable distinta: el grado de desarrollo operativo que esa iniciativa institucional haya alcanzado en cada momento. En la medida en que esa iniciativa presente, durante el curso de las Fases Dos y Tres, solicitudes concretas de afiliación, certificación o acceso conforme al esquema desarrollado en la Parte VIII de este documento, cada una de esas solicitudes —y la respuesta que la Federación les dé— se incorpora, de manera inmediata, al expediente acumulado, reforzando de manera directa el mérito de la Petición Quinta ante cualquiera de las instancias activadas en las fases anteriores.

XII.7 Riesgos de ejecución que esta hoja de ruta debe anticipar

Ninguna hoja de ruta de esta naturaleza estaría completa sin reconocer, con la misma honestidad que ha caracterizado el resto de este documento, los riesgos que pueden comprometer su ejecución. El primero es el riesgo de fatiga institucional: el historial ya documentado en la Parte II —diez clubes reducidos a seis, y posteriormente a cinco, en el curso de más de un año de litigio arbitral— demuestra que sostener un esfuerzo de esta naturaleza exige recursos financieros y capacidad organizativa que no todos los actores con legitimación pueden sostener de manera indefinida, y que la propia carga de costos que el Tribunal de Arbitraje Deportivo impone a la parte perdedora, documentada en esa misma parte, opera como un desincentivo real frente a la persistencia. El segundo es el riesgo de fragmentación de la coalición: cuantos más actores participen en este esfuerzo, mayor será la tentación, para la Federación, de ofrecer concesiones individuales a los participantes de menor resistencia —como ocurrió, según el propio historial documentado en la Parte II, con la salida de Atlante del litigio original a cambio de su reincorporación a la Liga MX—, debilitando la posición colectiva del resto. El tercero es el riesgo de caracterización adversa examinado en la Parte VIII: la posibilidad de que, a pesar del diseño cuidadoso de esta hoja de ruta, la Federación o la Liga MX logren presentar este esfuerzo, ante la opinión pública o ante las propias instancias internacionales, como un ataque comercial disfrazado de causa institucional, la objeción examinada y respondida en la Parte XI de este documento.

Ninguno de estos tres riesgos es, sin embargo, un obstáculo insuperable. Es, precisamente, la razón por la que este documento ha insistido, en cada una de sus partes, en la disciplina de documentación, en la independencia entre peticiones, y en el diseño procesal cuidadoso como los instrumentos que permiten sostener este esfuerzo más allá de la resistencia y el desgaste que cualquier proceso de esta naturaleza, inevitablemente, producirá.

La Tesis

No se pide que se gobierne el fútbol. Se pide que se gobierne la Federación.

Este documento comenzó, en su Parte I, con una pregunta aparentemente técnica: qué distingue a una federación de fútbol que conserva autoridad genuina sobre su liga profesional dominante de una que ha cedido, de facto, esa autoridad al bloque de interés que esa liga representa. Terminó, once partes después, demostrando que esa pregunta técnica es, en realidad, la pregunta central que determina el destino institucional de cientos de clubes, miles de futbolistas y decenas de ciudades mexicanas que hoy permanecen fuera del alcance de cualquier vía de desarrollo futbolístico profesional creíble.

La respuesta que este documento ofrece a esa pregunta, aplicada al caso mexicano, no es un veredicto de mala fe institucional. Es un diagnóstico de diseño: la Federación Mexicana de Fútbol carece, en cada uno de los puntos de decisión examinados a lo largo de este documento —la composición de su Comité Ejecutivo, la superposición de liderazgo con su liga de mayor jerarquía comercial, el mecanismo mediante el cual se adoptan sus decisiones estructurales más consecuentes—, de cualquiera de los mecanismos de contrapeso que los cuatro sistemas comparados en la Parte I han incorporado, con distinto grado de éxito, a lo largo de su propia evolución institucional. Esa ausencia no es un accidente histórico incorregible. Es, como demostró la Parte X de este documento, un problema de arquitectura con soluciones ya probadas en otros contextos, disponibles para adaptarse al caso mexicano sin necesidad de inventar un modelo desde cero.

Lo que este documento pidió, y lo que deliberadamente no pidió

Vale la pena, al cerrar este cuerpo argumental, recapitular con la misma disciplina que lo caracterizó desde su origen, qué es exactamente lo que este documento solicita. No solicita que el Estado mexicano gobierne el fútbol mexicano. No solicita que la FIFA o la CONCACAF impongan un modelo específico de gobierno corporativo a la Federación. No solicita que se obligue a la Liga MX a restablecer el ascenso y descenso, ni que se le impida diseñar el formato competitivo que sus dieciocho clubes consideren más conveniente para su propio negocio. No solicita, tampoco, que se reconozca a ninguna institución como sustituta o competidora de la Liga MX en su propio mercado.

Lo que este documento solicita es, en su formulación más reducida posible, esto: que la institución que la propia legislación mexicana reconoce como agente colaborador del Gobierno Federal en el ejercicio de funciones de interés público —la Federación Mexicana de Fútbol— demuestre, de manera verificable, que su arquitectura de gobierno satisface los principios de democracia, representatividad, equidad, transparencia y rendición de cuentas que esa misma legislación le exige; que corrija, si esa demostración no puede sostenerse, los defectos estructurales que ese examen revele, mediante mecanismos ya probados en sistemas futbolísticos comparables y sin comprometer la independencia frente a cualquier forma de injerencia externa indebida; y que, mientras esa corrección se desarrolla, no utilice el control de facto que hoy ejerce para impedir que el resto del ecosistema futbolístico mexicano construya, por cuenta propia y dentro de las reglas del propio sistema federado, la solución institucional que necesita para dejar de ser, como lo ha sido desde 2020, un archipiélago suspendido sin proyecto, sin autoridad propia y sin la única razón estructural que justificaba su existencia.

El fútbol mexicano no tiene un problema de talento

Este documento cierra su cuerpo argumental exactamente donde el trabajo que le da continuidad comenzó el suyo: el fútbol mexicano no tiene un problema de talento. Tiene un problema de arquitectura institucional. La diferencia es que, mientras ese trabajo previo desarrolló la arquitectura de la solución —

qué es, cómo se estructura, cómo se financia, cómo se protege el talento que forma—, este documento ha desarrollado el fundamento que permite que esa solución exista: la demostración, sostenida con evidencia verificable, argumento comparado y diseño procesal disciplinado, de que la corrección de la gobernanza de la Federación Mexicana de Fútbol no es solamente deseable, sino jurídicamente exigible, institucionalmente viable, y compatible con cada uno de los límites que el ordenamiento del fútbol mexicano e internacional impone.

Ningún documento, por riguroso que sea, sustituye el trabajo que corresponde ahora a la asesoría legal especializada, a los actores con legitimación identificados en la Parte XII, y a las propias instancias de recurso que eventualmente examinen este expediente. Lo que este documento ofrece es la base sobre la cual ese trabajo puede construirse: la certeza de que el caso existe, de que está fundamentado, y de que su desenlace favorable no depende de la buena voluntad de quienes hoy controlan la arquitectura que este documento impugna, sino de la solidez con la que ese caso se documente, se secuencie y se sostenga.

Glosario

Acto apelable. Decisión formal, atribuible a un órgano identificable de una institución deportiva, que produce un efecto jurídico verificable sobre los intereses de quien la impugna, y que constituye, por esa razón, el objeto mínimo indispensable para activar cualquier procedimiento de recurso ante las instancias examinadas en la Parte VII de este documento.

Agotamiento de recursos internos. Requisito de admisibilidad, exigido tanto por el Código del Tribunal de Arbitraje Deportivo como por la práctica general del arbitraje deportivo internacional, conforme al cual una controversia no puede someterse a una instancia de recurso superior sin haber transitado, previamente, por las vías de impugnación disponibles dentro de la propia organización deportiva de origen.

Asociación Deportiva Nacional. Categoría jurídica que la Ley General de Cultura Física y Deporte mexicana otorga a las federaciones deportivas nacionales, entre ellas la Federación Mexicana de Fútbol, que combina su naturaleza de asociación civil privada con el ejercicio delegado de funciones públicas, sujetas a los principios de democracia, representatividad, equidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

Ascenso y descenso. Mecanismo mediante el cual el resultado deportivo de una temporada modifica la categoría en la que compete un club, ascendiéndolo o descendiendo entre divisiones. Suspendido en la Liga MX desde 2020 y confirmado como indefinidamente cerrado a partir de julio de 2026.

Captura institucional. Situación en la que la influencia de un actor dentro de un órgano de gobierno deja de ser meramente significativa para convertirse en estructuralmente insuperable, de manera que ninguna coalición razonable del resto de los integrantes de ese órgano puede contrapesarla cuando los intereses de ese actor difieren de los del conjunto.

CAAD. Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte, instancia de justicia deportiva doméstica prevista en la Ley General de Cultura Física y Deporte mexicana.

CAS / TAS. Court of Arbitration for Sport / Tribunal de Arbitraje Deportivo, con sede en Lausana, Suiza, instancia arbitral de mayor jerarquía dentro del sistema de resolución de controversias del fútbol internacional.

CONADE. Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, órgano de la administración pública federal mexicana encargado de coordinar el sistema nacional del deporte y de supervisar, dentro del margen que la ley le confiere, a las Asociaciones Deportivas Nacionales.

CONCACAF. Confederación de Norte, Centroamérica y el Caribe de Fútbol Asociado, confederación continental de la que la Federación Mexicana de Fútbol forma parte.

Convenio marco. Instrumento estatutario vinculante, del tipo utilizado en el sistema alemán examinado en la Parte I de este documento, que fija con precisión las competencias exclusivas de una federación frente a las de su liga profesional, limitando la autonomía de esta última a un ámbito claramente delimitado.

COVED. Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva, órgano previsto en el Reglamento de la Ley General de Cultura Física y Deporte, encargado de vigilar que los procesos de elección de los órganos de gobierno de las Asociaciones Deportivas Nacionales cumplan con los principios democráticos y representativos exigidos por la ley.

Descuento de gobernanza. Concepto de teoría de valuación corporativa según el cual los activos sujetos a estructuras de gobierno débil, opaco o capturado por un interés particular se transan a una valuación inferior a la de activos comparables con gobierno corporativo robusto e independiente.

Estatuto Social. Instrumento normativo interno que rige la constitución, estructura y funcionamiento de la Federación Mexicana de Fútbol como asociación civil.

Injerencia de terceros. Concepto central del artículo 19 de los Estatutos de la FIFA, que prohíbe a cualquier actor externo —particularmente gobiernos— interferir en la administración independiente de una federación miembro, bajo pena de suspensión o expulsión del sistema FIFA.

Negativa ficta. Figura del derecho administrativo mexicano mediante la cual el silencio prolongado de una autoridad obligada a resolver se equipara, transcurrido cierto plazo, a una resolución denegatoria, para efectos de su impugnación.

Petición. Cada una de las cinco solicitudes formales desarrolladas en la Parte IX de este documento, dirigidas a las instancias de recurso examinadas en la Parte VII, cada una con fundamento, objeto, alcance y remedio propios e independientes entre sí.

Recurso de apelación (TAS). Procedimiento arbitral mediante el cual una parte impugna, ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, una decisión adversa emitida por una federación, confederación o liga, sujeto a un plazo de veintiún días desde la recepción de la decisión y al requisito previo de agotamiento de recursos internos.

Standing (legitimación). Capacidad jurídica de un actor determinado para activar formalmente un procedimiento de recurso, derivada de la acreditación de un interés jurídico concreto y verificable frente a la decisión o arquitectura que se impugna.

UMF. Unión Mexicana de Fútbol, la segunda institución profesional cuya arquitectura completa se desarrolla en el documento que antecede a este, y cuya interacción con la Federación Mexicana de Fútbol constituye, conforme a lo desarrollado en la Parte VIII de este documento, el vehículo instrumental que permite activar el caso de gobernanza aquí construido.

Cuadro Comparativo de Gobernanza Federativa Internacional

A.1 Las siete palancas de autoridad federativa, aplicadas a cinco sistemas

La siguiente tabla sintetiza, para consulta directa, el análisis desarrollado en la Parte I de este documento, incorporando como quinta columna una evaluación preliminar del caso mexicano conforme a la evidencia reunida en la Parte II. La escala utilizada —Alta, Parcial, Baja— refleja el grado en que cada federación conserva autoridad genuina y no meramente nominal sobre cada palanca.

Palanca de autoridad	España	Francia	Alemania	Inglaterra	México
Monopolio de afiliación internacional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Control de la selección nacional	Alta	Alta	Alta	Alta	Parcial
Potestad disciplinaria de última instancia	Alta	Alta	Alta	Parcial	Parcial
Organización de la copa nacional	Alta	Alta	Alta	Alta	Parcial
Control del calendario competitivo	Parcial	Alta	Alta	Parcial	Baja
Representación institucional internacional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Control de la base de la pirámide	Parcial	Alta	Alta	Alta	Baja
Separación de liderazgo liga-federación	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja
Convenio marco vinculante	Parcial	Alta	Alta	Baja	Baja
Fragmentación de propiedad de clubes	Baja	Parcial	Alta	Baja	Baja
Mecanismo de veto cruzado o contrapeso	Parcial	Parcial	Alta	Baja	Baja

A.2 Lectura de la tabla

Las primeras siete filas reproducen el marco de palancas desarrollado en la Parte I.7 de este documento; las cuatro filas finales incorporan los criterios estructurales adicionales examinados a lo largo de las Partes I, II y X —separación de liderazgo, existencia de convenio marco, fragmentación de propiedad, y mecanismos de veto cruzado— que, en conjunto, determinan si el poder económico de una liga dominante puede o no traducirse en captura del órgano de gobierno federativo.

El patrón que emerge de esta lectura conjunta es consistente con la conclusión de la Parte I: México conserva, en términos comparables a los cuatro sistemas de referencia, las palancas de naturaleza más simbólica e internacional —el monopolio de afiliación, la representación institucional—, pero se ubica de manera sistemática en el extremo inferior de la escala en cada una de las palancas que dependen de mecanismos internos de contrapeso: control del calendario, autoridad efectiva sobre la base de la pirámide, separación de liderazgo, convenio marco vinculante, fragmentación de propiedad y veto cruzado. Ningún otro de los cinco sistemas examinados combina una posición baja en la totalidad de estos seis criterios estructurales simultáneamente.

Marco Legal de Referencia: Estatutos de FIFA y CONCACAF

B.1 Independencia y no injerencia

El artículo 19 de los Estatutos de la FIFA establece que todas las federaciones miembro deben administrar sus asuntos de forma independiente, sin injerencia de terceros, y que sus órganos de gobierno deben designarse únicamente mediante elección o nombramiento interno, conforme a un procedimiento electoral democrático estipulado en los propios estatutos de cada federación. El artículo 14 refuerza esta obligación y precisa, en su apartado tercero, que su violación puede acarrear sanciones incluso cuando la injerencia de un tercero no sea directamente atribuible a la federación afectada —un estándar de responsabilidad objetiva que exige el máximo cuidado procesal en el diseño de cualquier vía de recurso que involucre instancias gubernamentales, conforme se desarrolló en la Parte VI de este documento—.

B.2 Gobernanza estatutaria mínima exigida a las federaciones miembro

El artículo 15 de los Estatutos de la FIFA exige que cada federación miembro incorpore a su propio marco estatutario, como mínimo, disposiciones relativas a la existencia de órganos judiciales independientes con clara separación de poderes respecto de los demás órganos de la asociación, al reconocimiento de la jurisdicción del Tribunal de Arbitraje Deportivo con prioridad como vía de resolución de disputas, y a la prevención de conflictos de interés en la toma de decisiones. Este artículo constituye, como se estableció en la Parte VI, el fundamento normativo más directo dentro del propio ordenamiento de la FIFA para sostener que la ausencia de mecanismos de gestión de conflictos de interés dentro de la Federación Mexicana de Fútbol —documentada en la Parte II— no solo contraviene el estándar de la legislación mexicana, sino el propio estándar interno que la FIFA exige a sus miembros.

B.3 Suspensión y comité de regularización

El artículo 16 de los Estatutos de la FIFA establece que el Congreso puede suspender a una federación miembro únicamente a petición del Consejo, con el voto favorable de al menos tres cuartas partes de los miembros presentes y con derecho a voto, salvo en los casos en que el propio Consejo, sin necesidad de someterlo al Congreso, decida suspender de manera temporal e inmediata a una federación que incurra en una violación grave de sus obligaciones. En circunstancias excepcionales, y tras consulta con la confederación correspondiente, el Consejo puede además retirar a los órganos ejecutivos de una federación miembro sus funciones y reemplazarlos, durante un periodo determinado, por un comité de regularización.

B.4 Estatus de ligas y agrupaciones dentro del sistema federativo

Los Estatutos de la FIFA dedican un artículo específico —el artículo 20— al estatus de los clubes, ligas u otras agrupaciones de clubes dentro de una federación miembro, reconociendo que estas entidades operan bajo la autoridad de su federación nacional, sin perjuicio de la autonomía operativa que esa federación decida otorgarles mediante sus propios instrumentos estatutarios. Este artículo es, para efectos del caso desarrollado en este documento, el fundamento normativo bajo el cual tanto la separación jurídica de la Liga MX aprobada en abril de 2026 como el eventual reconocimiento de cualquier segunda institución profesional dentro del sistema federado mexicano deben examinarse: ninguna de las dos adquiere, por su propia constitución, un estatus independiente del reconocimiento que le corresponde otorgar a la Federación Mexicana de Fútbol como autoridad nacional rectora.

B.5 Confederaciones continentales y su función de supervisión regional

Los artículos 22 y 23 de los Estatutos de la FIFA reconocen a las confederaciones continentales —entre ellas CONCACAF— como federaciones de federaciones, cuyos propios estatutos deben, a su vez, cumplir con los mismos principios de gobernanza que la FIFA exige a sus miembros individuales. Esta arquitectura de doble nivel es la que sostiene, dentro del mapa de recursos desarrollado en la Parte VII de este documento, la función de CONCACAF como instancia intermedia de documentación y elevación entre la vía doméstica mexicana y la propia FIFA.

Un episodio reciente ilustra, con particular claridad, que CONCACAF ejerce esta función de supervisión de gobernanza de manera activa y no meramente formal. En julio y agosto de 2026, las cuarenta y un asociaciones miembro de CONCACAF, incluida la Federación Mexicana de Fútbol, se pronunciaron de manera conjunta en contra de una propuesta de la propia FIFA para crear una filial comercial destinada a gestionar los derechos de la Copa del Mundo, señalando de manera expresa que el proyecto carecía del debido proceso exigido por los propios Estatutos de la organización. Tras el retiro de esa propuesta, CONCACAF instruyó a sus representantes en el Consejo de la FIFA a intervenir directamente para garantizar que las cuestiones de gobernanza, rendición de cuentas y liderazgo se aborden conforme a las instituciones y procedimientos establecidos en los propios Estatutos de la FIFA. Este episodio confirma que la invocación de principios de buena gobernanza dentro del sistema FIFA-CONCACAF no es una construcción exclusiva de este documento, sino una práctica institucional activa y reciente dentro de la propia confederación de la que México forma parte —con la precisión, relevante para la evaluación de la postura institucional documentada en la Parte II de este documento, de que la posición inicial de la Federación Mexicana de Fútbol frente a esa propuesta fue notablemente más cautelosa que la de la confederación en su conjunto.

B.6 El plazo y el procedimiento ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo

El artículo 57 de los Estatutos de la FIFA establece que los recursos de apelación contra los fallos de los órganos judiciales de la FIFA, y contra las decisiones adoptadas por las confederaciones, las federaciones miembro o las ligas, deben interponerse ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo dentro de un plazo de veintiún días tras la recepción de la decisión correspondiente. Este plazo, junto con el requisito de agotamiento de recursos internos desarrollado en la Parte VII de este documento, constituye el marco procesal estricto que cualquier vía de recurso ante esa instancia debe observar sin excepción.

Cronología Documentada de la Arquitectura de Captura (2020–2026)

Abril de 2020. La Asamblea General de la Federación Mexicana de Fútbol acuerda la suspensión del sistema de ascenso y descenso entre la Liga MX y la entonces Liga de Ascenso, bajo el argumento de estabilización financiera frente a la contingencia sanitaria del periodo.

2021. La misma persona asume, de manera simultánea, la presidencia de la Liga MX y de la Liga de Expansión MX, posición que ocupará de manera ininterrumpida hasta finales de 2024.

Junio de 2023. La Asamblea General Extraordinaria de la Federación aprueba una reforma estatutaria que incorpora a la Liga MX Femenil al Comité Ejecutivo con una representatividad formal del dieciocho por ciento ante la Asamblea General, y establece que cada miembro del Comité Ejecutivo tendrá un voto, independientemente de la Liga o sector que represente, bajo el lenguaje explícito de la democratización institucional.

Abril de 2025. La Asamblea General de la Federación ratifica, mediante nuevo acuerdo, el marco bajo el cual se determinará la conclusión de la suspensión de seis temporadas acordada en 2020.

Mayo de 2025. Diez clubes de la Liga de Expansión MX presentan una apelación ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo contra la Federación y la Liga MX, exigiendo el restablecimiento inmediato del ascenso y descenso. Cuatro de ellos se retiran del proceso antes de su resolución.

Diciembre de 2024 – Marzo de 2025. La persona que hasta ese momento presidía la Liga MX y la Liga de Expansión MX asume, primero como comisionado interino y después como presidente formal, la conducción de la Federación Mexicana de Fútbol, incluyendo su representación oficial ante la FIFA y la CONCACAF.

23 de julio de 2025. El Tribunal de Arbitraje Deportivo rechaza la solicitud de medidas cautelares presentada por los seis clubes que mantienen el litigio.

4 de septiembre de 2025. El Tribunal de Arbitraje Deportivo emite su laudo, confirmando la validez de la suspensión acordada en 2020 hasta la temporada 2025-2026, pero estableciendo que el sistema de ascenso y descenso debe regresar a partir de la temporada 2026-27. Los seis clubes que sostuvieron el litigio son condenados a cubrir una contribución a los gastos legales de la Federación.

23-24 de abril de 2026. La Asamblea de Dueños de la Liga MX aprueba, por unanimidad, un nuevo modelo de gobierno corporativo que separa jurídicamente a la Liga MX de la Federación, constituyéndola como asociación civil independiente con cuatro comités estratégicos, y estableciendo un comité de seis clubes con peso determinante sobre decisiones clave, organizado en dos bloques de igual poder de voto entre sí. En la misma asamblea, uno de los clubes originalmente demandantes se retira del litigio arbitral y es autorizado a reincorporarse a la Liga MX.

15-16 de julio de 2026. El nuevo Reglamento de Competencia de la Liga MX confirma, mediante su artículo 35, que ningún club de Primera División descenderá y que ningún club de la Liga de Expansión podrá ascender para la temporada 2026-27, cerrando de manera indefinida la vía que el laudo de septiembre de 2025 había reconocido como debida.

29 de julio de 2026. La Comisión Disciplinaria de la Federación sanciona a jugadores de clubes de la Liga de Expansión por manifestarse en cancha contra la eliminación del sistema de ascenso y descenso.

Julio-agosto de 2026. CONCACAF y sus cuarenta y un asociaciones miembro, incluida la Federación Mexicana de Fútbol, rechazan de manera conjunta una propuesta de la FIFA para crear una filial comercial de gestión de derechos, invocando expresamente principios de debido proceso y buena gobernanza, y la propia confederación instruye a sus representantes a exigir que las cuestiones de gobernanza, rendición de cuentas y liderazgo se aborden conforme a los procedimientos estatutarios establecidos.

12 de agosto de 2026. Cinco clubes de la Liga de Expansión MX —Leones Negros de la Universidad de Guadalajara, Atlético La Paz, Atlético Morelia, Cancún FC y Mineros de Zacatecas— presentan una nueva apelación ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo contra la Federación y la Liga MX, impugnando el cierre indefinido del sistema competitivo. En el mismo comunicado, informan que la Comisión de Apelaciones de la Federación revocó las sanciones disciplinarias impuestas el mes anterior por falta de sustento reglamentario suficiente.

Fecha de este documento. El procedimiento derivado de la apelación de agosto de 2026 permanece pendiente de resolución ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, sin fecha determinada para su desenlace.

Modelo de Escrito de Recurso ante CONADE

D.1 Advertencia sobre la naturaleza de este anexo

El documento que se desarrolla a continuación es un modelo de referencia, no un escrito listo para su presentación. Su propósito es ofrecer, a quien eventualmente active la Fase Dos de la hoja de ruta desarrollada en la Parte XII de este documento, una estructura completa y técnicamente ordenada sobre la cual construir el escrito definitivo, una vez que la asesoría legal especializada haya verificado los datos de identificación, los fundamentos procesales exactos y cualquier requisito de forma adicional que la normativa vigente de CONADE y del Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva exija al momento de su presentación.

D.2 Modelo

ANTE EL CONSEJO DE VIGILANCIA ELECTORAL DEPORTIVA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE — PRESENTE. [Nombre completo del promovente o promoventes], por mi/nuestro propio derecho / en representación de [entidad], personalidad que acredito mediante [documento correspondiente], señalando como domicilio para oír y recibir notificaciones el ubicado en [domicilio], y autorizando para tales efectos a [nombre de asesoría legal, cédula profesional], ante este Consejo comparezco para exponer:

I. OBJETO DEL ESCRITO. Que, con fundamento en las disposiciones aplicables de la Ley General de Cultura Física y Deporte y su Reglamento, vengo a plantear controversia formal respecto de los procesos mediante los cuales se conforman y eligen los órganos de gobierno de la Federación Mexicana de Fútbol Asociación, A.C. —específicamente su Comité Ejecutivo y su Asamblea General—, por considerar que dichos procesos no satisfacen, en los términos que se desarrollan en el presente escrito, los principios de democracia, representatividad, equidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas que la Ley exige observar a toda Asociación Deportiva Nacional en el ejercicio de su autonomía estatutaria.

II. INTERÉS LEGÍTIMO DEL PROMOVENTE. [Desarrollar, conforme al perfil específico del promovente, la acreditación del interés legítimo, individual o colectivo, afectado por la arquitectura de gobierno objeto de esta controversia — remitirse al Anexo E de este documento para el desarrollo detallado de esta sección según el tipo de actor de que se trate.]

III. HECHOS. Primero. La Federación Mexicana de Fútbol Asociación, A.C. es una Asociación Deportiva Nacional debidamente reconocida en términos de la Ley General de Cultura Física y Deporte, y en ese carácter ejerce, por delegación, funciones públicas de carácter administrativo, incluyendo la calificación y organización de las competiciones oficiales del fútbol profesional mexicano. Segundo. [Desarrollar, con referencia documental precisa, la reforma estatutaria de junio de 2023 y su efecto verificable sobre la ponderación de voto dentro del Comité Ejecutivo.] Tercero. [Desarrollar, con referencia documental precisa, la reforma de gobierno corporativo de abril de 2026 y la constitución del comité de seis clubes con peso determinante sobre decisiones clave.] Cuarto. [Desarrollar, con referencia cronológica precisa conforme al Anexo C de este documento, el historial de superposición de liderazgo entre la Liga MX y la Federación.] Quinto. [Desarrollar, en su caso, el historial del litigio arbitral ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, como evidencia de la falta de remedio interno efectivo.]

IV. FUNDAMENTOS DE DERECHO. Se invocan, entre otras que la asesoría legal especializada determine aplicables, las disposiciones de la Ley General de Cultura Física y Deporte relativas a los principios de democracia, representatividad, equidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas exigidos a las

Asociaciones Deportivas Nacionales; las disposiciones de su Reglamento relativas a la vigilancia de los procesos electorales de los órganos de gobierno de dichas asociaciones; y el mecanismo de controversia previsto a favor de toda persona física o moral cuyos derechos o intereses legítimos se vean afectados por los actos, omisiones, decisiones, acuerdos o resoluciones de una Asociación Deportiva Nacional relacionados con sus procesos de elección.

V. PETICIONES. [Incorporar, con la precisión desarrollada en la Parte IX de este documento, las peticiones aplicables al foro específico ante el que se presenta este escrito — en el caso de esta instancia, corresponden de manera directa la Petición Primera y la Petición Segunda, referidas respectivamente a la documentación formal de la arquitectura de gobernanza vigente y a la revisión de su ponderación de voto.]

VI. PRUEBAS. [Relacionar, conforme al expediente consolidado durante la Fase Uno de la hoja de ruta desarrollada en la Parte XII de este documento, la totalidad de la documentación disponible: Estatuto Social vigente de la Federación, comunicados oficiales relativos a las reformas de 2023 y 2026, cronología documentada del litigio arbitral, y cualquier otro elemento probatorio pertinente.]

Por lo expuesto, atentamente solicito: PRIMERO. Se tenga por presentada la presente controversia en los términos de este escrito. SEGUNDO. Se admita la documentación ofrecida como prueba. TERCERO. Se dicten los acuerdos y actuaciones conducentes conforme al procedimiento aplicable. CUARTO. En su momento, se resuelva conforme a lo solicitado en el apartado de peticiones.

[Lugar y fecha] — [Firma del promovente o su representante legal]

D.3 Notas de uso

Este modelo debe adaptarse, antes de su presentación, a al menos tres variables que solo la asesoría legal especializada puede resolver con la precisión que el caso exige: el formato y los requisitos procesales específicos que el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva exija al momento de la presentación, que pueden haberse modificado desde la fecha de este documento; la identidad precisa del promovente o promoventes, conforme al mapa de standing desarrollado en el Anexo E siguiente; y el nivel de detalle documental que la evidencia efectivamente disponible en el expediente consolidado permita sostener sin excederse en afirmaciones que la prueba no respalde plenamente.

Mapa de Standing por Tipo de Actor

E.1 Propósito de este anexo

La Parte IV y la Parte XII de este documento establecieron que la legitimación para activar el caso de gobernanza desarrollado a lo largo de este trabajo no depende de una sola fuente. Este anexo desarrolla, para cada tipo de actor con interés potencial en este expediente, el fundamento específico de su legitimación, el foro ante el cual esa legitimación resulta más sólida, y las consideraciones estratégicas particulares que su participación conlleva.

E.2 Clubes de Expansión MX, Liga Premier y la Tercera División Profesional

Fundamento de legitimación. Interés jurídico directo, derivado de la pérdida verificable de la función estructural que la conexión meritocrática con la Liga MX les otorgaba, y de su conversión, documentada en la Parte III de este documento, en capital económicamente estancado.

Foro de mayor solidez. El Tribunal de Arbitraje Deportivo, para los clubes que ya han acreditado participación activa en el litigio documentado en el Anexo C; el Consejo de Vigilancia Electoral Deportiva, para el conjunto más amplio de clubes de estas categorías, incluyendo aquellos que no han participado directamente en el litigio arbitral.

Consideraciones estratégicas. Es el actor con la legitimación mejor documentada, pero también el más expuesto al riesgo de fatiga institucional y de fragmentación de coalición identificados en la Parte XII de este documento —el propio historial del litigio, reducido de diez clubes a seis y posteriormente a cinco, ilustra este riesgo con claridad—. La coordinación entre clubes, y la resistencia a ofertas de incorporación individual a la Liga MX a cambio del abandono del litigio colectivo, es una condición práctica para sostener la solidez de esta fuente de legitimación en el tiempo.

E.3 Asociaciones de jugadores

Fundamento de legitimación. Interés jurídico distinto del de los clubes, centrado en el acceso a una vía de progresión profesional que la arquitectura vigente ha cerrado, y reforzado por la exigencia ya manifestada públicamente de ser consultadas antes de cualquier modificación que afecte las condiciones laborales y deportivas de sus representados.

Foro de mayor solidez. CONCACAF y FIFA, dado que los principios de universalización del deporte y de protección del interés general del fútbol de un país —examinados en la Parte VI de este documento— resuenan con particular fuerza cuando se articulan desde la perspectiva del acceso profesional de los jugadores, y no exclusivamente desde el interés económico de los clubes.

Consideraciones estratégicas. Esta fuente de legitimación aporta una dimensión que ninguna de las demás puede replicar: la de los derechos laborales y profesionales de individuos, distinta de los intereses institucionales o comerciales de clubes y ligas. Su participación fortalece, de manera particular, la Petición Cuarta desarrollada en la Parte IX de este documento.

E.4 La iniciativa institucional de la segunda estructura profesional

Fundamento de legitimación. Legitimación propia y autónoma, activada en el momento en que documente, conforme al esquema desarrollado en la Parte VIII de este documento, un acto concreto de negativa, condicionamiento oneroso o dilación indefinida por parte de la Federación frente a alguna de sus solicitudes de reconocimiento, certificación o acceso.

Foro de mayor solidez. El Tribunal de Arbitraje Deportivo, una vez generado el acto apelable correspondiente, precedido por el agotamiento de la vía interna de la Federación conforme a la secuencia establecida en la Parte VII de este documento.

Consideraciones estratégicas. Es la fuente de legitimación de activación más tardía dentro de la secuencia temporal completa, precisamente porque depende de la existencia operativa previa de la propia iniciativa. Su valor estratégico no reside, sin embargo, únicamente en su propia legitimación directa: reside, como estableció la Parte VIII de este documento, en su función de generar, de manera natural e inevitable, los actos concretos que permiten activar jurisdicción ante las instancias examinadas en la Parte VII para el conjunto completo del caso de gobernanza.

E.5 Aficiones y comunidades locales sin representación profesional

Fundamento de legitimación. Interés difuso, no individualizado en el sentido técnico que las instancias arbitrales examinadas en este documento exigen, pero relevante como sustento del argumento de universalización del deporte desarrollado en la Parte VI de este documento, y como base de legitimidad pública para cualquier esfuerzo de comunicación institucional que acompañe a las vías formales de recurso.

Foro de mayor solidez. Ninguno de manera directa; su función es de respaldo público y de presión institucional informal, no de activación procesal formal.

Consideraciones estratégicas. Aunque esta fuente carece de standing formal ante cualquiera de las instancias examinadas en la Parte VII de este documento, su relevancia no debe subestimarse: la Parte III de este documento estableció que decenas de ciudades mexicanas permanecen sin acceso a fútbol profesional local propio, y ese hecho, aunque no constituya por sí solo un fundamento jurídico de recurso, fortalece de manera sustancial la narrativa pública que sostiene la legitimidad social de la totalidad del esfuerzo institucional descrito en este documento.

E.6 Inversionistas institucionales con interés en el desarrollo de la pirámide

Fundamento de legitimación. Interés económico prospectivo, no actual, derivado de la tesis desarrollada en la Parte III de este documento sobre el capital estancado que representa hoy el resto de la pirámide futbolística mexicana bajo la arquitectura vigente.

Foro de mayor solidez. Ninguno de manera directa como parte promovente; su relevancia es la de respaldo financiero y de credibilidad comercial para la iniciativa institucional descrita en la Parte VIII de este documento, no la de un actor con legitimación procesal propia ante las instancias examinadas en la Parte VII.

Consideraciones estratégicas. Este actor adquiere relevancia práctica en la medida en que su disposición a comprometer capital en la nueva institución dependa, de manera verificable, de que el caso de gobernanza documentado en este trabajo alcance un grado de solidez procesal suficiente para reducir el descuento de gobernanza examinado en la Parte III. En ese sentido, el interés de este actor no es tanto una fuente de legitimación jurídica como un indicador de la eficacia acumulada del esfuerzo institucional completo.