

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Tesina de grado

"La FIFA como actor de gobernanza global y sus mecanismos de influencia sobre los Estados anfitriones: el caso de Qatar en la Copa del Mundo 2022"

Autor: Ana Inés Piñero

Legajo: P-2531/3

Mail: herreraanitaaa@gmail.com

Directora: Dra. Gisela Pereyra Doval

Rosario, 20 de julio de 2026

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Nacional de Rosario por brindarme una educación de calidad y por ser el primer paso en la construcción de mi carrera. También agradezco a aquellos profesores que, a través de su forma de enseñar, transmitían un entusiasmo que hacía que uno quisiera asistir a sus clases con verdadero interés y ganas de aprender.

A mi tutora, Gisela, quien desde el primer día me apoyó en este proyecto y me acompañó en todo el proceso respondiendo todas mis dudas con paciencia y compromiso.

A mis compañeros y amigos de la facultad, especialmente a Lu y Cande, quienes fueron mis compañeras de lucha desde el primer día. Gracias por acompañarnos mutuamente en las clases nocturnas, las tardes de francés, los Meet de estudio, las interminables esperas en los pasillos antes de rendir y, sobre todo, por compartir este largo viaje conmigo.

A mis amigas de toda la vida, Martina y Bianca, quienes desde su lugar siempre supieron acompañarme con palabras y gestos de apoyo frente a mis inseguridades, tanto en lo profesional como en lo personal.

Agradezco, por sobre todo, a mi familia, a quienes les debo todo en la vida. A mi hermana Lulú, quien siempre supo entenderme como nadie y escuchar mis infinitos repasos en voz alta antes de los finales. A mi papá, por esos largos viajes por Circunvalación y por recordarme que nada es tan grave frente a las decepciones académicas. Y, especialmente, a mi mamá, quien sufrió incluso más que yo durante cada examen y estuvo siempre ahí para motivarme y abrazarme, tanto en los éxitos como en los fracasos.

Esta tesina, cuyo contenido busca explicar los mecanismos de influencia de la FIFA como actor de la gobernanza global y contribuir al campo de las Relaciones Internacionales desde esa perspectiva, nace a partir de mi amor por el fútbol. Tanto este deporte como mi paso por la facultad me enseñaron que la vida está llena de triunfos, frustraciones y nuevos comienzos. Que las victorias se celebran a pleno pulmón, que las derrotas duelen en el corazón, pero que siempre es posible levantarse para jugar el próximo partido, sobre todo cuando uno cuenta con la fortuna de estar bien acompañado.

Resumen

Los megaeventos deportivos han adquirido una creciente relevancia en el campo de las Relaciones Internacionales al constituirse como espacios donde convergen intereses políticos, económicos, comerciales y simbólicos. En este contexto, la Copa Mundial de la FIFA trasciende su dimensión deportiva para convertirse en una plataforma de gobernanza global en la que interactúan Estados, organizaciones internacionales y actores privados transnacionales. La presente investigación analiza cómo y mediante qué mecanismos la FIFA ejerce influencia sobre el Estado anfitrión, tomando como caso de estudio el proceso de organización de la Copa Mundial de Qatar 2022 entre 2010 y 2022. A través de tres dimensiones —institucional, económica y simbólica— se analiza la relación entre la FIFA y el Estado anfitrión qatarí, abordando los mecanismos formales e informales mediante los cuales se configuran los marcos regulatorios vinculados a la organización del torneo; el funcionamiento del modelo económico de la Copa Mundial y la relación de interdependencia asimétrica que este genera; y, por último, el papel del prestigio, la legitimidad y el sportwashing en la construcción de la relación entre ambas partes. Desde esta perspectiva, la investigación busca aportar al estudio de la gobernanza global y al análisis del papel que desempeñan los actores privados transnacionales en las Relaciones Internacionales, mostrando cómo la organización de un megaevento deportivo como la Copa Mundial puede convertirse en una arena de donde confluyen e influyen actores de diversa índole.

Palabras claves: FIFA, Copa Mundial, Qatar, Gobernanza Global, Interdependencia asimétrica, Sportwashing.

Índice

Introducción

Capítulo 1: La FIFA como actor de gobernanza global: estructura institucional y marco teórico

1.1 La FIFA: origen, estructura y funcionamiento institucional

1.1.1 ¿Qué es la FIFA?

1.1.2 Estructura organizativa de la FIFA

1.1.3 Los cambios en la gobernanza institucional de la FIFA

1.2 El monopolio de la Copa Mundial y el proceso de selección de sedes

1.3 Marco teórico

1.3.1 Dimensión institucional: reglas, regímenes, coordinación

1.3.2 Dimensión estructural del poder: recursos y asimetrías

1.3.3 Dimensión simbólica del poder: legitimidad y prestigio

Capítulo 2 Mecanismos políticos y normativos de influencia de la FIFA en Qatar 2022

2.1 Proceso de adjudicación de la sede

2.1.1 Designación de Qatar en 2010

2.1.2 Compromisos iniciales

2.2 Instrumentos contractuales y garantías estatales

2.2.1 Host Country Agreement

2.2.2 Garantías exigidas al Estado anfitrión

2.2.3 Adaptaciones normativas

2.3 Mecanismos formales e informales de coordinación

Capítulo 3 Recursos económicos y capacidad estructural de influencia en la organización de Qatar 2022

3.1 Modelo económico de la Copa Mundial

3.2 Beneficios económicos y comerciales obtenidos por la FIFA en Qatar 2022

3.3 Beneficios económicos y comerciales obtenidos por Qatar en el marco de la Copa Mundial

3.4 Interdependencia asimétrica entre la FIFA y Qatar

Capítulo 4 Proyección internacional, legitimidad y dimensión simbólica del Mundial Qatar 2022

4.1 La Copa Mundial como plataforma de proyección internacional del Estado anfitrión

4.2 La FIFA como productora de legitimidad internacional

4.3 El debate del sportwashing

Conclusiones finales

Referencias bibliográficas

Introducción

En las últimas décadas, el sistema internacional ha sufrido grandes transformaciones como consecuencia del creciente protagonismo de actores no estatales que inciden significativamente sobre dinámicas tradicionalmente asociadas al ámbito de los Estados. En este contexto, las organizaciones privadas transnacionales adquieren un rol cada vez más protagónico en la elaboración de normas, estándares y mecanismos de gobernanza global más allá de los canales interestatales clásicos. Siguiendo los planteamientos de Strange (1998) y Matthews (1997) sobre la creciente relevancia de actores no estatales en la política internacional, este trabajo entiende por organismos internacionales privados a aquellas entidades que, sin derivar su autoridad de la soberanía estatal, operan a escala transnacional y cuentan con la capacidad para establecer reglas, promover estándares y condicionar comportamientos en ámbitos específicos de gobernanza global. Bajo esta conceptualización, la FIFA puede ser entendida como un organismo internacional privado que se vincula con los Estados en la organización de competiciones internacionales como la Copa Mundial.

La FIFA es el caso paradigmático de este fenómeno; ya que a pesar de ser técnicamente una asociación privada; su monopolio sobre la organización de la Copa Mundial de la FIFA le brinda una capacidad singular para negociar, establecer requisitos e influir sobre gobiernos nacionales. El proceso de adjudicación de la sede y el proceso de organización del torneo requieren que el Estado anfitrión suscriba acuerdos vinculantes, emita ciertas garantías estatales, amolde sus marcos normativos internos y lleve a cabo una serie de políticas públicas en línea con los estándares institucionales definidos por la FIFA.

El caso de Qatar 2022 resulta particularmente relevante para el análisis de estas dinámicas, ya que abarca un ciclo completo iniciado con la designación de la sede en 2010, que culmina con la realización del torneo a finales de 2022. Este período incluye también la crisis institucional que atravesó la FIFA en 2015 y las reformas posteriores en materia de gobernanza, lo que permite examinar cómo se configuran y despliegan sus mecanismos de autoridad en un contexto de elevado escrutinio internacional y grandes cuestionamientos sobre su legitimidad.

Desde el campo de las Relaciones Internacionales, este objeto de estudio permite observar formas contemporáneas de gobernanza global y de autoridad transnacional sustentadas principalmente en el control de recursos estratégicos —derechos comerciales, visibilidad internacional, patrocinio y acceso al evento— y en el valor reputacional que los Estados atribuyen al Mundial. El análisis del caso Qatar 2022 permite comprender cómo la FIFA produce reglas globales de facto mediante contratos, estándares técnicos y exigencias organizativas, y cómo un Estado anfitrión internaliza dichas exigencias en función de objetivos económicos, políticos y simbólicos.

Frente a la proliferación de las organizaciones privadas transnacionales productoras de normas, estándares y mecanismos de gobernanza global como consecuencia de las transformaciones que el sistema internacional ha evidenciado a lo largo de las últimas décadas, la FIFA va aparecer como un caso particularmente significativo para el estudio de las Relaciones Internacionales. En tanto que ha dejado de ser analizada como una mera entidad deportiva, para consolidarse como un actor con capacidad de influencia política, económica y regulatoria a escala global, especialmente a través de su monopolio sobre la organización de la Copa Mundial.

La Copa del Mundo se ha convertido en un recurso estratégico de enorme valor simbólico, económico y reputacional para los Estados. La posibilidad de albergar el torneo no solo genera beneficios vinculados al turismo, la infraestructura o comerciales, sino también brinda la oportunidad de fortalecer estrategias de posicionamiento global y legitimación internacional. Sin embargo, el acceso a esos beneficios se encuentra condicionado por un conjunto de exigencias y compromisos definidos por la propia FIFA. Durante este proceso, la organización no sólo establece requisitos técnicos para la realización del evento, sino que también impone condiciones institucionales, regulatorias y comerciales que los Estados anfitriones deben adoptar con obligatoriedad para garantizar el desarrollo del torneo. Esto incluye la firma de acuerdos específicos, la adecuación de marcos normativos internos, la concesión de garantías estatales y la implementación de medidas vinculadas a cuestiones fiscales, comerciales, laborales y de seguridad.

De este modo, la FIFA opera como una forma de autoridad privada transnacional capaz de delinear comportamientos estatales a través de mecanismos formales e informales que excedan significativamente el plano deportivo. No obstante, pese a la creciente relevancia de estas dinámicas, las organizaciones deportivas internacionales continúan ocupando un lugar relativamente marginal dentro de los estudios clásicos de las Relaciones Internacionales, donde suelen asociarse principalmente al entretenimiento o al soft power deportivo. Esta percepción ha contribuido a subestimar su *importancia como objeto de análisis* para comprender fenómenos centrales de la política mundial contemporánea, como la expansión de formas de gobernanza no estatal, la producción transnacional de normas y las relaciones asimétricas entre actores privados y Estados.

En este marco, el proceso de organización de la Copa Mundial de Qatar 2022 constituye un caso especialmente relevante para analizar estas dinámicas. La adjudicación y preparación del torneo implican profundas transformaciones económicas, regulatorias e institucionales por parte del Estado qatarí, relacionadas tanto a las exigencias demandadas por la FIFA como a los objetivos estratégicos de posicionamiento internacional impulsados por Qatar. A lo largo del proceso, el Estado asumió compromisos financieros, normativos y operativos de gran magnitud para garantizar la realización

del evento, mientras que la FIFA mantuvo el control sobre los principales recursos económicos, comerciales y simbólicos asociados al Mundial.

De está manera, el período 2010–2022 constituye un **recorte temporal** especialmente significativo, ya que comprende no solo el ciclo completo de organización del torneo —desde la adjudicación de la sede hasta la realización efectiva del Mundial—, sino también un contexto marcado por la expansión de la Copa Mundial hacia regiones no tradicionales como Medio Oriente, la creciente politización de los megaeventos deportivos y la crisis de legitimidad institucional atravesada por la FIFA tras el escándalo de corrupción de 2015. En este sentido, el caso permite observar cómo la organización reformuló mecanismos de gobernanza y legitimación institucional en un contexto de crecientes cuestionamientos internacionales.

A partir de este escenario, la presente investigación se estructura en torno a la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo y mediante qué mecanismos la FIFA ejerce influencia sobre el Estado anfitrión, tomando como caso el proceso de organización de la Copa Mundial Qatar 2022 (2010–2022)?*

Con el fin de responder a este interrogante, el **objetivo general** del trabajo consiste en *analizar los mecanismos mediante los cuales la FIFA ejerce influencia sobre el Estado anfitrión, tomando como caso el proceso de organización de la Copa Mundial Qatar 2022 (2010–2022).* A partir de este objetivo general, se desprenden los siguientes **objetivos específicos**:

1. Identificar los mecanismos institucionales y normativos a través de los cuales la FIFA condiciona la conducta del Estado de Qatar en la organización de la Copa Mundial 2022.
2. Examinar los mecanismos de influencia económica y comercial de la FIFA sobre Qatar en el marco de la organización del torneo.
3. Analizar el rol de la Copa Mundial 2022 como plataforma de proyección internacional para Qatar y la función de la FIFA en la construcción de legitimidad y visibilidad global asociada al evento.

La **hipótesis** que guía esta investigación sostiene que *la FIFA ejerce influencia sobre el Estado anfitrión mediante la articulación de mecanismos institucionales, económicos y simbólicos que, sostenidos en su monopolio sobre la Copa Mundial, inducen adaptaciones normativas y decisiones estatales alineadas con sus intereses organizativos y comerciales. En el caso de Qatar 2022, dicha influencia se vio reforzada por la convergencia entre los intereses estratégicos del Estado qatarí y el valor reputacional asociado al torneo, generando una relación de mutua legitimación más que una dinámica de simple subordinación estatal.*

Con respecto a la **metodología**, esta investigación adopta un *enfoque cualitativo, de carácter analítico y descriptivo*, orientado al estudio en profundidad de un caso específico. La elección de Qatar 2022 responde a su valor estratégico para el análisis de las dinámicas contemporáneas de gobernanza global, dado que permite observar un ciclo completo de negociación, adaptación normativa e implementación entre un actor privado transnacional y un Estado anfitrión. La delimitación en un único caso constituye una decisión metodológica orientada a privilegiar la profundidad analítica por sobre la comparación extensiva, permitiendo identificar con mayor precisión los mecanismos contractuales, regulatorios, económicos y simbólicos que estructuran la relación entre la FIFA y Qatar.

El **recorte tempora**l seleccionado abarca desde la adjudicación de la sede en 2010 hasta la finalización del torneo en 2022, lo que posibilita analizar las distintas etapas de interacción entre ambas partes: el proceso de candidatura y compromisos iniciales, la fase de implementación y adaptación institucional, y finalmente la realización efectiva del evento. Asimismo, la inclusión del período posterior a la crisis institucional de 2015 permite evaluar si las reformas introducidas por la FIFA alteraron o reconfiguraron sus mecanismos de ejercicio de autoridad durante la organización del Mundial.

Para el desarrollo de la investigación se recurrirá al **análisis de fuentes primarias y secundarias.** Entre las primeras se incluyen documentos oficiales de la FIFA, informes financieros y de auditoría, regulaciones vinculadas a la organización del torneo, documentos legislativos qataríes y materiales provenientes de organismos internacionales y medios de comunicación. Por su parte, las fuentes secundarias comprenden bibliografía académica especializada sobre gobernanza global, megaeventos deportivos, relaciones internacionales y economía política internacional, así como informes y estadísticas elaboradas por organismos internacionales y centros de investigación.

En cuanto a la estructura del trabajo, la investigación se organiza en cuatro capítulos. El primero desarrolla la estructura institucional y de gobernanza de la FIFA, el marco teórico y conceptual desde el cúal se abordará el trabajo, mencionando los aportes sobre gobernanza global, autoridad privada transnacional, poder estructural e interdependencia asimétrica que permiten analizar a la FIFA como actor internacional. El segundo capítulo examina los mecanismos institucionales y normativos (e incluso informales) mediante los cuales la FIFA incidió sobre Qatar durante el proceso de organización del Mundial, con especial atención a las adaptaciones regulatorias que tuvo que llevar a cabo el Estado anfitrión. El tercer capítulo analiza la dimensión económica y comercial de la relación entre la FIFA y Qatar, abordando el modelo económico de la Copa Mundial, la distribución de beneficios y las dinámicas de interdependencia asimétrica entre ambos actores. Finalmente, el cuarto

capítulo estudia la dimensión simbólica y política del torneo, analizando el rol de la Copa Mundial como herramienta de posicionamiento internacional, legitimación global para Qatar y "sport washing", así como la función desempeñada por la FIFA en ese proceso. De este modo, la investigación busca contribuir a una comprensión más precisa de cómo opera la FIFA como actor internacional no estatal y de qué manera ejerce influencia sobre los Estados en el marco contemporáneo de la gobernanza global.

Capítulo 1 La FIFA como actor de gobernanza global: estructura institucional y marco teórico

Este capítulo tiene como objetivo situar a la FIFA como un actor relevante dentro de las dinámicas contemporáneas de gobernanza global. En primer lugar se desarrollará una contextualización de su naturaleza institucional, su estructura organizativa y los mecanismos a través de los cuales adopta decisiones y establece normativas vinculadas a la organización de la Copa Mundial.

Lejos de ser meramente una asociación deportiva, la FIFA se presenta como una organización privada con capacidad de producir normas, coordinar actores gubernamentales y no gubernamentales, y establecer condicionalidades que inciden directamente en la conducta de los Estados que aspiran a organizar dicho torneo. En este sentido, comprender su funcionamiento interno y su monopolio sobre la Copa del Mundo resulta fundamental para analizar los mecanismos de influencia que despliega sobre los Estados anfitriones (FIFA, 2024a).

En este marco, si bien en términos tradicionales el desarrollo del marco teórico suele preceder a la descripción del objeto de estudio, en el presente trabajo se opta por introducir previamente las principales características institucionales y organizativas de la FIFA. Esta decisión responde a la necesidad de comprender primero qué es la organización, cómo se estructura y cuáles son sus funciones, para luego abordar las formas de influencia y autoridad que ejerce en el marco de la organización de la Copa Mundial desde las distintas dimensiones teóricas presentadas.

La reconstrucción institucional e histórica presentada en el apartado anterior no tiene únicamente un carácter descriptivo, sino que busca identificar los principales elementos, actores y dinámicas que posteriormente serán analizados desde distintas perspectivas teóricas de las Relaciones Internacionales. En este aspecto, la caracterización de la FIFA, de la Copa Mundial y del proceso de organización de Qatar 2022 funciona como punto de partida para examinar las formas de influencia, autoridad y gobernanza que atraviesan este tipo de megaeventos deportivos.

En segundo lugar, el capítulo desarrollará los principales aportes teóricos que permiten analizar estas dinámicas desde el campo de las Relaciones Internacionales. Para ello, se lo analizará a partir de tres dimensiones específicas: una dimensión institucional, que aborda las reglas y organizaciones que estructuran la acción internacional; una dimensión estructural, inspirada en el enfoque de Susan Strange sobre el poder estructural, que refiere a la capacidad de ciertos actores para moldear las reglas, las condiciones y los marcos dentro de los cuales operan los demás actores en el sistema internacional; y una dimensión simbólica, vinculada a la construcción de legitimidad, soft power e influencia a nivel global. A su vez se presentarán los conceptos clave que sustentan el análisis de este trabajo, tales como la gobernanza global, la autoridad transnacional, los mecanismos de influencia

política y el papel de los actores privados en la creación de normas internacionales. Estos marcos analíticos constituyen la base conceptual que orientará el estudio del caso Qatar 2022 desarrollado en los capítulos posteriores.

1.1 La FIFA: origen, estructura y funcionamiento institucional

1.1.1 ¿Qué es la FIFA?

La Fédération Internationale de Football Association, o más conocida por sus siglas FIFA, es la organización encargada de regular, coordinar y promover el fútbol a nivel mundial. Fundada en París el 21 de mayo de 1904 por representantes de Francia, Bélgica, Dinamarca, Suiza y los Países Bajos, la institución surgió con el objetivo de establecer un marco común de reglas para la práctica internacional del deporte. Desde entonces, se ha expandido continuamente hasta consolidarse como una organización de alcance global, integrada actualmente por 211 asociaciones nacionales miembro (FIFA, sf).

En términos institucionales, la FIFA cuenta con un Estatuto constitutivo, cuya última actualización data de 2024, que define sus competencias, estructura organizativa, objetivos, alcance, etcétera. Entre sus objetivos principales se encuentran la promoción y el desarrollo del fútbol en todas sus formas, la organización de competiciones internacionales, la elaboración y aplicación de reglamentos vinculantes, y la supervisión del cumplimiento de sus normas por parte de las federaciones miembro. A su vez, el Estatuto incorpora compromisos vinculados a la integridad, la transparencia, el desarrollo del fútbol femenino y la prevención de prácticas que puedan afectar la legitimidad de las competiciones, como la corrupción o el dopaje. Este estatuto brinda la base que no solo delimita su función deportiva, sino que también le otorga capacidad regulatoria a escala transnacional, al establecer las disposiciones básicas que deben ser acatadas por las asociaciones miembro y por los Estados que interactúan con la organización en el marco de sus competiciones internacionales (FIFA, 2024a).

1.1.2 Estructura organizativa de la FIFA

La estructura organizativa y el proceso de toma de decisiones se encuentran regulados tanto por el Estatuto como por el Reglamento de Gobernanza (2024b), que desarrolla mecanismos de control interno, responsabilidades y procedimientos específicos de los órganos decisorios. De acuerdo a dichos documentos, la estructura organizativa de la FIFA se compone de una Presidencia y de los siguientes órganos principales: el Congreso, el Consejo, la Secretaría General, la Bureau del

Consejo[1], las Comisiones Permanentes[2], las Comisiones Judiciales Independientes[3] y el Tribunal del Fútbol[4]. Esta arquitectura institucional define tanto la distribución formal de competencias como el proceso de producción normativa dentro de la organización.

Por su parte, el Congreso constituye el órgano supremo y deliberativo. Está integrado por las 211 asociaciones miembro, cada una con un voto, independientemente de su tamaño o peso relativo dentro del sistema futbolístico internacional (FIFA, 2024a, art. 26). Las federaciones están representadas por delegaciones de hasta tres personas, aunque únicamente aquellas presentes (ya sea físicamente o mediante medios virtuales) pueden ejercer su derecho a voto, sin posibilidad de delegación por poder en congresos presenciales (FIFA, 2024a, art. 26.1).

Entre sus atribuciones centrales se encuentran la modificación del Estatuto, la elección del Presidente, la designación de los miembros del Consejo, la aprobación de los estados financieros y, en ciertos casos, la designación del país anfitrión de la Copa Mundial (FIFA, 2024a, arts. 28 y 29). El Congreso se reúne ordinariamente una vez por año y adopta decisiones mediante mayoría simple, aunque las reformas estatutarias requieren mayorías calificadas de tres cuartas partes de los miembros presentes con derecho a voto (FIFA, 2024a, arts. 29.4 y 30.9). Asimismo, las elecciones se realizan mediante voto secreto, lo que formaliza procedimientos orientados a garantizar la autonomía de decisión de los miembros (FIFA, 2024a, art. 30.1).

En términos formales, esta configuración institucional consagra un principio de igualdad entre las federaciones miembro, expresado en la regla de *"un miembro, un voto"*. No obstante, el propio diseño del proceso decisorio introduce mediaciones institucionales que matizan esa igualdad. Por ejemplo, la elaboración del orden del día se encuentra en manos del Secretario General sobre la base de propuestas del Consejo y de las federaciones miembro, pero estas últimas deben cumplir requisitos formales y plazos específicos para que sus iniciativas sean consideradas (FIFA, 2024a, art. 28.1).

[1] El Bureau del Consejo adopta decisiones urgentes dentro de las competencias del Consejo entre sus reuniones. Está integrado por el presidente de la FIFA y los presidentes de las seis confederaciones. Sus decisiones tienen efecto inmediato, pero deben ser ratificadas posteriormente por el Consejo, funcionando como un mecanismo de respuesta rápida dentro de la estructura ejecutiva (FIFA, 2024, art. 38).
[2] Las Comisiones Permanentes son órganos técnicos que asesoran y apoyan al Consejo en áreas como finanzas, desarrollo y organización de competiciones. Son designadas por el propio Consejo y rinden cuentas ante él, a la vez que elaboran propuestas, estrategias y recomendaciones que requieren aprobación del Consejo para adquirir validez institucional (FIFA, 2024, art. 39).
[3] Las Comisiones Judiciales Independientes está compuesta por las comisiones disciplinaria, de ética y de apelación ejercen funciones sancionatorias y de control normativo. Sus miembros son elegidos por el Congreso y deben cumplir criterios de independencia. Aplican los códigos internos de la FIFA y pueden imponer sanciones vinculantes, con posibilidad de recurso ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo (FIFA, 2024, arts. 44, 45, 46 y 47).
[4] El Tribunal del Fútbol resuelve disputas regulatorias y contractuales vinculadas al fútbol a través de cámaras especializadas. Actúa conforme a reglamentos aprobados por el Consejo y forma parte del sistema interno de resolución de conflictos de la organización. Esta dimensión refuerza el carácter normativo de la FIFA, en tanto no solo produce reglas sino que dispone de mecanismos propios de arbitraje y sanción (FIFA, 2024, art. 48)

También, las candidaturas a la presidencia necesitan el respaldo previo de al menos cinco federaciones miembro para ser admitidas, lo que introduce dinámicas de coordinación y apoyo político entre actores (FIFA, 2024, art. 27.1).

De este modo, si bien el Congreso se estructura sobre una base de igualdad formal, las reglas que organizan la participación, fijan la agenda y la presentación de candidaturas muestran que el proceso decisorio se encuentra institucionalmente mediado. Estas disposiciones no eliminan la igualdad jurídica entre los miembros, pero sí estructuran las condiciones bajo las cuales dicha igualdad se ejerce en la práctica, moldeando el marco de interacción que determina las dinámicas de toma de decisión dentro de la organización (FIFA, 2024a, FIFA, 2024b). En este aspecto, la igualdad de voto coexiste con diferencias en la capacidad de incidencia efectiva de las asociaciones, lo que permite observar que las instituciones no suprimen las desigualdades, sino que configuran marcos formales de decisión donde las mismas se expresan.

El Consejo funciona como órgano estratégico y ejecutivo, está compuesto por el Presidente, los vicepresidentes y miembros electos por las confederaciones continentales. Su función principal consiste en definir la orientación política y estratégica de la organización entre sesiones del Congreso. A su vez, adopta reglamentos, aprueba decisiones relativas a competiciones internacionales y supervisa la implementación de las políticas generales. En términos generales, el Consejo concentra una parte importante del poder decisional diario de la organización, especialmente en materia regulatoria y organizativa (FIFA, 2024a, arts. 33 y 34).

La Secretaría General, encabezada por el Secretario General, cumple tanto funciones administrativas como ejecutivas. Es responsable de la gestión operativa, la implementación de decisiones adoptadas por el Congreso y el Consejo, y la coordinación interna de los distintos departamentos. Aunque no posee competencia normativa autónoma, su rol resulta esencial en la operacionalización de las decisiones formales (FIFA, 2024a, arts 36 y 37).

En términos decisionales, el Estatuto configura una estructura formalmente jerárquica pero diferenciada funcionalmente, ya que el Congreso define el marco general; el Consejo adopta decisiones estratégicas y regulatorias; y la Secretaría General ejecuta y administra. Esta arquitectura permite a la organización dictar normas vinculantes, organizar competiciones internacionales y exigir su cumplimiento a las asociaciones miembro y, en ciertas situaciones, a los Estados anfitriones. Por su parte, el Reglamento de Gobernanza profundiza esta estructura al incorporar principios de transparencia, integridad y rendición de cuentas, especialmente tras la crisis institucional de 2015 (FIFA, 2024a, FIFA, 2024b). Desde una perspectiva analítica, este diseño institucional explica cómo la FIFA puede operar como actor de gobernanza global: dispone de órganos propios, produce reglas

obligatorias y cuenta con mecanismos internos de control y sanción, configurando así un orden normativo transnacional con capacidad de incidir en actores estatales.

1.1.3 Los cambios en la gobernanza institucional de la FIFA

En mayo de 2015, el Departamento de Justicia de Estados Unidos reveló una extensa investigación por corrupción dentro de la FIFA. La acusación implicó a numerosos dirigentes del fútbol internacional, varios de los cuales fueron detenidos en Zúrich por haber recibido sobornos vinculados principalmente a contratos de marketing y derechos televisivos de torneos organizados por la federación. La investigación, que contaba con testimonios de exfuncionarios que colaboraron con las autoridades, expuso una red sistemática de corrupción que operó durante décadas dentro de la organización y que involucra tanto a dirigentes de confederaciones continentales (CONCACAF y CONMEBOL) como a empresas de marketing deportivo (principalmente empresas brasileñas). El escándalo también generó cuestionamientos sobre la adjudicación de las sedes de los mundiales de 2018 y 2022 a Rusia y Qatar. En ese contexto, el entonces presidente de la FIFA, Sepp Blatter, anunció su renuncia pocos días después de haber sido reelegido y posteriormente fue suspendido por los órganos éticos de la organización (Britannica, 2015).

Sin embargo, lo relevante para este estudio no es el escándalo judicial per se, sino el proceso de reformas institucionales que la FIFA emprendió posteriormente para responder a las críticas sobre su gobernanza. En primer lugar, se modificó la estructura política interna: el antiguo Comité Ejecutivo fue reemplazado por un Consejo más amplio y representativo, integrado por representantes de las distintas confederaciones regionales. Esta reforma buscó ampliar la participación en la toma de decisiones y reducir la concentración de poder en un grupo reducido de dirigentes (Asser International, 2017).

Al mismo tiempo, se estableció una separación más estrecha entre las funciones políticas y las administrativas. El Consejo pasó a desempeñar un rol principalmente estratégico y de supervisión, mientras que la gestión cotidiana quedó a cargo del Secretario General. A su vez, se introdujeron controles de elegibilidad para los altos cargos, con el objetivo de verificar la integridad y evitar conflictos de interés entre quienes ocupan posiciones directivas dentro de la organización. Las reformas también incorporaron medidas destinadas a incrementar la transparencia financiera, entre ellas se encuentra la obligación de divulgar las remuneraciones de los principales dirigentes. También, se limitaron los poderes del presidente de la organización y se establecieron límites de mandato para los cargos más relevantes, con un máximo de tres mandatos de cuatro años. Junto con estas reformas internas se introdujeron disposiciones de agenda con el objetivo de promover una mayor representación de mujeres en los órganos de gobierno y se redujo el número de comités

permanentes con el objetivo de mejorar la eficiencia institucional y reforzar los criterios de independencia en su composición (Asser International, 2017).

Este suceso, acontecido en el seno de la organización, exhibe como la autoridad de la FIFA trasciende el ámbito estrictamente deportivo y se aproxima a lo que se puede describir como formas de autoridad transnacional privada, en las cuales actores no estatales ejercen funciones de regulación y coordinación a escala global. El escándalo de 2015 puso de manifiesto tanto la magnitud de ese poder como los problemas de legitimidad que pueden surgir cuando instituciones privadas de alcance global operan sin nadie que árbitro sus faltas, en términos de transparencia y rendición de cuentas.

1.2 El monopolio de la Copa Mundial y el proceso de selección de sedes

Uno de los elementos centrales para comprender el grado de influencia de la FIFA, es su monopolio exclusivo sobre la organización de la Copa Mundial. La FIFA es la única entidad con autoridad para crear, regular, comercializar y explotar el evento, lo que le otorga control sobre el torneo más relevante del fútbol internacional y uno de los acontecimientos deportivos con mayor impacto económico y simbólico a escala global (FIFA, 2024a). Este monopolio no solo implica la titularidad de los derechos deportivos, sino también el control de los derechos comerciales, audiovisuales y de patrocinio asociados al evento, tal como se establece en los reglamentos específicos de cada edición (FIFA, 2022a). La concentración de estos recursos refuerza su posición negociadora frente a los Estados interesados en postularse como sede.

El proceso de selección del país anfitrión se encuentra formalmente regulado por la propia organización. Los Estados candidatos deben presentar una candidatura que cumpla con requisitos técnicos, financieros, jurídicos e infraestructurales definidos por la FIFA. El órgano competente, actualmente el Congreso, aunque en ediciones anteriores la decisión recaía en el Consejo, adopta la decisión final conforme al procedimiento previsto en el Estatuto y el Reglamento de Gobernanza (FIFA, 2024a; FIFA, 2024b; FIFA, 2022a).

Sin embargo, más allá del procedimiento formal, el proceso implica una serie de compromisos contractuales que el Estado anfitrión debe aceptar previamente. Estos compromisos abarcan garantías gubernamentales en materia fiscal, migratoria, laboral, comercial y de seguridad, así como la adecuación normativa interna a las exigencias organizativas del torneo. De este modo, el otorgamiento de la sede queda condicionado a la aceptación de un marco regulatorio diseñado por la propia FIFA, exhibiendo la dimensión normativa y contractual de su autoridad (FIFA, 2010).

La adjudicación de la Copa Mundial 2022 a Qatar en 2010 se inscribe dentro de este esquema institucional. El caso resulta particularmente relevante por las dimensiones geopolíticas, económicas

y simbólicas que adquirió el evento, así como por las obligaciones asumidas por el Estado catarí para garantizar su realización conforme a los estándares establecidos por la organización. Por lo que el monopolio de la Copa Mundial constituye el principal recurso de poder de la FIFA: a través del control exclusivo del evento, la organización puede estructurar incentivos, establecer condiciones y proyectar un marco normativo que incide en la conducta de los Estados anfitriones. Este monopolio será analizado en las dimensiones institucional, estructural y simbólica desarrolladas en la sección siguiente.

1.3 Marco teórico

Con el fin de evitar un abordaje meramente descriptivo, el análisis se estructurará en torno a tres dimensiones teóricas complementarias: una dimensión institucional, una dimensión estructural del poder y una dimensión simbólica. Estas dimensiones permiten desagregar la influencia de la FIFA en distintos planos analíticos, facilitando su observación empírica en el caso de Qatar 2022.

1.3.1 Dimensión institucional: reglas, regímenes, coordinación

La dimensión institucional de este trabajo se centra en el análisis de la producción de reglas, mecanismos formales e informales y procesos de coordinación que estructuran la relación entre la FIFA y el Estado anfitrión. El objetivo no es describir simplemente la existencia de normas, sino comprender cómo estas configuran marcos de acción que condicionan decisiones estatales.

Un punto de partida relevante es el institucionalismo neoliberal desarrollado por Keohane (1984; 1988). En esta perspectiva, las instituciones internacionales no eliminan el conflicto, pero facilitan la cooperación al reducir costos de transacción, proveer información, generar expectativas estables y establecer mecanismos de coordinación (Keohane, 1984; 1988). Las reglas institucionales contribuyen a disminuir la incertidumbre y a estructurar las interacciones entre actores, creando estándares compartidos sobre comportamientos aceptables.

Trasladado al caso bajo estudio, este enfoque permite comprender cómo la FIFA, a través de estatutos, reglamentos y acuerdos contractuales, establece un marco normativo que organiza la relación con el Estado anfitrión y con los demás actores involucrados en la Copa Mundial. La existencia de reglas previamente codificadas, procedimientos definidos y mecanismos de supervisión reduce la ambigüedad en la organización del evento y genera expectativas claras respecto de las obligaciones asumidas. Bajo está perspectiva, la dimensión institucional no se limita a facilitar la cooperación entre actores, sino que abarca la capacidad de una organización para estructurar conductas mediante normas aceptadas y mecanismos formales de regulación.

Sin embargo, dado que la FIFA no es una organización intergubernamental sino una entidad privada con alcance transnacional, resulta necesario complementar este enfoque clásico con aportes sobre autoridad privada. En esta línea, Cutler, Haufler y Porter (1999; citado por Hall & Biersteker, 2002), han desarrollado el concepto de regímenes privados transnacionales, definidos como complejos de instituciones formales e informales que constituyen fuentes de gobernanza en un área temática determinada. Estos regímenes operan mediante reglas, estándares y mecanismos de cumplimiento que no emanan directamente de la soberanía estatal, pero que igualmente producen efectos regulatorios significativos sobre el comportamiento de los actores involucrados.

Bajo está perspectiva, los *regímenes privados transnacionales* pueden comprenderse como una manifestación específica de las dinámicas contemporáneas de gobernanza global. Su relevancia radica en que evidencian cómo la regulación de determinadas áreas internacionales ya no depende exclusivamente de los Estados o de organizaciones intergubernamentales, sino también de actores privados con capacidad para establecer normas, coordinar comportamientos y estructurar relaciones de poder más allá de las fronteras nacionales. Este aporte resulta particularmente pertinente para analizar a la FIFA como productora de un régimen privado transnacional en torno a la organización del fútbol internacional y, específicamente, de la Copa Mundial. A través de sus reglamentos, criterios técnicos y exigencias contractuales, la organización configura un entramado normativo que estructura comportamientos y distribuye responsabilidades, sin recurrir necesariamente a mecanismos directos de coerción estatal.

El concepto de *gobernanza global* ha sido ampliamente desarrollado en la literatura de las Relaciones Internacionales por diversos autores, entre ellos se destacan James Rosenau (1992), Michael Zürn (2018) y, más recientemente, Legler Santa Cruz y Zamudio (2021). En términos generales, estos enfoques coinciden en señalar que la gobernanza excede el marco del Estado y remite a formas de regulación y coordinación que involucran a una pluralidad de actores. En este sentido, siguiendo a Rosenau, la gobernanza puede definirse como "actividades respaldadas por objetivos compartidos que pueden o no derivar de responsabilidades legales y formalmente establecidas, y que no necesariamente dependen de poderes coercitivos para superar la desobediencia y lograr el cumplimiento. La gobernanza es un fenómeno más amplio que el gobierno. Incluye a las instituciones gubernamentales, pero también abarca mecanismos informales y no gubernamentales mediante los cuales las personas y organizaciones comprendidas en su ámbito avanzan, satisfacen sus necesidades y realizan sus aspiraciones" (1992, p. 4).

Desde esta perspectiva, la gobernanza global puede entenderse como la resolución de problemas globales específicos a través de la creación de distintas esferas transnacionales de autoridad, cada una

con su propio conjunto de actores y una arquitectura institucional particular (Legler Santa Cruz & Zamudio, 2021). En esta misma línea, Zürn (2018, pág 3 y 4) sostiene que la gobernanza global contemporánea se caracteriza por un creciente ejercicio de autoridad más allá del Estado-nación, definiéndose como "el ejercicio de la autoridad más allá de las fronteras nacionales, así como a las normas y reglas consensuadas que trascienden el Estado nación, ambas justificadas en función del bien común o de problemas transnacionales", consolidando estructuras de autoridad transnacional.

Un aspecto central de su planteamiento es que dicha autoridad no se limita a organizaciones intergubernamentales formales, sino que incluye también a actores privados que ejercen funciones regulatorias reconocidas por otros actores (Zürn, 2018). La gobernanza global crea un conjunto de reglas formales e informales en áreas específicas, es decir que la gobernanza global diseña y edifica arquitectura de gobernanza: "el sistema particular de las instituciones públicas y privadas que son válidas u operativas en un área temática específica de la política mundial" (Biermann, Pattberg, van Asselt y Zelli, 2009, citado por Legler Santa Cruz & Zamudio, pág 243, 2021). Las cuales pueden incluir organizaciones, regímenes, leyes y regulaciones, normas, principios y procedimientos de toma de decisiones (Legler Santa Cruz & Zamudio, 2021).

En el caso de la FIFA, ambas dimensiones se articulan: por un lado, establece normas obligatorias para la organización del torneo; por el otro lado, define estándares técnicos, procedimientos y criterios de cumplimiento que son aceptados como referencia legítima por los Estados interesados en albergar la competencia. La aceptación de estas reglas se fundamenta en el reconocimiento de la autoridad institucional de la organización y en el valor estratégico del evento que administra.

Para los fines de este trabajo, la *influencia* se entenderá como la capacidad de un actor para afectar decisiones o conductas estatales mediante mecanismos formales e informales. Esta definición retoma aportes clásicos de Aron (1963), Lukes (1974) y Nye (1991), quienes conciben el poder no solo en términos de coerción, sino también de persuasión, control de agendas y capacidad de estructurar incentivos.

Resulta relevante mencionar dicha noción, ya que el concepto de influencia atraviesa transversalmente todo el desarrollo de la investigación. A lo largo del trabajo se analizará cómo la FIFA, en su carácter de actor privado transnacional, ejerce distintos mecanismos de influencia sobre el Estado anfitrión (en este caso Qatar) mediante exigencias contractuales, estándares regulatorios, compromisos económicos y criterios organizativos vinculados a la Copa Mundial. Con este propósito, la influencia no será entendida únicamente como una capacidad de presión directa, sino también como la posibilidad de condicionar decisiones estatales a través de estructuras normativas e incentivos asociados al acceso y organización del torneo.

Desde esta perspectiva, se busca evidenciar cómo el poder no se limita exclusivamente a los Estados y sus mecanismos coercitivos tradicionales, sino que también puede ejercerse a través de estructuras normativas, estándares y formas de coordinación institucional que orientan el comportamiento de otros actores. Esto resulta particularmente relevante en el contexto actual de gobernanza global, donde organizaciones y entidades privadas transnacionales adquieren capacidad para incidir sobre políticas públicas y procesos de toma de decisión más allá de las fronteras estatales.

En conjunto, estos enfoques permiten conceptualizar la dimensión institucional del presente trabajo, analizando la capacidad que tiene un organismo privado transnacional como la FIFA para producir y aplicar reglas que estructuran la conducta del Estado anfitrión en el marco de la Copa Mundial.

1.3.2 Dimensión estructural del poder: recursos y asimetrías

La dimensión estructural del poder se centra en la distribución y control de recursos económicos estratégicos y en las asimetrías que se derivan de dicha distribución. A diferencia de la dimensión institucional, aquí el foco está puesto en cómo el control de determinados recursos posiciona a un actor en una situación de ventaja estructural frente a otros.

Un punto de partida fundamental es el enfoque de Strange (1998), quien sostiene que el poder en la economía política internacional no se limita a la capacidad de coerción directa, sino que se ejerce estructuralmente cuando un actor controla los marcos dentro de los cuales otros deben operar. Para la autora, este poder se manifiesta en el dominio sobre estructuras clave como la producción, las finanzas, la seguridad y el conocimiento. Quien controla estas estructuras no solo influye en decisiones puntuales, sino que define las condiciones generales de funcionamiento del sistema.

Trasladado al caso bajo estudio, la FIFA no ejerce poder estructural en términos tradicionales de seguridad o finanzas globales, pero sí controla un recurso estratégico escaso: la organización de la Copa Mundial. Este monopolio le otorga dominio sobre flujos financieros vinculados a derechos de transmisión, patrocinio y comercialización, así como sobre estándares técnicos y regulatorios que estructuran el mercado global del fútbol. En este sentido, el control del evento constituye una fuente de poder estructural que genera asimetrías frente a los Estados interesados en acceder a él.

Este argumento puede profundizar a partir de los desarrollos de Graz (2012) sobre la estandarización como forma contemporánea de poder estructural. En *The Power of Standards*, Graz (2012) sostiene que los estándares internacionales no son meras herramientas técnicas, sino dispositivos que configuran mercados, definen criterios de acceso y producen jerarquías. Al establecer qué prácticas son legítimas y cuáles no, los estándares estructuran la competencia y distribuyen costos de adaptación de manera desigual.

Aplicado al caso de la FIFA, los requisitos técnicos, regulatorios y organizativos exigidos a los países anfitriones funcionan como estándares transnacionales que condicionan la participación en el mercado global del fútbol. El cumplimiento de estas especificaciones se convierte en una condición de acceso al evento, generando dependencia estructural: los Estados deben adaptar sus marcos normativos, infraestructuras y políticas públicas para alinearse con exigencias definidas externamente. De este modo, la estandarización no solo coordina comportamientos, sino que produce jerarquía y asimetría.

La dimensión estructural puede comprenderse a partir del concepto de interdependencia desarrollado por Keohane y Nye (1988), quienes la definen como una situación caracterizada por efectos recíprocos entre actores, derivados de flujos de intercambio que generan costos mutuos, aunque no necesariamente simétricos. En este marco, la interdependencia no implica necesariamente relaciones de beneficio mutuo, sino que supone la existencia de costos que reducen la autonomía de los actores involucrados.

Un aspecto central de este enfoque es que las asimetrías en la interdependencia constituyen una fuente de poder. En particular, los autores sostienen que aquellos actores menos dependientes en una relación poseen mayor capacidad de influencia, en tanto enfrentan menores costos ante una eventual ruptura o modificación del vínculo. De este modo, el poder no se explica únicamente por la posesión de recursos materiales, sino por la posición relativa que ocupan los actores dentro de una relación interdependiente y por su capacidad para afectar los resultados (Keohane y Nye, 1988).

En está línea, la relación entre la FIFA y el Estado de Qatar puede ser entendida en términos de una interdependencia claramente asimétrica. Por un lado, el Estado anfitrión obtiene beneficios significativos —económicos, simbólicos y de posicionamiento internacional— derivados de la organización de la Copa Mundial. Por otro lado, el acceso a estos beneficios depende de la aceptación de un conjunto de condiciones establecidas por la FIFA, que controla el evento y define las reglas de su organización.

Esta asimetría se vuelve más evidente si se consideran las dimensiones de sensibilidad y vulnerabilidad propuestas por los autores. Mientras que el Estado anfitrión puede experimentar altos niveles de sensibilidad frente a las exigencias de la FIFA —ya que debe adaptar su marco normativo e institucional en el corto plazo—, su vulnerabilidad es aún mayor, ya que la posibilidad de sustituir el evento o acceder a beneficios equivalentes resulta limitada. En contraste, la FIFA presenta un menor grado de vulnerabilidad, dado que cuenta con la posibilidad de seleccionar entre múltiples Estados interesados en albergar el torneo, reduciendo así los costos asociados a la dependencia (Keohane y Nye, 1988).

En conjunto, este enfoque permite comprender que el poder estructural de la FIFA no radica únicamente en su capacidad normativa, sino en la configuración de una relación interdependiente en la cual la distribución desigual de costos y alternativas otorga a la organización una posición de ventaja. Esta perspectiva de economía política internacional permite analizar la relación entre la FIFA y el Estado anfitrión no sólo como un vínculo contractual, sino como una interacción atravesada por jerarquías estructurales derivadas de la distribución desigual de recursos y posiciones en el sistema global del fútbol.

1.3.3 Dimensión simbólica del poder: legitimidad y prestigio

La dimensión simbólica del poder remite a la capacidad de un actor para influir en otros a través de la atracción, el prestigio y la legitimidad. En este plano, el poder opera moldeando percepciones, preferencias y marcos de referencia compartidos, generando formas de aquiescencia que no dependen de sanciones formales.

En *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, Nye (2004) introduce el concepto de soft power para describir la capacidad de "lograr que otros quieran los resultados que uno quiere". A diferencia del poder basado en coerción o incentivos materiales, el poder blando descansa en la atracción. Un actor es influyente cuando otros lo siguen porque valoran sus principios, admiran su desempeño o consideran legítimas sus prácticas. El poder, en este sentido, no sólo consiste en cambiar conductas, sino en moldear deseos y expectativas.

Trasladado al objeto de esta investigación, este enfoque permite comprender que la influencia política de la FIFA no puede reducirse únicamente a los recursos económicos que controla o a su posición estructural en la economía del deporte. El fútbol constituye un fenómeno cultural de alcance global, dotado de una profunda carga simbólica y emocional. La centralidad de la Copa del Mundo como evento planetario, la capacidad de generar identidad colectiva y el prestigio asociado a su organización convierten a la FIFA en un actor con significativo poder atractivo. La competencia por albergar el torneo, así como la disposición de los Estados a adaptar marcos normativos o asumir costos reputacionales, no se explica exclusivamente por beneficios económicos, sino también por el capital simbólico asociado al evento.

Sin embargo, la atracción por sí sola no agota el análisis. Para comprender por qué los Estados y federaciones nacionales aceptan las reglas establecidas por una organización privada, resulta pertinente incorporar la noción de legitimidad. En *After Anarchy*, Hurd (2007) define la legitimidad como la creencia normativa de que una regla o institución debe ser obedecida. La autoridad

internacional, desde esta perspectiva, no depende exclusivamente de la coerción ni de incentivos materiales, sino del reconocimiento social de su validez.

La legitimidad modifica el entorno decisional de los actores: influye en la definición de intereses, en las expectativas sobre el comportamiento de otros y en los costos políticos de la desobediencia. Incluso en ausencia de mecanismos coercitivos directos, el incumplimiento de reglas percibidas como legítimas puede generar costos reputacionales y cuestionamientos a la posición del actor dentro del orden institucional existente. De está manera, la autoridad se sostiene en una convicción compartida acerca de la corrección de determinadas normas.

Aplicado al caso bajo estudio, este enfoque permite sostener que la FIFA ejerce una forma de autoridad transnacional basada en el reconocimiento de su competencia para regular el fútbol mundial. Su poder simbólico no se limita al prestigio del evento que organiza, sino que se traduce en la aceptación generalizada de su potestad normativa. La internalización de sus reglas por parte de federaciones y Estados configura un entramado de obediencia que no descansa en soberanía formal, sino en legitimidad socialmente construida.

En suma, la dimensión simbólica del poder en esta investigación combina dos elementos complementarios: la capacidad de generar atracción y prestigio, como menciona Nye (2004), y la capacidad de producir reconocimiento normativo y obediencia legítima, como complementa Hurd (2007). Ambos componentes permiten comprender cómo un actor no estatal puede incidir políticamente en el orden internacional sin recurrir a coerción directa, consolidando una posición de autoridad en el campo específico de la gobernanza global del fútbol.

Capítulo 2 Mecanismos políticos y normativos de influencia de la FIFA en Qatar 2022

El presente capítulo analiza los mecanismos institucionales a través de los cuales la FIFA ejerció influencia sobre el Estado de Qatar durante la organización y ejecución de la Copa Mundial 2022. A diferencia del capítulo anterior, centrado en la presentación de la FIFA como institución, aquí se examinan empíricamente los instrumentos formales e informales mediante los cuales la organización coordinó las decisiones del Estado anfitrión, partiendo desde la adjudicación de la sede hasta la implementación de compromisos regulatorios puntuales.

2.1 Proceso de adjudicación de la sede

2.1.1 Designación de Qatar en 2010

El proceso de adjudicación de la sede de la Copa Mundial constituye el primer momento en el que comienzan a configurarse los vínculos entre la FIFA y el Estado anfitrión. Más que una instancia puramente técnica, este proceso supone la definición de criterios, estándares y condiciones que orientan la forma en que los Estados candidatos deben actuar para acceder al evento. Bajo está perspectiva, la adjudicación puede entenderse como un mecanismo inicial de influencia institucional, a través del cual la FIFA fija de manera anticipada los parámetros que deberán cumplirse para garantizar la realización del torneo. De está manera, el proceso pone de manifiesto la capacidad de la organización para estructurar conductas estatales mediante reglas y procedimientos previamente establecidos, en línea con los planteos del institucionalismo neoliberal sobre el rol de las instituciones en la coordinación de expectativas y comportamientos (Keohane, 1984).

En diciembre de 2010, la FIFA designó a Qatar como país anfitrión de la Copa Mundial de 2022, en una decisión adoptada por el entonces Comité Ejecutivo de la organización. La candidatura qatarí había sido presentada formalmente en 2009 dentro de un proceso competitivo en el que Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Australia también fueron parte. La selección de la sede implicó la evaluación de propuestas nacionales según criterios técnicos, organizativos y estratégicos definidos por la FIFA, aunque la decisión final conservó un fuerte componente político-institucional. En el caso de Qatar, la propuesta se articuló como una estrategia dirigida a posicionar al país y a la región en el escenario internacional, haciendo del torneo una herramienta de desarrollo económico, modernización de infraestructura y proyección global (Supreme Committee for Delivery & Legacy, 2023).

La elección tuvo un carácter particularmente significativo no solo por tratarse de la primera Copa Mundial organizada en Medio Oriente, sino también porque Qatar debía hacer frente a importantes desafíos estructurales con respecto a los estándares tradicionales del torneo, especialmente en materia

climática, infraestructura y capacidades organizativas. Esto convierte al caso en especialmente relevante para el presente análisis, ya que la viabilidad del proyecto dependía de un amplio conjunto de transformaciones internas que debían ser implementadas por el propio Estado anfitrión (FIFA, 2010; Supreme Committee for Delivery & Legacy, 2023).

En este contexto, el *Bid Evaluation Report* elaborado por la FIFA adquiere un papel central como instrumento de estandarización; ya que más allá de evaluar y comparar candidaturas, el informe establece los criterios técnicos, organizativos y legales que estructuran todo el proceso de selección. A través de este documento, la FIFA fija parámetros vinculados a infraestructura, transporte, alojamiento, tecnología, seguridad y marcos regulatorios, que funcionan como referencias obligatorias para los Estados postulantes (FIFA, 2010).

En relación con Qatar, el informe identificó distintos riesgos asociados a la candidatura, entre ellos las condiciones climáticas extremas durante los meses previstos para la competencia, la necesidad de construir o renovar la totalidad de los estadios proyectados y la fuerte dependencia de obras de infraestructura que aún no habían sido finalizadas (FIFA, 2010). También se señalaron desafíos logísticos vinculados a la concentración geográfica de las sedes, así como la necesidad de desarrollar sistemas de transporte, seguridad y gestión operativa acordes a la escala del evento.

En términos de infraestructura, la candidatura contemplaba doce estadios —el mínimo requerido por la FIFA— y la mayoría de ellos debía construirse desde cero, junto con importantes inversiones en conectividad, transporte y alojamiento. El propio informe advertía que esta dependencia de desarrollos futuros constituía un factor de riesgo, dado que la realización del torneo quedaba condicionada al cumplimiento efectivo de dichos compromisos (FIFA, 2010).

Más allá de su función estrictamente evaluativa, estas observaciones operan como un mecanismo de condicionamiento anticipado, ya que al señalar déficits y riesgos la FIFA delimita las transformaciones que el Estado deberá implementar para sostener su candidatura (FIFA, 2010). De este modo, el proceso de evaluación excede la simple selección de una sede y pasa a funcionar como un instrumento de gobernanza a través del cual la organización define estándares, organiza incentivos y orienta decisiones estatales desde una etapa temprana. Esto refleja una forma de autoridad transnacional sustentada en normas y criterios aceptados por los propios Estados interesados en acceder al evento, tal como plantean Rosenau (1992) y Zürn (2018).

En consecuencia, la designación de Qatar no puede entenderse únicamente como el resultado de un proceso de selección, sino como el inicio de un extenso proceso de adaptación institucional y normativa. Desde ese momento, el Estado qatarí quedó inserto en una red de compromisos

progresivos donde la aceptación de los estándares definidos por la FIFA pasó a convertirse en una condición necesaria para la organización del torneo. Esta dinámica será profundizada en los apartados siguientes mediante el análisis de los instrumentos contractuales y los mecanismos de coordinación desplegados durante el proceso organizativo. De está manera, el caso muestra cómo un organismo internacional privado puede influir sobre los Estados a través de reglas, estándares y mecanismos de coordinación que estructuran su margen de acción, sin necesidad de recurrir a formas tradicionales de coerción (Cutler, Haufler y Porter, 2003; Zürn, 2018).

2.1.2 Compromisos iniciales

Como parte del proceso de candidatura, los Estados interesados en organizar la Copa Mundial deben asumir una serie de compromisos iniciales destinados a garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la FIFA. Estas obligaciones se formalizan, principalmente, mediante garantías gubernamentales vinculadas a áreas clave como exenciones fiscales, protección de derechos comerciales, facilidades migratorias, seguridad y apoyo institucional para la realización del evento (FIFA, 2010). En la práctica, la aceptación de estas condiciones constituye un requisito indispensable para acceder a la adjudicación de la sede.

En este contexto, la elaboración del bid book adquiere un rol central dentro del proceso de selección. Los países candidatos deben presentar un dossier que responda a una serie de requerimientos previamente definidos por la FIFA, incluyendo aspectos relacionados con la organización del torneo, el desarrollo de infraestructura y la viabilidad económica del proyecto. Posteriormente, estos documentos son evaluados por instancias técnicas de la organización a partir de criterios estandarizados, cuyos resultados se reflejan en los informes de evaluación correspondientes (Talaoui, 2022).

De esta manera, la adjudicación de la sede no depende únicamente de una decisión política discrecional, sino que se encuentra estructurada alrededor de parámetros y procedimientos previamente establecidos que orientan el comportamiento de los Estados candidatos (Talaoui, 2022). Los compromisos asumidos en esta etapa muestran, en consecuencia, un proceso temprano de adaptación a estándares internacionales que condicionan la viabilidad misma de cada candidatura.

Según el Bid Evaluation Report (2010), la propuesta de Qatar cumplía con los requerimientos contractuales exigidos por la FIFA, aunque el informe señalaba la necesidad de profundizar ciertos compromisos y desarrollar precisiones adicionales vinculadas a las particularidades del país y al modelo organizativo propuesto (FIFA, 2010). En particular, el proyecto contemplaba un amplio proceso de transformación interna que incluía la construcción de infraestructura deportiva, el

desarrollo de sistemas de transporte y capacidades logísticas, así como la adecuación de marcos regulatorios necesarios para albergar el torneo. A ello se sumaban iniciativas innovadoras, como la implementación de tecnologías de climatización en los estadios (FIFA, 2010; Talaoui, 2022).

Al mismo tiempo, la preparación del bid book estuvo estrechamente vinculada con la estrategia nacional de desarrollo de Qatar (Qatar National Vision la cual se desarrolla en capítulos posteriores), integrando los requerimientos de la FIFA dentro de un proyecto más amplio de diversificación económica y posicionamiento internacional (Talaoui, 2022). Esto permite observar que los compromisos iniciales excedían una dimensión meramente formal, ya que implica articular exigencias externas con objetivos estratégicos internos del Estado anfitrión.

En esta etapa también comenzaron a delinearse los primeros mecanismos institucionales para la organización del torneo. La creación del Supreme Committee for Delivery & Legacy como organismo encargado de coordinar la planificación y ejecución del Mundial evidencia una temprana institucionalización de los compromisos asumidos frente a la FIFA. Este organismo funcionó como una interfaz entre el Estado qatarí y la organización, llevando a cabo la implementación de los requerimientos técnicos, regulatorios y operativos requeridos para el evento (Supreme Committee for Delivery & Legacy, s.f.).

En conjunto, los compromisos iniciales asumidos por Qatar no sólo constituyeron un requisito para la adjudicación de la sede, sino que inauguraron un proceso de adecuación progresiva del aparato estatal a las exigencias de la FIFA. Por lo que la fase de candidatura puede ser entendida como un primer nivel de institucionalización de la relación, en el cual se establecen las bases normativas, organizativas y políticas que posteriormente serán formalizadas y profundizadas a través de instrumentos contractuales más específicos.

Desde una perspectiva analítica, estos compromisos funcionan como un mecanismo de precondicionamiento institucional, ya que fijan un conjunto de obligaciones que el Estado anfitrión acepta de manera voluntaria, aunque dentro de un contexto de incentivos claramente asimétricos. En términos de Keohane y Nye (1988), esta dinámica puede interpretarse como una relación de interdependencia asimétrica: si bien tanto la FIFA como el Estado anfitrión obtienen beneficios de la organización del torneo, los costos de modificar o abandonar los compromisos asumidos recaen de manera mucho más significativa sobre el Estado, debido a la magnitud de las inversiones políticas, económicas y simbólicas involucradas.

En síntesis, la posibilidad de acceder a la organización de la Copa Mundial funciona como un recurso de poder que permite a la FIFA orientar anticipadamente las decisiones estatales y definir los

términos de su relación con el país anfitrión desde un comienzo. Estos compromisos iniciales encontrarán posteriormente su formalización jurídica más acabada en el *Host Country Agreement*, instrumento que establece de manera vinculante las obligaciones asumidas por el Estado anfitrión; el mismo será analizado en el siguiente apartado.

2.2 Instrumentos contractuales y garantías estatales

2.2.1 Host Country Agreement

Tras la adjudicación de la sede, la relación entre la FIFA y el Estado anfitrión se formaliza mediante un conjunto de instrumentos contractuales y garantías gubernamentales que estructuran de manera más precisa las obligaciones asumidas durante la etapa de candidatura. Aunque el **Host Country Agreement** no es público en su totalidad, es posible reconstruir parcialmente sus contenidos a partir de documentos complementarios, como regulaciones oficiales de la FIFA y análisis jurídicos especializados.

En términos generales, la organización de una Copa Mundial requiere una profunda adecuación del marco normativo estatal. Como señala la International Bar Association (s.f), los Estados anfitriones deben considerar y, en muchos casos, modificar legislación vinculada a múltiples áreas, entre ellas podemos encontrar: derechos de propiedad intelectual, regulación comercial, régimen impositivo, legislación laboral, normativa migratoria, seguridad, arbitraje y protección del consumidor. Este proceso implica no solo ajustes técnicos, sino una reconfiguración del entorno jurídico para garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos por la FIFA.

En el caso de Qatar, la obtención de la sede en 2010 dio lugar a un amplio conjunto de reformas legales e institucionales orientadas a cumplir con dichos requerimientos. Entre ellas se encuentran modificaciones en materia de inversión extranjera, legislación migratoria y mecanismos de resolución de disputas, así como la creación de instituciones específicas como el Tribunal de Arbitraje Deportivo de Qatar, diseñado conforme a estándares internacionales para gestionar conflictos vinculados al evento (International Bar Association, s.f.). Estas transformaciones evidencian que las garantías asumidas por el Estado no se limitan a compromisos declarativos, sino que implican la adopción de medidas concretas para asegurar la operatividad del torneo.

Este entramado normativo se complementa con disposiciones contenidas en el Reglamento de la Copa Mundial de la FIFA, que si bien se presenta como un instrumento técnico-deportivo, establece condiciones que inciden directamente sobre la actuación del Estado anfitrión. En particular, el reglamento fija estándares vinculados a la organización del torneo, la gestión de estadios, la

protección de derechos comerciales, el acceso de equipos y delegaciones, y la coordinación logística general del evento (FIFA, 2022a).

Un ejemplo claro de este proceso puede observarse en el Reglamento de la Copa Mundial de la FIFA, el cual establece la obligación de garantizar condiciones adecuadas para el desarrollo de la competición, incluyendo infraestructura, seguridad, servicios médicos y facilidades de transporte, así como la protección de los derechos comerciales de la FIFA y sus patrocinadores oficiales (FIFA, 2022a). Estas disposiciones requieren la intervención activa del Estado en la implementación de medidas regulatorias específicas, tales como restricciones al marketing no autorizado —conocido como *ambush marketing*—, el control de acceso a zonas exclusivas y el aseguramiento de condiciones operativas estandarizadas, en línea con los estándares exigidos para la organización del torneo (FIFA, 2022a; European IP Helpdesk, 2022).

En este sentido, los instrumentos contractuales y regulatorios funcionan de manera complementaria: mientras el Host Country Agreement establece las obligaciones generales del Estado, el reglamento y otros documentos operativos detallan las condiciones específicas de implementación. En conjunto, estos mecanismos configuran un sistema de gobernanza que permite a la FIFA ejercer influencia sobre decisiones estatales sin recurrir a coerción directa, apoyándose en compromisos previamente aceptados y en la necesidad del Estado anfitrión de cumplir con los estándares internacionales del evento (International Bar Association, s.f.).

De está manera, el caso de Qatar pone en evidencia que la organización de la Copa Mundial no es solamente la realización de un evento deportivo, sino también la adaptación del aparato estatal a un conjunto de normas, procedimientos y exigencias definidos por un actor externo, consolidando un esquema de autoridad transnacional de carácter contractual y normativo.

Para sintetizar, desde una perspectiva jurídica, el Host Country Agreement puede interpretarse como un contrato de naturaleza híbrida entre un actor privado transnacional y un Estado soberano, que establece obligaciones vinculantes en múltiples áreas de política pública. En el caso de Qatar, estas obligaciones se materializaron en la adopción de medidas como exenciones fiscales, flexibilización regulatoria y protección reforzada de derechos comerciales y de propiedad intelectual (ESLAA, 2021; Al Ansari & Associates, s.f.). De está manera se puede observar que el acuerdo no solo organiza los aspectos operativos del evento, sino que también estructura la distribución de costos, riesgos y responsabilidades entre las partes. En la práctica, esto implica que el Estado asume una parte significativa de las cargas económicas, legales y operativas, mientras que la FIFA resguarda su posición mediante mecanismos contractuales previamente establecidos.

De este modo se podría decir que el Host Country Agreement no solo organiza la cooperación entre las partes, sino que a su vez configura una relación estructuralmente asimétrica, en la cual el Estado adapta su marco normativo e institucional para cumplir con condiciones definidas externamente. En términos de interdependencia, esta dinámica refleja una distribución desigual de costos y márgenes de maniobra, donde el Estado de Qatar enfrenta mayores niveles de vulnerabilidad, dado que los beneficios asociados a la organización del torneo no son fácilmente sustituibles, lo que refuerza su disposición a aceptar dichas condiciones (Keohane y Nye, 1988).

Al mismo tiempo, este punto se conecta directamente con aspectos varios de la dimensión institucional presentada en el marco teórico. Se puede observar que mediante la codificación de reglas, procedimientos y obligaciones, se reduce la incertidumbre y se establecen marcos de acción que condicionan el comportamiento estatal, de manera de flexibilizar la coordinación entre los actores involucrados (Keohane, 1984; 1988).

En este aspecto, se puede observar cómo las decisiones tradicionalmente reservadas al ámbito estatal son parcialmente reconfiguradas a partir de compromisos asumidos con un actor transnacional. Este proceso se inscribe en dinámicas de gobernanza global, en las cuales la regulación no se ejerce exclusivamente a través de mecanismos interestatales, sino también mediante instrumentos contractuales y normas producidas por actores no estatales, que estructuran comportamientos y orientan decisiones públicas sin recurrir a coerción directa (Rosenau, 1992; Zürn, 2018).

2.2.2 Garantías exigidas al Estado anfitrión

En relación con las garantías gubernamentales exigidas al Estado anfitrión, la legislación adoptada por el Estado de Qatar en el marco de la organización de la Copa Mundial constituye un indicador empírico clave de los compromisos asumidos frente a la FIFA. Estas garantías ocupan un lugar central en la estructuración de la relación entre la organización y el Estado anfitrión, en tanto fueron formalmente presentadas durante el proceso de candidatura y se encuentran directamente vinculadas con las exigencias establecidas en el contrato de organización del evento.

Debido a las limitaciones de acceso a parte de la normativa específica aplicable al torneo, este apartado retoma el análisis desarrollado por Abdelnaser Zeyad Hayajneh (2022), profesor de la Universidad de Qatar, quien examina la implementación de estas disposiciones dentro del ordenamiento jurídico nacional. Según el autor, las garantías abarcan áreas estratégicas como procedimientos migratorios, permisos de trabajo, exenciones fiscales, seguridad, operaciones financieras, protección de derechos comerciales, infraestructura tecnológica y provisión de alojamiento.

En este marco, la Ley N.º 10/2021 sobre medidas para la organización del torneo refleja la internalización de estas obligaciones en el ordenamiento jurídico nacional. Entre sus disposiciones se destacan la concesión de exenciones fiscales a la FIFA, sus afiliados y socios comerciales, la flexibilización de los requisitos migratorios y laborales, así como la eliminación de restricciones en materia de operaciones financieras y circulación de divisas durante el período del torneo (ESLAA, 2021). Estas medidas apuntan a garantizar condiciones operativas estables y previsibles, reduciendo los riesgos regulatorios para los actores involucrados.

De forma complementaria, la normativa también contempló medidas excepcionales en materia de seguridad y orden público, otorgando a las autoridades facultades para emitir disposiciones especiales e incluso suspender temporalmente normas vigentes cuando las necesidades organizativas del evento así lo requiriera (ESLAA, 2021). En conjunto, estas disposiciones muestran que la organización de la Copa Mundial excede la simple implementación de políticas públicas, ya que a su vez implica una reconfiguración del marco legal nacional en miras de compromisos previamente asumidos, reflejando un ejercicio de influencia institucional que trasciende la mera cooperación y se aproxima a formas de autoridad regulatoria transnacional ejercida por un actor privado, tal como plantean los autores que analizan los regímenes privados transnacionales descritos en el marco teórico (Cutler, Haufler y Porter, 1999; 2003).

Dentro de este esquema, la protección de los derechos de propiedad intelectual y comerciales constituye un componente central de las garantías exigidas al Estado anfitrión. La Copa Mundial involucra la participación de múltiples actores (patrocinadores, licenciatarios y difusores) cuyos derechos deben ser resguardados durante la organización del evento. Uno de los principales aspectos regulados es la prevención del denominado *marketing de emboscada*, entendido como el intento de terceros no autorizados de asociarse comercialmente al torneo sin contar con derechos oficiales, práctica que puede generar confusión respecto de vínculos inexistentes (European IP Helpdesk, 2022).

En consonancia con estas exigencias, Qatar adoptó un régimen jurídico específico orientado a reforzar la protección de los derechos de propiedad intelectual de la FIFA. La normativa reconoció a las marcas de la organización como “notorias”, otorgándoles protección incluso sin necesidad de registro formal en el país, en línea con los estándares previstos por el Convenio de París (Al Ansari & Associates, s.f.). Asimismo, se implementaron procedimientos acelerados para el registro de estos derechos y se reconoció a la FIFA la facultad de impugnar solicitudes de terceros que pudieran generar asociaciones indebidas con el torneo.

A su vez, el marco normativo incorporó beneficios significativos en favor de la organización, incluyendo la dispensa de ciertos requisitos formales y la exención del pago de tasas administrativas (Al Ansari & Associates, s.f.). Más allá de su dimensión técnica, estas medidas reflejan la internalización de estándares regulatorios definidos por un actor transnacional, evidenciando cómo las reglas impulsadas por la FIFA adquieren efectos concretos dentro del ordenamiento jurídico estatal. Esto se vincula con lo señalado por Zürn (2018) respecto del ejercicio de autoridad más allá del Estado, mediante normas y criterios aceptados por los propios actores involucrados.

En esta línea, las medidas adoptadas por Qatar se insertan dentro de una lógica más amplia impulsada por la FIFA a través de sus directrices internacionales sobre propiedad intelectual. Según dichas directrices (FIFA, 2024), la organización desarrolla y administra un amplio conjunto de activos intangibles —como logotipos, marcas y símbolos oficiales— que conforman la denominada "propiedad intelectual oficial" del torneo. Estos activos son protegidos mediante distintos mecanismos jurídicos internacionales con el fin de evitar usos no autorizados o asociaciones comerciales indebidas.

La protección de estos derechos responde no solo a una cuestión jurídica, sino también económica. La FIFA estructura gran parte de su modelo de financiamiento sobre la comercialización exclusiva de estos activos a patrocinadores, licenciatarios y difusores oficiales. En consecuencia, garantizar la exclusividad comercial resulta esencial para preservar el valor económico de los derechos adquiridos y sostener el esquema de financiamiento del torneo.

Por ello, las estrictas regulaciones implementadas durante Qatar 2022 —incluyendo restricciones a usos no autorizados y la creación de zonas comerciales controladas— pueden entenderse como una expresión concreta de estas directrices globales. En este sentido, la protección de la propiedad intelectual se consolida como un componente estructural del modelo organizativo de la Copa Mundial, donde el Estado anfitrión asume un rol activo en la aplicación y garantía de derechos definidos por la FIFA.

En conjunto, este entramado normativo muestra que las obligaciones asumidas por el Estado anfitrión exceden ampliamente la dimensión logística del evento. La organización de la Copa Mundial implica también la construcción de un entorno jurídico, económico y operativo alineado con los requerimientos de la FIFA, evidenciando la capacidad de un organismo privado transnacional para incidir sobre marcos regulatorios nacionales mediante mecanismos institucionales y contractuales reconocidos por los propios Estados (Rosenau, 1992; Zürn, 2018).

2.2.3 Adaptaciones normativas

En el plano normativo, la organización de la Copa Mundial implicó para Qatar la necesidad de introducir una serie de modificaciones jurídicas destinadas a adecuar el funcionamiento del ordenamiento interno a los requerimientos establecidos por la FIFA. El principal instrumento de este proceso fue la promulgación de la Ley N.º 10 de 2021, que estableció un régimen excepcional y de carácter temporal aplicable específicamente durante el período del torneo. Dicha normativa fue diseñada con el objetivo de asegurarse que la organización del evento pudiera desarrollarse conforme a los estándares técnicos, comerciales y operativos exigidos por la FIFA (Hayajneh, 2022).

A partir de esta ley, se incorporaron excepciones y flexibilizaciones respecto del régimen jurídico ordinario en áreas sensibles como los procedimientos migratorios, la regulación laboral, el régimen fiscal y las actividades comerciales vinculadas al torneo. Más que una mera adecuación administrativa, la normativa funcionó como una verdadera "ley habilitante", ya que creó un marco jurídico específico orientado a facilitar el cumplimiento de los compromisos asumidos por Qatar frente a la FIFA, permitiendo de está manera, una reconfiguración selectiva de reglas internas en función de las necesidades del evento (Hayajneh, 2022).

Sin embargo, estas transformaciones no pueden interpretarse únicamente como decisiones soberanas autónomas; en contraste, deben entenderse dentro de un marco contractual profundamente asimétrico. El *Organising Association Agreement*[5] exigido por la FIFA ha sido caracterizado como un acuerdo de tipo "*take it or leave it"*, en el que los Estados interesados deben aceptar amplias condiciones relativas a infraestructura, financiamiento, seguridad y explotación comercial como requisito indispensable para acceder a la organización del torneo (Ter Haar, 2018). A esto se suma la capacidad de la FIFA para excluir candidaturas o incluso suspender asociaciones deportivas nacionales, lo que incrementa significativamente los costos de no cooperación y fortalece la posición de la organización dentro de la relación.

De esta manera, el Estado anfitrión se ve impulsado a adaptar su legislación y sus políticas públicas conforme a estándares definidos externamente, evidenciando que los compromisos asumidos no se establecen en un plano de igualdad. Aquí puede observarse con claridad una dinámica de interdependencia asimétrica, en la cual la FIFA controla el acceso a un recurso estratégico como la organización de la Copa Mundial y, a partir de ello, adopta una gran capacidad de influencia sobre el

[5] El Organising Association Agreement (OAA) es el acuerdo celebrado entre la FIFA y la asociación miembro del país anfitrión —es decir, la federación nacional de fútbol—, mediante el cual se regulan las responsabilidades operativas, organizativas y técnicas vinculadas a la realización del torneo. Este instrumento se distingue del Host Country Agreement (HCA), que se firma entre la FIFA y el Estado anfitrión y establece las garantías gubernamentales, compromisos legales y condiciones fiscales, regulatorias y de seguridad necesarias para la organización del evento. Mientras el HCA compromete al Estado, el OAA se centra en la ejecución deportiva y organizativa por parte de la asociación nacional, en coordinación con la FIFA (FIFA, 2013).

comportamiento estatal y sobre las condiciones bajo las cuales se desarrolla la relación con el país anfitrión (Keohane y Nye, 1988; Strange, 1998).

Uno de los ejemplos más visibles y empíricamente verificables de este proceso de adaptación normativa se encuentra en el ámbito laboral. Durante los años previos al torneo, Qatar recibió crecientes críticas internacionales por las condiciones de los trabajadores migrantes empleados en las obras de infraestructura asociadas al Mundial, especialmente bajo el sistema de patrocinio laboral conocido como *kafala*. Las denuncias sobre abusos laborales y condiciones precarias derivaron, en 2014, en la presentación de una queja formal ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT), lo que posteriormente dio lugar a un programa de cooperación destinado a impulsar reformas estructurales dentro del sistema laboral qatarí (OIT, s.f.).

En este contexto, el Estado implementó una serie de modificaciones regulatorias concretas, entre las más relevantes se destacan: la eliminación del requisito de permiso de salida para la mayoría de los trabajadores migrantes, la flexibilización de las restricciones para cambiar de empleo sin autorización del empleador y la introducción de un salario mínimo no discriminatorio aplicable a todos los trabajadores. A ello se sumaron mecanismos de protección salarial mediante sistemas de pago bancarizado, la creación de fondos para compensar salarios impagos y el fortalecimiento de los procedimientos institucionales de resolución de disputas laborales (OIT, s.f.).

Si bien estas reformas fueron impulsadas formalmente en cooperación con la OIT, distintos estudios sostienen que el contexto generado por la organización de la Copa Mundial y el elevado nivel de escrutinio internacional asociado al torneo actuaron como factores decisivos para acelerar su implementación (Ter Haar, 2018; CIRS, 2021). De está manera, el caso permite observar de forma concreta cómo los estándares y requerimientos vinculados al megaevento incidieron sobre políticas públicas internas y sobre la reconfiguración parcial del marco normativo qatarí (Graz, 2012).

No obstante, diversos informes internacionales señalaron limitaciones persistentes en la aplicación efectiva de estas reformas. Entre los principales problemas identificados se encuentran las dificultades para acceder a mecanismos de denuncia, las prácticas de represalia por parte de empleadores y las debilidades en los sistemas de inspección y fiscalización laboral (Change, 2017; Amnesty International, 2023). Esto demuestra que, aunque las modificaciones normativas representaron avances importantes, su implementación continuó condicionada por restricciones estructurales y por las tensiones derivadas de un proceso de adaptación acelerado en el contexto de preparación del torneo.

En consecuencia, estos déficits no pueden comprenderse exclusivamente como fallas domésticas del Estado qatarí, sino que deben analizarse dentro de una estructura más amplia de incentivos y presiones. Mientras distintos organismos internacionales impulsan la adopción de estándares laborales más estrictos, las exigencias vinculadas a la organización del Mundial —como los plazos de infraestructura, los requerimientos operativos y la necesidad de garantizar la viabilidad del evento— condicionan simultáneamente el alcance y la profundidad de dichas reformas. De modo que la capacidad del Estado para cumplir plenamente con estándares internacionales se encontraba limitada por su posición dentro de una relación de interdependencia asimétrica, donde los costos de no adaptación resultaban considerablemente más altos para Qatar que para la FIFA (Keohane y Nye, 1988; Graz, 2012).

En términos más generales, estas adaptaciones evidencian que la organización de la Copa Mundial no se limitó a la adopción de medidas puntuales vinculadas al evento, sino que implicó la construcción de un régimen jurídico excepcional que reconfiguró temporalmente distintos aspectos del ordenamiento interno. Aunque este tipo de normativa posee un alcance limitado en el tiempo, sus efectos pueden trascender el propio torneo mediante la incorporación de nuevos estándares regulatorios y prácticas institucionales que permanecen una vez finalizado el evento (Hayajneh, 2022).

Considerando lo analizado, la experiencia de Qatar 2022 permite observar cómo los megaeventos deportivos pueden actuar como catalizadores de regímenes jurídicos de excepción, en los cuales los Estados adaptan selectivamente sus marcos normativos para alinearse con exigencias definidas por actores transnacionales. Esto evidencia cómo la FIFA configura una suerte de régimen privado de gobernanza, sustentado en reglas, estándares y mecanismos propios de cumplimiento que estructuran la conducta de los Estados anfitriones (Cutler, Haufler y Porter, 1999; 2003; Zürn, 2018). Al mismo tiempo, esta dinámica refleja una relación de interdependencia asimétrica, ya que, aunque tanto la FIFA como el Estado obtienen beneficios de la organización del torneo, es el país anfitrión quien asume los mayores costos de adaptación normativa, institucional y económica necesarios para acceder al evento (Keohane y Nye, 1988). De este modo, aquí podemos observar como el caso de Qatar 2022 permite corroborar parcialmente la hipótesis de esta investigación, al evidenciar que la FIFA ejerce influencia sobre el Estado anfitrión mediante mecanismos institucionales, regulatorios y económicos que inducen adaptaciones estatales alineadas con las necesidades organizativas y comerciales del torneo.

2.3 Mecanismos formales e informales de coordinación

La implementación efectiva de los compromisos asumidos en el marco del Host Country Agreement y de las garantías gubernamentales requirió la creación de mecanismos de coordinación y seguimiento capaces de traducir las obligaciones contractuales en prácticas concretas. En este sentido, la organización de la Copa Mundial se apoyó en una red de instancias formales e informales de interacción entre la FIFA y el Estado de Qatar, orientadas a garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos y supervisar el desarrollo integral del proceso organizativo. Desde la perspectiva de la gobernanza global, este tipo de articulaciones reflejan formas de coordinación que exceden el ámbito estrictamente estatal e involucran a actores privados con capacidad regulatoria reconocida (Rosenau, 1992; Zürn, 2018).

En el plano institucional, la articulación entre la FIFA y el Estado qatarí se estructuró a través de una combinación de instancias estratégicas y operativas. Por un lado, el ya mencionado Supreme Committee for Delivery & Legacy desempeñó un rol central como organismo estatal encargado de planificar y supervisar la preparación del torneo, particularmente en lo relativo al desarrollo de infraestructura y a la implementación de los programas de legado. Este comité funcionó como principal interfaz entre el aparato estatal y la FIFA, coordinando políticas públicas y asegurando el cumplimiento de los compromisos asumidos frente a la organización (Supreme Committee for Delivery & Legacy, s.f.).

Por otro lado, en el plano operativo, la creación de la FIFA World Cup Qatar 2022 LLC en 2019 introdujo un mecanismo innovador de co-gestión entre ambas partes. Esta empresa conjunta, participada mayoritariamente por la FIFA (51 %) y en menor medida por el comité organizador local (49 %), fue responsable de la ejecución directa de las operaciones del torneo, incluyendo la logística, la gestión de sedes, los servicios a equipos y delegaciones, la acreditación, el voluntariado y la experiencia de los aficionados. La estructura de gobernanza de la LLC, integrada por altos funcionarios de la FIFA y representantes qataríes, refleja un modelo híbrido que combina la capacidad organizativa del Estado anfitrión con la experiencia técnica de la organización (FIFA, 2019).

En conjunto, la coexistencia de estas instancias evidencia un esquema de coordinación multinivel, en el cual el Supreme Committee for Delivery & Legacy asumió funciones de dirección estratégica y articulación institucional, mientras que la FIFA World Cup Qatar 2022 LLC se encargó de la implementación operativa del torneo. Este modelo permitió no solo optimizar la gestión del evento, sino también consolidar un mecanismo de gobernanza compartida que tradujera los compromisos contractuales en prácticas concretas de ejecución (FIFA, 2019, Supreme Committee for Delivery & Legacy, s.f.).

En el plano de la supervisión y seguimiento, la organización del torneo implicó el despliegue de mecanismos tanto técnicos como institucionales orientados a monitorear en tiempo real el desarrollo de las operaciones. Como ejemplo del mismo podemos encontar la implementación de un Centro de Mando y Control centralizado en Doha capaz de supervisar de manera integrada los sistemas de seguridad, comunicaciones, infraestructura y tecnología de los estadios, el mismo constituye un ejemplo del nivel de control operativo alcanzado durante el evento. Este sistema, que incluía réplicas digitales de las sedes, permitió a las autoridades gestionar incidencias en tiempo real, evidenciando una capacidad de monitoreo altamente sofisticada (Aspire Zone Foundation, s.f.).

De manera complementaria, la supervisión también se extendió a dimensiones sociales y normativas del torneo. Por primera vez, la FIFA implementó mecanismos específicos de monitoreo en materia de derechos humanos, incluyendo sistemas de denuncia accesibles para participantes y asistentes, equipos especializados en bienestar laboral y observadores en los estadios encargados de identificar conductas discriminatorias. Estas iniciativas se articularon con programas de formación, protocolos de actuación y campañas de sensibilización, lo que refleja una ampliación del alcance de la supervisión más allá de los aspectos estrictamente operativos (FIFA, 2022b).

Asimismo, el seguimiento del torneo incluyó mecanismos de aprendizaje institucional y transferencia de conocimiento, como el Programa de Observadores de la FIFA, mediante el cual representantes de futuros países anfitriones accedieron a los procesos internos de organización. Este tipo de iniciativas no solo contribuye a evaluar el desempeño del evento en curso, sino que también forma parte de una lógica más amplia de estandarización y difusión de prácticas organizativas a escala global. En este sentido, la FIFA no solo coordina un torneo, sino que también produce y circula modelos de gestión considerados legítimos dentro del sistema internacional del fútbol, en línea con las formas de autoridad transnacional señaladas por Zürn (2018).

La articulación institucional entre la FIFA y el Estado de Qatar tampoco se limitó a la organización inmediata del evento, sino que se proyectó hacia iniciativas de alcance global vinculadas al legado del Mundial. La creación del Fondo del Legado de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022, impulsado conjuntamente por la FIFA, Qatar y organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud, la Organización Mundial del Comercio y el ACNUR, constituye un ejemplo de esta extensión funcional de la cooperación. Dotado con 50 millones de dólares, el fondo financia programas relacionados con salud pública, educación, apoyo a personas refugiadas y desarrollo del fútbol, evidenciando la articulación entre actores deportivos, estatales y multilaterales en torno a agendas globales de desarrollo (ACNUR, 2024).

De este modo, la gobernanza del Mundial trasciende el plano estrictamente organizativo y se consolida como una plataforma de cooperación internacional en la que los mecanismos construidos durante la preparación del torneo continúan operando una vez finalizado el evento. Esto refuerza la idea de que los megaeventos deportivos no generan únicamente impactos de corto plazo, sino que también configuran redes institucionales duraderas que amplían el alcance de la influencia de actores privados transnacionales como la FIFA.

Resulta relevante distinguir, entre los mecanismos formales —como los acuerdos contractuales, la legislación específica y las estructuras organizativas analizadas en los apartados anteriores— y los mecanismos informales de coordinación y regulación que, aunque presentan mayores dificultades de verificación empírica, también inciden en el comportamiento estatal. Entre ellos pueden mencionarse directrices no vinculantes, prácticas de interacción institucional, procesos de aprendizaje y mecanismos reputacionales que, aun careciendo de obligatoriedad jurídica, influyen significativamente en las decisiones del Estado anfitrión. La combinación de ambos tipos de mecanismos evidencia que la capacidad de influencia de la FIFA no se sostiene únicamente en normas formales, sino también en formas más difusas de gobernanza y coordinación transnacional.

Para cerrar este capítulo, el análisis del proceso organizativo de Qatar 2022 permite observar la configuración de un entramado institucional complejo en el que convergen reglas formales, mecanismos de coordinación y de supervisión que estructuran la relación entre actores estatales y no estatales. A través del Host Country Agreement, las garantías gubernamentales y la adopción de legislación específica, el Estado anfitrión internaliza un conjunto de normas que reducen la incertidumbre, establecen expectativas estables y organizan la interacción con la FIFA, en línea con los planteamientos del institucionalismo neoliberal (Keohane, 1984).

El caso también muestra que este entramado excede la mera facilitación de la cooperación. La FIFA actúa como un actor privado transnacional con capacidad de producir reglas, definir estándares y desplegar mecanismos de seguimiento con efectos concretos sobre la conducta estatal, configurando una forma de gobernanza que se aproxima a lo que Cutler, Haufler y Porter (2003) conceptualizan como un régimen privado transnacional. En este contexto, la relación entre la organización y el Estado anfitrión puede entenderse también en términos de interdependencia asimétrica: si bien ambas partes obtienen beneficios del evento, la FIFA conserva una posición de mayor autonomía al controlar el acceso al torneo y las condiciones bajo las cuales este se organiza, mientras que el Estado asume mayores costos políticos, económicos y regulatorios para cumplir con las exigencias impuestas (Keohane y Nye, 1988).

Capítulo 3 Recursos económicos y capacidad estructural de influencia en la organización de Qatar 2022

3.1 Modelo económico de la Copa Mundial

En el marco de la economía política internacional, el control de recursos económicos y comerciales constituye una fuente central de poder estructural. En el caso de la Copa Mundial de la FIFA, esta capacidad se expresa en el control que la organización ejerce sobre los principales activos económicos del torneo y en su facultad para definir las condiciones bajo las cuales los Estados pueden acceder a la organización del evento. A partir de este enfoque, el presente apartado analiza el funcionamiento del modelo económico de la Copa Mundial y la manera en que la FIFA concentra y administra los flujos comerciales vinculados al torneo, en línea con los aportes teóricos de Strange (1998) y Graz (2012).

La Copa Mundial, además de ser un evento deportivo global, también constituye una estructura económica profundamente centralizada. Su modelo de negocios se encuentra sostenido principalmente sobre tres grandes fuentes de ingresos: los derechos de transmisión audiovisual, los acuerdos globales de patrocinio y marketing, y la explotación de licencias comerciales e intelectuales vinculadas al torneo. Según el informe financiero de la FIFA correspondiente al ciclo 2019-2022, la organización obtuvo ingresos totales por USD 7.568 millones, que representó un incremento del 18% respecto del ciclo anterior (FIFA, 2022c).

La principal fuente de financiamiento fueron los derechos de transmisión audiovisual, que generaron USD 3.426 millones, equivalentes al 45% de los ingresos totales. A ello se sumaron USD 1.795 millones provenientes de derechos de marketing y patrocinio, y USD 769 millones vinculados a licencias comerciales y explotación de propiedad intelectual (FIFA, 2022c). A su vez, la FIFA obtuvo USD 949 millones a través de hospitalidad y venta de entradas, junto con otros ingresos por USD 629 millones, categoría que incluyó contribuciones realizadas por el Estado anfitrión para cubrir costos operativos del torneo (FIFA, 2022a).

En conjunto, el 83% de los ingresos del ciclo estuvo directamente asociado a la comercialización de activos vinculados a Qatar 2022, lo que evidencia el lugar central que ocupa la Copa Mundial dentro de la estructura financiera de la organización (FIFA, 2022a). Esta concentración económica resulta particularmente visible en el año de realización del torneo, ya que los estados financieros exhiben que en 2022 se registraron USD 2.958 millones en ingresos por derechos televisivos, USD 1.424 millones en marketing y patrocinio, USD 929 millones por hospitalidad y entradas, y USD 270 millones por licencias comerciales (FIFA, 2022d). Aunque parte de esta concentración responde a criterios

contables internacionales, también demuestra que la Copa Mundial funciona como el principal punto de acumulación de valor dentro del sistema económico de la FIFA.

Más allá de la magnitud de estas cifras, lo relevante es que este modelo económico se apoya fundamentalmente en la explotación de activos intangibles y en la capacidad de la FIFA para controlar su comercialización global. De manera que los derechos televisivos y comerciales no solo representan una fuente extraordinaria de ingresos, sino también un mecanismo a través del cual la organización estructura el funcionamiento económico del fútbol internacional. Tal como plantea Strange (1998), el poder estructural no se limita a la influencia directa sobre otros actores, sino que implica la capacidad de definir las estructuras dentro de las cuales estos actores deben operar. Aplicado al caso analizado, la FIFA no solo participa del mercado global del fútbol, sino que también establece las reglas bajo las que se llevará a cabo su explotación comercial

La estabilidad financiera del modelo también se vincula con la capacidad de la organización para reducir riesgos mediante contratos previamente configurados. El presupuesto financiero de la FIFA para 2022 indicaba que el 82% de los ingresos proyectados ya se encontraba garantizado al cierre de 2020, principalmente a través de acuerdos firmados con patrocinadores, cadenas televisivas y socios comerciales (FIFA, 2020). Esto permitió a la organización preservar gran parte de sus ingresos incluso en un contexto de incertidumbre internacional como el generado por la pandemia de COVID-19.

Otra manifestación destacada del control ejercido por la FIFA en la organización del torneo se presenta claramente en el monopolio que ejerce sobre la venta de entradas. Las entradas para Qatar 2022 solo podían ser comercializadas por FIFA Ticketing o por intermediarios autorizados por la propia organización, que a su vez cuenta con la facultad de determinar las condiciones de distribución, transferencia y modo de uso de los boletos. Este esquema evidencia cómo la FIFA monopoliza transversalmente, los recursos económicos que se obtienen de la Copa Mundial, convirtiéndose en otro factor que consolida su posición dominante dentro de la estructura económica del evento (FIFA, 2022i).

Desde la perspectiva de Graz (2012), esta dinámica puede entenderse a partir del rol que cumplen los estándares y mecanismos regulatorios transnacionales en la organización de los mercados globales. Los requerimientos definidos por la FIFA no funcionan únicamente como normas técnicas, sino también como condiciones de acceso al sistema económico construido alrededor del Mundial, estructurando de manera desigual las posibilidades de participación de Estados y actores privados (Graz, 2012). En consecuencia, tanto gobiernos como empresas deben adaptar sus marcos

regulatorios, estrategias comerciales e infraestructura para integrarse al torneo bajo las condiciones establecidas por la organización.

En términos generales, el modelo económico de la Copa Mundial evidencia una estructura fuertemente centralizada (monopolizada) en la que la FIFA concentra los principales flujos de ingresos asociados al evento, controla la explotación de sus activos comerciales y define las condiciones de acceso al mercado global del fútbol. De este modo, el Mundial se convierte en el principal instrumento a través del cual la organización articula relaciones económicas, comerciales y regulatorias a escala internacional, consolidando una posición de poder estructural dentro del sistema deportivo global (Strange, 1998; Graz, 2012).

3.2 Beneficios económicos y comerciales obtenidos por la FIFA en Qatar 2022

La organización de la Copa Mundial de Qatar 2022 permitió a la FIFA consolidar uno de los ciclos financieros más rentables de su historia reciente. Los principales beneficios obtenidos por la organización del evento, no provinieron de la venta de entradas, sino de la comercialización global de derechos televisivos, acuerdos de patrocinio y explotación de propiedad intelectual, exhibiendo de está manera el carácter altamente centralizado del modelo económico del torneo (FIFA, 2022c).

Como se señaló anteriormente, los derechos de transmisión audiovisual constituyeron la principal fuente de ingresos de la FIFA, alcanzando USD 3.426 millones durante el ciclo 2019-2022 (FIFA, 2022c); cuya magnitud se explica principalmente por el alcance global del torneo. Según datos oficiales, la Copa Mundial de Qatar 2022 acumuló una audiencia superior a los cinco mil millones de espectadores a nivel mundial, incrementando significativamente el valor estratégico de los derechos televisivos y fortaleciendo la posición de la FIFA dentro del mercado internacional del entretenimiento deportivo (FIFA, 2022c).

A ello se sumaron los ingresos derivados de acuerdos de patrocinio y marketing, que totalizaron USD 1.795 millones. Para Qatar 2022, la FIFA comercializó la totalidad de sus paquetes de patrocinio, alcanzando 32 socios comerciales entre patrocinadores globales, sponsors oficiales y apoyos regionales, incluyendo empresas multinacionales como Coca-Cola, Visa o Adidas (FIFA, 2022c). Este esquema evidencia la capacidad de la organización para transformar el torneo en una plataforma global de exposición comercial y concentración de valor económico.

- Otro componente fundamental del modelo de negocios fue la explotación de derechos de propiedad intelectual; que cómo se desarrolló en el capítulo anterior, su protección constituyó una de las garantías centrales exigidas por la FIFA al Estado anfitrión. La organización mantuvo el control exclusivo sobre nombres oficiales, logotipos, emblemas y demás activos

comerciales vinculados al torneo, regulando estrictamente su utilización mediante sistemas de licencias y mecanismos de protección jurídica (FIFA, 2024). A su vez, se dictaron medidas orientadas a prevenir el denominado *ambush marketing* o marketing de emboscada, es decir, la asociación comercial no autorizada de terceros con el evento, con el objetivo de preservar la exclusividad comercial de patrocinadores y socios oficiales (European IP Helpdesk, 2022).

En consonancia con estas exigencias, Qatar adoptó un régimen jurídico específico orientado a reforzar la protección de los derechos comerciales e intelectuales vinculados al Mundial. Entre otras medidas, se les otorgó protección a las marcas de la FIFA reconociéndose como marcas "notorias", incluso sin necesidad de registro formal en el país, además se implementaron procedimientos acelerados para facilitar el registro y defensa de dichos derechos (Al Ansari & Associates, s.f.). Asimismo, el Estado fortaleció mecanismos de supervisión y control destinados a restringir usos comerciales no autorizados con el propósito de garantizar la exclusividad de los socios oficiales del torneo (Al Sulaiti, 2025).

De este modo, la protección de la propiedad intelectual trascendió una cuestión meramente técnica o jurídica para convertirse en un componente estructural del modelo económico de la FIFA. La comercialización exclusiva de marcas, símbolos y activos asociados al Mundial constituye una fuente central de financiamiento para la organización, ya que permite preservar el valor económico de los derechos adquiridos por patrocinadores, licenciatarios y difusores oficiales (FIFA, 2024). En consecuencia, las regulaciones implementadas durante Qatar 2022 son un reflejo de cómo los estándares y criterios definidos por la FIFA se materializan en la esfera jurídico estatal, trasladando parte de las funciones de control y fiscalización al propio Estado anfitrión. En este sentido, puede observarse nuevamente la capacidad de la organización para establecer mecanismos de autoridad transnacional más allá de su estructura institucional formal (Zürn, 2018).

Desde una perspectiva económica más amplia, la FIFA también logró reducir significativamente su exposición financiera al riesgo. Mientras la organización concentró la mayor parte de los ingresos comerciales del torneo, gran parte de los costos vinculados a infraestructura, transporte, seguridad y logística fueron asumidos por Qatar. Según estimaciones del International Monetary Fund (FMI), el Estado qatarí destinó entre USD 200.000 y 300.000 millones en inversiones vinculadas al Mundial a lo largo de más de una década (IMF, 2024). En contraste, la FIFA concentró los principales beneficios directos derivados de la explotación global del evento.

Por lo que se puede observar que la FIFA no sólo obtiene ingresos extraordinarios, sino que también define las reglas económicas bajo las cuales se organiza el torneo. A través de los contratos de sede y de las garantías exigidas al Estado anfitrión, la organización define los criterios de comercialización,

exclusividad publicitaria, protección de patrocinadores, régimen de licencias, distribución de derechos audiovisuales y condiciones fiscales aplicables al evento. De este modo, la FIFA controla el acceso y la explotación económica de uno de los productos deportivos más valiosos del sistema internacional, mientras el Estado anfitrión asume la mayor parte de los costos materiales y regulatorios exigidos para su realización (Strange, 1998; Keohane y Nye, 1988).

A su vez, desde la perspectiva de Graz (2012), los estándares comerciales y regulatorios definidos por actores privados transnacionales funcionan como mecanismos que estructuran el acceso a determinados mercados globales y distribuyen de manera desigual las capacidades de participación entre los distintos actores involucrados. Aplicado al caso de la FIFA, esto puede observarse en las exigencias regulatorias, comerciales y organizativas impuestas al Estado anfitrión durante la preparación de la Copa Mundial. En Qatar 2022, dichas exigencias incluyeron mecanismos de exclusividad comercial, protección reforzada de derechos de propiedad intelectual y adecuaciones normativas orientadas a garantizar los intereses económicos de la organización y de sus socios comerciales. De este modo, la FIFA concentró la capacidad de definir las condiciones de acceso y explotación económica del torneo, mientras el Estado anfitrión asumió amplios compromisos financieros y regulatorios para integrarse a ese esquema.

En consecuencia, los beneficios obtenidos por la FIFA durante Qatar 2022 no pueden reducirse únicamente a ganancias financieras inmediatas. La organización fortaleció simultáneamente su posición dominante dentro de la economía global del fútbol al consolidar el control sobre los principales flujos comerciales, mediáticos y regulatorios asociados al torneo (Strange, 1988). De este modo, la Copa Mundial aparece no sólo como un evento deportivo, sino también como una estructura económica transnacional en la cual la FIFA concentra recursos estratégicos y capacidad de influencia sobre Estados, empresas y actores privados vinculados al evento (Zürn, 2018).

3.3 Beneficios económicos y comerciales obtenidos por Qatar en el marco de la Copa Mundial

Si bien el principal objetivo de Qatar al organizar la Copa Mundial de 2022 no estuvo centrado exclusivamente en obtener ganancias económicas inmediatas, distintos estudios sostienen que el torneo generó beneficios económicos y comerciales significativos para el país, especialmente en sectores vinculados a la diversificación productiva, el turismo, la infraestructura y los servicios. La Copa Mundial se integró a una estrategia más amplia de desarrollo nacional articulada con la *Qatar National Vision 2030 (QNV 2030)*, orientada a reducir la dependencia de los hidrocarburos y fortalecer actividades económicas alternativas (Nguyen, 2025). La QNV 2030 constituye el principal marco estratégico del Estado qatarí para orientar la transición hacia una economía basada en el conocimiento, la innovación y los servicios avanzados. Elaborada a partir de los principios de la

Constitución permanente de Qatar y mediante un amplio proceso de consulta interna, la estrategia parte del reconocimiento de que el modelo económico sustentado casi exclusivamente en el petróleo y el gas resulta insuficiente para garantizar la sostenibilidad económica y política de largo plazo. Por está razón, la visión propone utilizar los ingresos extraordinarios provenientes de los hidrocarburos para financiar un proceso de modernización integral orientado a fortalecer capacidades humanas, institucionales y tecnológicas que permitan insertar a Qatar de manera más competitiva dentro de la economía global (Ahmed, 2018).

La estrategia se organiza en torno a cuatro pilares fundamentales: desarrollo humano, desarrollo social, desarrollo económico y desarrollo ambiental. El primero busca construir una población altamente capacitada mediante inversiones en educación, investigación científica y formación profesional; el segundo procura consolidar cohesión social y estabilidad política preservando la identidad cultural del país; el tercero apunta específicamente a la diversificación económica, promoviendo sectores como el turismo, las finanzas, la logística, las tecnologías de la información, la innovación y los servicios; mientras que el cuarto enfatiza la necesidad de compatibilizar crecimiento económico y sostenibilidad ambiental (Ahmed, 2018).

Dentro de esta lógica, la organización de megaeventos internacionales —y particularmente la Copa Mundial 2022— adquirió un valor estratégico central. El Mundial fue concebido por Qatar como una herramienta para acelerar proyectos de infraestructura, incentivar sectores económicos no vinculados directamente al petróleo y al gas, atraer inversiones extranjeras y fortalecer la visibilidad global del país. La construcción de estadios, aeropuertos, redes de transporte, ciudades inteligentes, complejos turísticos y servicios urbanos se articuló directamente con los objetivos de modernización definidos por la QNV 2030, permitiendo al Estado utilizar el torneo como catalizador de procesos de transformación económica e institucional ya proyectados previamente (Nguyen, 2025).

Diversos estudios señalan que, además de sus implicancias económicas e infraestructurales, los megaeventos deportivos fueron concebidos por las autoridades qataríes como herramientas orientadas a fortalecer la visibilidad internacional y consolidar el posicionamiento global del país (Ahmed, 2018; Brannagan & Giulianotti, 2018a). No obstante, las dimensiones vinculadas específicamente a la proyección internacional, el soft power y la construcción simbólica de legitimidad asociadas a la Copa Mundial serán abordadas con mayor profundidad en el Capítulo 4, dedicado al análisis del torneo como plataforma de proyección internacional para Qatar.

De este modo, la aceptación por parte de Qatar de amplias exigencias regulatorias, comerciales e institucionales impuestas por la FIFA puede comprenderse también a partir de los objetivos estratégicos perseguidos por el propio Estado. El valor reputacional, económico y geopolítico

atribuido al Mundial dentro de la Qatar National Vision 2030 contribuyó a que el Estado asumiera elevados costos de adaptación normativa e infraestructura para garantizar la realización del torneo. En términos de Keohane y Nye (1988), esto permite observar una relación de interdependencia asimétrica en la que, si bien ambas partes obtuvieron beneficios, Qatar presentó mayores niveles de vulnerabilidad debido a su dependencia del evento como instrumento de legitimación y proyección internacional.

Como se mencionó anteriormente, la preparación del torneo implicó un programa de inversión pública de gran magnitud, estimado entre USD 200.000 y 300.000 millones a lo largo de más de una década. Estas inversiones no estuvieron dirigidas únicamente a la construcción de estadios, sino también al desarrollo de infraestructura urbana, sistemas de transporte, aeropuertos, puertos, redes logísticas, hoteles y nuevos proyectos urbanos, como la ciudad de Lusail (IMF, 2024 citado en Nguyen, 2025; Logic Consulting, 2023). Desde esta perspectiva, la organización del Mundial ejerció como una oportunidad para acelerar proyectos de modernización económica e infraestructura estratégica que Qatar que ya se consideraban prioritarios dentro de su planificación de largo plazo.

Diversos indicadores muestran que sectores como la construcción y la manufactura incrementaron significativamente su participación en el Producto Bruto Interno (PBI) durante los años previos al torneo, reflejando el impacto de estas inversiones sobre la economía doméstica (Bibolov et al., 2024 citado en Nguyen, 2025). A su vez, la competición impulsó actividades vinculadas al turismo, la hospitalidad, la aviación, el comercio y los servicios. Un informe de Logic Consulting (2023) estima que el evento generó una oportunidad económica cercana a los USD 4.000 millones en gasto turístico regional, beneficiando tanto a Qatar como a otros países del Golfo asociados a la dinámica del torneo.

En términos concretos, Qatar recibió aproximadamente 1,18 millones de visitantes durante la Copa Mundial, mientras que los ingresos asociados al turismo y a los derechos de transmisión vinculados al evento oscilaron entre USD 2.300 y 4.100 millones, equivalentes aproximadamente a entre el 0,7 % y el 1 % del PBI qatarí en 2022 (Nguyen, 2025). Asimismo, los modelos econométricos desarrollados por Nguyen (2025) sugieren que el torneo produjo efectos sostenidos sobre el flujo turístico internacional. Según el autor, las llegadas internacionales aumentaron un 307 % respecto del escenario proyectado sin Mundial, lo que evidencia que el evento no solo tuvo un impacto coyuntural, sino que también contribuyó a reposicionar a Qatar como destino turístico y sede de futuros megaeventos internacionales.

En esta misma línea, distintos análisis sostienen que la infraestructura desarrollada para la Copa Mundial fortaleció la conectividad regional y amplió la capacidad logística y urbana del país,

favoreciendo actividades económicas posteriores al torneo (Logic Consulting, 2023). Esto puede observarse en la continuidad de eventos deportivos y culturales organizados en Qatar después de 2022, así como en la reutilización de parte de la infraestructura construida para el Mundial. De este modo, aunque muchas de las inversiones realizadas difícilmente puedan recuperarse en el corto plazo, el evento permitió acelerar procesos de modernización económica y consolidar capacidades estratégicas vinculadas al transporte, el turismo y los servicios.

En términos macroeconómicos, algunos indicadores también muestran que la Copa Mundial tuvo efectos relevantes sobre la economía qatarí durante el período del torneo. Según Rask (2025), el PBI de Qatar pasó de aproximadamente USD 180 mil millones en 2021 a cerca de USD 235 mil millones en 2022, año de realización del Mundial, en un contexto marcado por el incremento del gasto público, la expansión de actividades vinculadas a infraestructura y el aumento del turismo internacional. Sin embargo, el autor señala que el PBI descendió posteriormente a alrededor de USD 213 mil millones en 2023, lo que sugiere que parte importante del impulso económico generado por el evento tuvo un carácter principalmente coyuntural y asociado al período específico de realización del torneo (Rask, 2025).

Al mismo tiempo, el caso qatarí presenta ciertas particularidades en comparación con otros países anfitriones. A pesar del extraordinario nivel de gasto asociado al Mundial (de aproximadamente USD 220 mil millones), Qatar logró reducir significativamente su ratio de deuda pública, que pasó de representar el 72 % del PBI en 2020 a cerca del 43 % en 2023 (Rask, 2025). Según el autor, esto se explica, en parte, por la capacidad financiera derivada de la economía hidrocarburífera qatarí y por la integración de gran parte de las inversiones dentro de objetivos de desarrollo ya contemplados en Qatar National Vision 2030. En este aspecto, aunque diversos análisis coinciden en que resulta difícil justificar el Mundial únicamente en términos de rentabilidad económica inmediata, el evento sí contribuyó a acelerar proyectos de infraestructura y modernización económica que el Estado qatarí buscaba impulsar como parte de una estrategia de transformación de largo plazo (Rask, 2025).

Aunque estos beneficios económicos no modifican la estructura desigual sobre la cual se organiza financieramente la Copa Mundial. Tal como se desarrolló en los apartados anteriores, los principales ingresos directos derivados del torneo —especialmente los vinculados a derechos televisivos, marketing y explotación comercial— permanecieron concentrados en la estructura económica de la FIFA. Sin embargo, el caso de Qatar evidencia que los Estados anfitriones también obtienen considerables beneficios económicos indirectos y de largo plazo, particularmente cuando el evento se articula con estrategias nacionales de desarrollo y diversificación productiva.

Desde el marco teórico trabajado, esta dinámica puede comprenderse retomando la noción de poder estructural desarrollada por Strange (1998). La FIFA conserva el control sobre los principales recursos comerciales y financieros del torneo, pero los Estados anfitriones buscan acceder al evento debido a los beneficios económicos y sobre todo simbólicos que este puede generar en términos de posicionamiento internacional, infraestructura y dinamización económica (Strange, 1998). Al mismo tiempo, los aportes de Graz (2012) permiten observar cómo los estándares y exigencias asociados a la organización del Mundial operan como mecanismos transnacionales que condicionan las formas de inserción económica de los Estados dentro de esta estructura global.

En consecuencia, el caso de Qatar 2022 evidencia que la Copa Mundial no puede entenderse únicamente como un evento deportivo o comercial, sino también como una herramienta de transformación económica y proyección internacional. Aunque la mayor parte de los ingresos directos quedó concentrada en la FIFA, el Estado qatarí logró utilizar el torneo como un instrumento para acelerar inversiones estratégicas, fortalecer sectores no hidrocarburíferos y consolidar su posicionamiento como centro regional de turismo, negocios y futuros megaeventos internacionales.

3.4 Interdependencia asimétrica entre la FIFA y Qatar

El análisis del modelo económico de la Copa Mundial y de los beneficios obtenidos tanto por la FIFA como por Qatar permite observar que la relación entre ambas partes se estructuró bajo una lógica de interdependencia asimétrica. Si bien tanto la organización como el Estado anfitrión dependían mutuamente para concretar el torneo, los costos, riesgos y capacidades de control dentro de esa relación estuvieron distribuidos de manera desigual, favoreciendo ampliamente a la FIFA.

En términos de Keohane y Nye (1988), la asimetría se evidencia principalmente en los distintos niveles de vulnerabilidad y sensibilidad que enfrentaron los actores involucrados. Por un lado, Qatar debió asumir compromisos financieros, regulatorios e institucionales de gran magnitud para garantizar la realización del evento. La candidatura implicó inversiones estimadas en más de USD 200.000 millones destinadas a infraestructura, transporte, urbanización, estadios y servicios, necesarias para cumplir con los estándares técnicos y comerciales exigidos por la FIFA (Talaoui, 2022; IMF, 2024 citado en Nguyen, 2025). Gran parte de estas inversiones constituyeron costos irreversibles que el Estado debía afrontar independientemente del retorno económico inmediato generado por el torneo.

Por otro lado, la FIFA mantuvo una posición considerablemente más autónoma dentro de la relación, al conservar el control sobre los principales recursos estratégicos asociados al Mundial. La organización concentró los ingresos derivados de los derechos televisivos, marketing, licencias

comerciales y acuerdos de patrocinio, mientras trasladó al Estado anfitrión buena parte de los costos operativos y de infraestructura necesarios para el desarrollo del evento (FIFA, 2022c). Esta capacidad de controlar los principales flujos económicos del torneo refleja una forma de poder estructural en el sentido planteado por Strange (1998), ya que la FIFA no solo participa del mercado global del fútbol, sino que define las reglas y condiciones bajo las cuales otros actores deben operar.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la asimetría también se manifestó en el propio proceso de candidatura y organización del torneo. Como señala Talaoui (2022), los Estados interesados debían presentar propuestas ajustadas a criterios exhaustivos definidos unilateralmente por la FIFA en materia de infraestructura, viabilidad comercial, garantías legales y capacidades operativas. En este sentido, los estándares y requisitos establecidos por la organización funcionaron como mecanismos de acceso al evento que distribuyeron de manera desigual los costos de adaptación entre los actores involucrados. Estos estándares pueden entenderse como instrumentos de gobernanza transnacional que estructuran mercados y generan jerarquías entre quienes poseen la capacidad de definir las reglas y quienes deben adecuarse a ellas (Graz, 2012).

A su vez, la necesidad de proteger los intereses comerciales de la FIFA implicó la adopción de marcos regulatorios específicos por parte del Estado qatarí, incluyendo garantías contractuales, beneficios fiscales y mecanismos de protección de propiedad intelectual para patrocinadores y broadcasters oficiales (Al Sulaiti, 2025). Esto demuestra que la influencia de la FIFA no se limitó al plano deportivo o comercial, sino que, resaltando una vez más, también incidió sobre decisiones regulatorias e institucionales internas del Estado anfitrión.

No obstante, la relación no puede entenderse únicamente en términos de subordinación unilateral. Qatar también obtuvo beneficios relevantes a partir de la organización del Mundial, particularmente en materia de diversificación económica, expansión de infraestructura estratégica, incremento del turismo y posicionamiento internacional. Como se mencionó anteriormente, el torneo permitió acelerar proyectos vinculados a la Qatar National Vision 2030 y consolidar sectores como el turismo, la construcción, el transporte y los servicios (Nguyen, 2025; Logic Consulting, 2023). Asimismo, contribuyó a reforzar la visibilidad internacional del país y a proyectarlo como sede de futuros megaeventos globales.

Sin embargo, precisamente la búsqueda de estos beneficios explica el carácter asimétrico de la relación. Como sostienen Keohane y Nye (1988), la interdependencia no implica igualdad entre las partes, sino que puede generar vínculos donde uno de los actores enfrenta mayores costos frente a una eventual ruptura o incumplimiento. En el caso de Qatar 2022, el Estado anfitrión presentó niveles significativamente más altos de vulnerabilidad, ya que debía adaptar infraestructura, normativas y

capacidades institucionales para acceder al torneo, mientras que la FIFA conservaba una posición dominante derivada de su control sobre el acceso al evento y sobre los recursos económicos más valiosos asociados a él.

En consecuencia, el caso de Qatar 2022 permite observar cómo la Copa Mundial funciona como una estructura de gobernanza económica y política en la que la FIFA ejerce capacidad de influencia no sólo a través de recursos financieros, sino también mediante estándares, contratos y mecanismos regulatorios que condicionan el comportamiento de los Estados anfitriones. De este modo, las relaciones entre la FIFA y los Estados exceden ampliamente la lógica deportiva y reflejan dinámicas contemporáneas de poder estructural e interdependencia asimétrica dentro del sistema internacional (Strange, 1998; Graz, 2012; Keohane y Nye, 1988). De está manera, el análisis desarrollado permite dar respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación, al evidenciar que la influencia económica y comercial de la FIFA sobre Qatar se sostuvo tanto en el control de recursos estratégicos como en la capacidad de definir las reglas, estándares y condiciones bajo las cuales el Estado anfitrión debió organizar la Copa Mundial.

Capítulo 4 Proyección internacional, legitimidad y dimensión simbólica del Mundial Qatar 2022

4.1 La Copa Mundial como plataforma de proyección internacional del Estado anfitrión

La Copa Mundial llevada a cabo en Qatar se puede entender no sólo como un mero evento deportivo, sino también como parte de una estrategia de *posicionamiento internacional* gestada por el Estado qatarí. Dicho megaevento deportivo, como muchos otros, fue concebido por las autoridades qataríes con el objetivo de revitalizar su visibilidad internacional como país, proyectando una imagen de modernidad a la vez que consolida su inserción en las dinámicas políticas, económicas y culturales propias de la globalización (Brannagan & Giulianotti, 2018b). Considerando esta perspectiva, haber albergado dicho evento no se debe meramente a objetivos deportivos o económicos inmediatos, sino también, y sobre todo, a una estrategia de política exterior ligada a la construcción de prestigio, legitimidad y reconocimiento internacional.

De esta manera, dicha estrategia puede analizarse desde la dimensión simbólica del poder desarrollada previamente en el marco teórico. Retomando a Nye (2004), el poder no se expresa exclusivamente mediante coerción o recursos materiales, sino también a través de la capacidad de generar atracción y moldear percepciones. La organización de la Copa Mundial le permitió a Qatar utilizar la magnitud propia del fútbol contemporáneo, como estrategia de soft power, de forma de proyectar internacionalmente la imagen de un Estado moderno, innovador, eficiente y plenamente integrado en los procesos contemporáneos de globalización (Brannagan & Giulianotti, 2018b). En este marco, esta estrategia adquirió mayor relevancia debido a la necesidad del emirato de aumentar su visibilidad internacional y consolidar su posicionamiento dentro del escenario global. Las autoridades qataríes concibieron la Copa Mundial no solo como un acontecimiento deportivo, sino también como una herramienta de diplomacia pública y nation branding que tiene como objetivo fortalecer la reputación internacional del país y contrarrestar cuestionamientos vinculados a los derechos humanos, particularmente aquellos relacionados con el sistema kafala (Rodríguez Catacora, 2025).

Las críticas internacionales dirigidas a Qatar en la fase previa a la Copa Mundial de 2022 se concentraron particularmente en las condiciones laborales de la población trabajadora migrante, principal fuerza de trabajo en la construcción de estadios, infraestructura urbana y todo tipo de servicios asociados al torneo. Diversos organismos internacionales y organizaciones de derechos humanos denunciaron prácticas vinculadas al impago o retraso sistemático de salarios, condiciones de alojamiento deficientes, restricciones a la movilidad laboral, retención de pasaportes y dificultades para acceder a mecanismos efectivos de reclamo y reparación (Fundación Democracia, 2022). Si bien

durante la década previa al Mundial, el gobierno de Qatar impulsó reformas significativas, principalmente las modificaciones del sistema kafala, la creación de mecanismos de protección salarial, la instauración de un salario mínimo y la implementación de instancias de resolución de conflictos laborales en cooperación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT); persistieron informes que denunciaban la pobreza en término de aplicación práctica de estas medidas, particularmente entre trabajadores subcontratados y empleados de pequeñas empresas (Fundación Democracia, 2022).

Los respectivos informes de la OIT, Human Rights Watch y la Confederación Sindical Internacional advirtieron sobre accidentes laborales, muertes de trabajadores migrantes, insuficiencia de los mecanismos de inspección y protección frente a temperaturas extremas, sumado a la falta de transparencia frente a dudosas causas de fallecimiento registradas durante los años de preparación del torneo (Fundación Democracia, 2022). A ello se sumaban denuncias sobre prácticas abusivas de reclutamiento en los países de origen, que obligaban a muchos trabajadores a contraer importantes deudas antes de viajar a Qatar, profundizando su situación de vulnerabilidad económica y dependencia frente a los empleadores (Fundación Democracia, 2022).

Frente a este creciente escrutinio internacional, el gobierno qatarí junto con los organismos vinculados a la organización del Mundial desplegaron una estrategia destinada a llevar a cabo reformas y demostrar que estaban comprometidos con los estándares internacionales de derechos humanos. En este marco, se profundizó la cooperación con la OIT, se promovieron reformas al sistema laboral y se desarrollaron mecanismos específicos de supervisión en las obras asociadas a la Copa del Mundo bajo el anteriormente mencionado, Comité Supremo para la Entrega y el Legado (Supreme Committee for Delivery & Legacy). Este organismo elaboró los Workers' Welfare Standards (Normas para la Protección de los Trabajadores) que presentaba requisitos específicos de bienestar laboral para las empresas contratistas, a la vez que promovía auditorías externas e inspecciones en los proyectos vinculados al torneo. A su vez, se firmó un Memorándum de Entendimiento con la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (ICM) en 2016, el cual permitió la realización de inspecciones conjuntas en estadios y alojamientos de trabajadores, además de programas de capacitación y revisión de mecanismos de denuncia. Dichas reformas, no estuvieron exentas de cuestionamientos por parte de organizaciones de derechos humanos (Amnistía Internacional en particular), alegando que los mecanismos implementados se concentraban únicamente en los grandes contratistas, mientras se mantenían los abusos en cadenas de subcontrataciones menos reconocidas (Fundación Democracia, 2022).

Estas respuestas por parte del Estado Qatarí y del Comité Supremo, permiten observar que no solo se realizaron reformas legislativas impulsadas por la presión internacional, sino que Qatar también buscó proyectar una imagen de responsabilidad y compromiso con los derechos laborales a través de la adopción de estándares, auditorías y acuerdos de cooperación internacional; con el objetivo de fortalecer la legitimidad internacional del país, aspecto central para comprender la utilización de la Copa Mundial como herramienta de posicionamiento internacional (Fundación Democracia, 2022).

Brannagan y Giulianotti (2018b) sostienen que esta estrategia respondió también a determinadas limitaciones estructurales propias de un microestado como Qatar; ya que al contar con reducidas capacidades demográficas y militares, los mecanismos de proyección internacional sustentados en instrumentos no coercitivos aparecen como una herramienta clave. La Copa Mundial funcionó así como una plataforma de carácter excepcional para esparcir su presencia internacional, fortalecer vínculos diplomáticos y consolidar una imagen propia de un actor global dinámico y tecnológicamente avanzado. En términos de Nye (2004), Qatar buscó convertir el prestigio y el poder simbólico del fútbol en una fuente de influencia política y reconocimiento externo.

La utilización del deporte como instrumento de proyección internacional se articuló con objetivos vinculados a la diversificación económica y al fortalecimiento de la imagen país. Como señalan Brannagan y Giulianotti (2018b), las autoridades qataríes procuraron aprovechar el alcance global del torneo para atraer inversiones extranjeras, expandir el turismo y consolidarse como un centro regional e internacional de negocios, servicios y eventos globales. Estos objetivos se vincularon estrechamente con los lineamientos establecidos en la Qatar National Vision 2030, específicamente en lo relacionado a la construcción de una economía diversificada y basada en el conocimiento (Ahmed, 2018). En este proceso, la infraestructura desarrollada para el torneo fue central como recurso de legitimación internacional. Proyectos como el Metro de Doha, la ampliación del Aeropuerto Internacional Hamad y la construcción de nuevos estadios son evidencias tangibles de la capacidad organizativa, la innovación tecnológica y la visión estratégica a largo plazo que el país buscaba desarrollar. Por ejemplo, iniciativas como el Estadio 974, diseñado con contenedores reciclados y concebido para ser desmontado tras el torneo, fueron incorporadas al discurso oficial como símbolos del compromiso de Qatar con la sostenibilidad y las agendas globales de desarrollo (Rodríguez Catacora, 2025).

El carácter global de la Copa Mundial y el prestigio asociado a su organización convierten al torneo en un espacio privilegiado de construcción simbólica. Tal como se analizó en el marco teórico, el

fútbol es un fenómeno cultural de alcance global, capaz de generar sentimientos de identificación colectiva, visibilidad mediática y legitimidad social (Nye, 2004). En consecuencia, la competencia (*bidding war*) por albergar el torneo no puede explicarse únicamente por beneficios económicos directos, sino también por el capital simbólico asociado al evento y por la posibilidad de proyectar narrativas intencionadas hacia audiencias internacionales.

A su vez, las autoridades qataríes promovieron el torneo como una instancia destinada a fomentar el diálogo intercultural, es decir el intercambio, la interacción y la comprensión recíproca entre sociedades con tradiciones, valores, religiones y formas de vida diferentes. Esto iba en la misma linea con los discursos impulsados por la FIFA acerca del carácter global e integrador del fútbol, donde la Copa Mundial en Qatar aparecia como una oportunidad ideal para fomentar ese diálogo, debido a que por primera vez el torneo se desarrollaba en un país árabe y musulmán, permitiendo que millones de espectadores tomaran contacto con una realidad cultural distinta de la occidental (Mildred, 2024).

Pero aunque la FIFA promueve públicamente los valores de la inclusión, la diversidad cultural y la unión entre los pueblos a través del deporte, gran parte de la cobertura internacional se enfocó principalmente en los debates sobre derechos humanos, corrupción y restricciones sociales, reduciendo la atención a las narrativas de conocimiento mutuo y al acercamiento intercultural. Como resultado, el Mundial funcionó menos como una plataforma para el encuentro entre culturas y más como un espacio de confrontación de narrativas sobre la legitimidad política, social y cultural del país anfitrión. De hecho, las narrativas vinculadas a la promoción del fútbol y la inclusión ocuparon un lugar significativo en la cobertura periodística (36,49 %), mientras que los contenidos relacionados con el intercambio social y cultural representaron solo el 2,44 % de las noticias analizadas. Del mismo modo, menos del 10 % de los artículos se centraron en presentar a Qatar y a Medio Oriente como espacios de encuentro cultural, dejando de lado la posibilidad de contribuir a una comprensión más profunda de la región (Mildred, 2024).

La estrategia de proyección internacional impulsada por Qatar también estuvo atravesada por fuertes disputas narrativas y simbólicas. Brannagan y Giulianotti (2018b) advierten que la exposición global generada por el Mundial produjo efectos contradictorios, ya que al aumentar la visibilidad internacional del país también aumentó significativamente el nivel de escrutinio internacional sobre cuestiones vinculadas a derechos humanos, condiciones laborales de trabajadores migrantes y restricciones sociales. Los ojos del mundo se enfocaron en el país, lo que brindó a organizaciones de derechos humanos, periodistas u otros actores políticos de distintas relevancia, la oportunidad de denunciar abusos laborales, restricciones a derechos fundamentales y otras problemáticas sociales. Los autores denominan este fenómeno como *soft disempowerment*, entendiendo que los mismos

mecanismos de visibilidad global utilizados para fortalecer la imagen internacional de Qatar terminaron por exponer tensiones y cuestionamientos que afectaron en cierta medida la legitimidad de dicha estrategia de posicionamiento, poniendo en duda la imagen de modernidad e inclusión que Qatar intentaba promover, a la vez que alimentaba las acusaciones de que el evento constituía una mera estrategia de sportswashing.

En esta línea, Mildred (2024) sostiene que una parte significativa de la cobertura realizada por medios occidentales se concentró en denuncias relacionadas con derechos humanos y condiciones laborales, desplazando otros ejes que Qatar pretendía destacar durante el torneo, como el intercambio sociocultural, la hospitalidad y la visibilización internacional de Medio Oriente. Del mismo modo, Ali, Rizwan y Shilbayeh (2026) afirman que numerosos medios occidentales construyeron una representación predominantemente negativa de Qatar, al asociar al país con prácticas de corrupción, restricciones a los derechos de las mujeres y de las personas LGBTQ+ y violaciones a los derechos humanos. Esta cobertura tendió a debilitar la narrativa impulsada por el Estado qatarí orientada a consolidar una imagen internacional moderna, inclusiva y globalmente integrada. Medios como The Guardian presentaron a Qatar como un Estado asociado a prácticas autoritarias, intolerancia cultural y violaciones sistemáticas de los derechos humanos, especialmente en relación con los trabajadores migrantes (Ali, Rizwan & Shilbayeh, 2026).

Bajo esta perspectiva, Qatar era representado como un país "atrasado", "irracional" o incompatible con los valores universales occidentales, alegando que sus esfuerzos por presentarse como una sociedad moderna y globalizada se deben a simples estrategias de sportswashing (Ali, Rizwan & Shilbayeh, 2026). De este modo, la imagen que el Estado qatarí buscaba proyectar mediante el Mundial fue constantemente disputada por discursos mediáticos que cuestionaban la legitimidad de esa transformación.

A su vez, gran parte de la prensa occidental le atribuía las controversias únicamente al Estado qatarí, obviando la responsabilidad de otros actores involucrados, la FIFA particularmente o incluso las dinámicas estructurales propias de la economía internacional. Para la dirigencia qatarí y sectores de la sociedad, esta situación reflejaba la existencia de estándares diferenciados con respecto de otros países anfitriones de megaeventos deportivos, cuyos problemas en materia de derechos humanos o explotación laboral no recibieron semejante magnitud de escrutinio mediático (Ali, Rizwan & Shilbayeh, 2026). Aquí podemos trazar una breve comparación con el caso del Mundial de Rusia 2018; en el cúal el país anfitrión también fue objeto de críticas por parte de la comunidad internacional. El país eslavo presencio diversas denuncias por presuntas restricciones a la libertad de expresión y de reunión, hostigamiento a defensores de derechos humanos, persecución de periodistas

y la vigencia de normativas discriminatorias hacia la comunidad LGBTQ+, particularmente mediante la denominada ley contra la *"propaganda homosexual"*. Asimismo, al igual que Qatar, se advirtieron sobre abusos laborales vinculados a la construcción de infraestructura para el torneo. (Amnistía Internacional, 2018).

Sin embargo, pese a la existencia de estas denuncias, el nivel de cuestionamiento político y mediático que contrajo la organización del evento fue considerablemente menor que el evidenciado en Qatar 2022, lo que alimentó entre las autoridades qataríes la percepción de que existían criterios desiguales en la evaluación internacional de los países anfitriones de megaeventos deportivos. La rivalidad no se desarrolló únicamente dentro del campo de juego, sino también en el terreno comunicacional y simbólico, donde distintos actores, tanto Estados como los medios de comunicación y organizaciones internacionales, se disputaron las narrativas predominantes sobre el significado político y cultural del evento (Ali, Rizwan, & Shilbayeh, 2026).

Esta dinámica permite también recuperar del marco teórico la noción de legitimidad desarrollada por Hurd (2007), donde la autoridad internacional no depende exclusivamente de mecanismos coercitivos o incentivos materiales, sino también del reconocimiento social de determinadas reglas, instituciones y prácticas como legítimas. En el caso de Qatar 2022, el prestigio y la centralidad global de la Copa Mundial otorgaron a la FIFA una capacidad singular para definir qué narrativas, estándares y formas de reconocimiento adquieren legitimidad dentro del campo del fútbol global. La disposición de los Estados a competir por la organización del torneo, asumir elevados costos económicos y adaptar sus marcos regulatorios internos refleja no solo intereses materiales, sino también el reconocimiento de la legitimidad y autoridad que la FIFA posee dentro de la gobernanza global del fútbol (Hurd, 2007).

En consecuencia, al utilizar la Copa Mundial como herramienta de posicionamiento internacional, se puede observar cómo opera la dimensión simbólica del poder analizada en este trabajo. La capacidad de la FIFA para convertir al torneo en uno de los eventos de mayor prestigio y visibilidad global fortalece su autoridad dentro del régimen internacional del fútbol a la vez que estrecha el valor estratégico que los Estados atribuyen a su organización. En el caso de Qatar, la búsqueda de reconocimiento, legitimidad y prestigio internacional estuvo estrechamente vinculada a la centralidad simbólica de la Copa Mundial y a la capacidad de la FIFA para consolidarse como un actor proveedor de visibilidad global y legitimidad internacional.

4.2 La FIFA como productora de legitimidad internacional

Como mencionamos anteriormente, Qatar utilizó el Mundial de 2022 como una herramienta de poder destinada a proyectar una imagen de estabilidad, modernidad y desarrollo económico. Sin embargo,

esta estrategia sólo fue posible gracias a la legitimación que le otorgó la FIFA mediante la selección de su país como anfitrión del torneo. La designación de una sede implica, en términos simbólicos, reconocer internacionalmente al Estado como capacitado para albergar un evento de magnitud global, con todo lo que ello conlleva (Palacios Flores, 2023).

Al ser el único actor con la capacidad de organizar el torneo de la Copa Mundial, uno de los eventos más relevantes (considerado incluso el de mayor alcance) a escala internacional, tanto en términos mediáticos y simbólicos, le otorga una posición privilegiada en el marco de la gobernanza global del deporte. Más allá de su dimensión económica, el torneo funciona como un mecanismo de producción de visibilidad, reconocimiento y legitimidad internacional para los Estados anfitriones, otorgándoles la oportunidad de proyectar ciertas narrativas sobre su identidad, capacidades y posicionamiento global (Jerabek, Ferreira de Andrade, & Figueroa, 2017). De hecho, el fútbol contemporáneo constituye un espacio de gobernanza global en el que la FIFA crea un régimen regulatorio propio con autonomía normativa y capacidad de articulación internacional (Espinosa-Rada y Ruiz, s.f.).

Según datos de la propia FIFA, discutidos en capítulos anteriores y retomados por Espinosa-Rada y Ruiz (s.f.), cientos de millones de personas participan directa o indirectamente del ecosistema futbolístico global, lo que transforma a la Copa del Mundo en uno de los eventos con mayor capacidad de captar la atención internacional. Bajo esta perspectiva, la FIFA funciona como una institución capaz de otorgar validación simbólica internacional. Al seleccionar a un país como sede mundialista, no solo se está tomando una decisión organizativa, sino que sobre todo se está brindando reconocimiento institucional a las capacidades estatales, logísticas, económicas y de inserción global del Estado anfitrión. Tal como ocurrió con Qatar 2022, la adjudicación del torneo operó como una forma de certificación internacional que permitió al emirato proyectarse como un actor moderno, competitivo y capaz de organizar un megaevento de escala global.

Vinculándolo con el marco teórico, la atribución del torneo por parte de la FIFA implica el reconocimiento de la capacidad del país anfitrión para integrarse dentro de los estándares institucionales, técnicos y simbólicos de uno de los espectáculos globales más prestigiosos de la contemporaneidad. De esta manera, la organización actúa como un actor con capacidad de otorgar legitimidad y reconocimiento dentro del sistema internacional del deporte (Hurd, 2007). La FIFA actúa como un régimen regulatorio transnacional que genera sus propias reglas internas, organiza jerárquicamente las relaciones entre asociaciones nacionales y establece mecanismos de reconocimiento y exclusión. En consecuencia, formar parte de los grandes eventos organizados por la FIFA implica acoplarse a una red global de legitimación deportiva, política y simbólica (Espinosa-Rada y Ruiz s.f.).

La FIFA contribuye a esta legitimación a través de distintos mecanismos, dentro de los mismos podemos encontrar la enorme exposición mediática global generado por la competición. La Copa Mundial funcionó como una plataforma global de construcción de imagen estatal donde Qatar desarrolló una estrategia de branding internacional basada en valores como la innovación, la hospitalidad y la tecnología, difundida mediante campañas de comunicación, publicidad y eventos asociados al Mundial. Por otro lado, la FIFA legitimó internacionalmente al país anfitrión al asociarlo con valores positivos vinculados al deporte, como la integración, la cooperación y la celebración multicultural. El Estado qatarí buscó presentarse como un destino moderno, seguro y acogedor para millones de espectadores y turistas, utilizando al Mundial como vehículo para fortalecer su reputación internacional y posicionarse estratégicamente en el escenario global (Palacios Flores, 2023).

Asimismo, la propia estructura del torneo favorece esta legitimación ya que la magnitud de las inversiones en infraestructura, estadios, transporte, turismo y tecnología proyecta una imagen de capacidad organizativa y solvencia económica. De este modo, la FIFA permitió que Qatar transformara el Mundial en una herramienta de *place branding sport*, dirigida a solidificar una narrativa internacional positiva sobre el país (Palacios Flores, 2023).

Sin embargo, este proceso de legitimación internacional no estuvo exento de significativos cuestionamientos internacionales. Diversos organismos internacionales de derechos humanos y medios de comunicación denunciaron sistemáticamente a Qatar, alegando que al haber otorgado la sede del Mundial a Qatar en 2010, la organización conocía o debía conocer los riesgos vinculados al sistema laboral vigente en el país y a pesar de eso, no adoptó medidas suficientes desde un principio para prevenir abusos vinculados a la construcción de la infraestructura necesaria para el torneo (Fundación Democracia, 2022). Frente a está situación, Amnistía Internacional y la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (ICM) cuestionaron a la FIFA por no ejercer de manera temprana la influencia que le corresponde, en calidad de entidad organizadora del evento, reformas laborales más profundas en Qatar (Fundación Democracia, 2022).

Frente a estas críticas, la FIFA sostuvo que había desarrollado diversos mecanismos de supervisión y control orientados a identificar riesgos en materia de derechos humanos, entre ellos podemos encontrar: la implementación de normas para la protección de los trabajadores, sistemas de auditoría independientes, mecanismos de seguimiento de contratistas y la incorporación progresiva de políticas de derechos humanos dentro de su estructura institucional (Fundación Democracia, 2022). A su vez, en 2017 publicó el primer informe de su Consejo Asesor sobre Derechos Humanos y posteriormente promovió acuerdos de cooperación con organismos qataríes para fortalecer la sensibilización y el

monitoreo de cuestiones vinculadas a derechos humanos durante la organización del torneo (Fundación Democracia, 2022). No obstante, tanto Amnistía Internacional como Human Rights Watch señalaron que la FIFA disponía de una capacidad de influencia considerable sobre las autoridades qataríes, pero que utilizó ese poder de manera limitada, especialmente en cuestiones sensibles como la reforma integral del sistema kafala, la investigación de las muertes de trabajadores migrantes o la ampliación de las garantías laborales más allá de los proyectos directamente vinculados a los estadios mundialistas (Fundación Democracia, 2022)

Pese a las críticas por parte de la comunidad internacional, lo más relevante para los fines de está investigación es que la Copa Mundial de la FIFA sigue contribuyendo de todos modos, a posicionar internacionalmente a determinados países, fortaleciendo su imagen internacional y su proyección global mediante el poder político, económico, cultural y comunicacional propios del ecosistema del fútbol. Desde la perspectiva del soft power de Nye (2004), el predominio simbólico de la Copa Mundial convierte al torneo en una plataforma privilegiada de atracción y construcción reputacional. El prestigio asociado al evento y la atención mediática global que concentra permiten a los Estados anfitriones moldear percepciones externas, fortalecer su imagen internacional y ampliar su capacidad de influencia mediante recursos no coercitivos. Para Qatar, la organización del Mundial fue concebida específicamente como una herramienta dirigida a ampliar su reconocimiento internacional y fortalecer su posicionamiento diplomático y geopolítico (Brannagan & Giulianotti, 2018b).

De este modo, la FIFA se consolida como un actor transnacional con capacidad de producir legitimidad internacional a través del deporte, al conferir prestigio, reconocimiento y visibilidad global a los Estados que albergan sus competiciones. En línea con la dimensión institucional del marco teórico, la organización puede ser entendida como una forma de autoridad privada transnacional, ya que no solo regula el funcionamiento del sistema internacional del fútbol a través de normas y procedimientos propios, sino que también influye en dinámicas políticas y simbólicas que trascienden el ámbito estrictamente deportivo (Cutler, Haufler y Porter, 1999).

4.3 El debate del *sportwashing*

El análisis del *sportwashing* en el caso Qatar 2022 constituye una dimensión central del tercer objetivo específico de esta investigación, en tanto permite examinar de qué manera la FIFA participa en la construcción de legitimidad y visibilidad global del Estado anfitrión, y cómo ese proceso de legitimación opera en un contexto de intensa disputa política y mediática internacional. El concepto de *sportwashing* se refiere, en términos generales, al uso estratégico del deporte por parte de los gobiernos, empresas u otros actores relevantes, con el objetivo de mejorar su imagen pública, desviar el foco de las controversias políticas o sociales que el país pueda estar atravesando, y por sobre todo

fortalecer su legitimidad al vincularse estrechamente con los valores positivos pregonados tradicionalmente por el deporte (la unidad, la superación, la cooperación, el *fair play*, etc) (Reiche, 2014; Grix y Brannagan, 2016 citado en la pág 4 de Lopes, s.f.). Desde esta perspectiva, la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022 constituye uno de los casos más emblemáticos del debate contemporáneo sobre el *sportwashing*.

El deporte posee una gran capacidad para moldear emociones, identificación colectiva y asociaciones favorables, por lo que cuando un Estado, se asocia estrechamente con un evento deportivo de significativa magnitud, puede conllevar que se trasladen parte de esos significados positivos hacia su propia imagen. Por lo que la organización de una Copa Mundial no solo proporciona visibilidad internacional, sino que también favorece la construcción de percepciones asociadas a modernidad, eficiencia, apertura y capacidad organizativa de los Estados que la albergan (Bergkvist & Skeiseid, 2024). De está manera, los organismos deportivos internacionales como la FIFA (también se ha hablado del Comité Olímpico Internacional en otros casos) aparecen como fuentes de legitimación al seleccionar determinadas sedes para albergar sus competiciones. En está línea, el atractivo simbólico asociado al evento constituye un recurso de poder que moldea percepciones y genera incentivos para que los Estados busquen vincular su imagen a los valores positivos históricamente vinculados al fútbol (Nye, 2004).

Antes de obtener la sede mundialista, Qatar era percibido principalmente como un pequeño Estado del Golfo asociado solamente a sus recursos energéticos y a sus elevados niveles de renta. Con el objetivo de cambiar esa perspectiva, las autoridades qataríes buscaron superar en cierta medida la imagen internacional que se le adjudicaba, proyectando al país como un centro de innovación, creatividad, desarrollo tecnológico e intercambio cultural en Medio Oriente, convirtiendo al deporte en una herramienta de *soft power* y *nation branding* (Badran, 2025). Sin embargo, encasillar al Mundial como una mera estrategia unilateral de mejora reputacional resulta insuficiente para abordar la complejidad del proceso, ya que la propia FIFA también encontraba incentivos significativos en la elección de Qatar como sede. Tras los escándalos de corrupción de 2015, que obligaron a la organización a introducir importantes reformas en su estructura de gobernanza (como se explicó en el primer capítulo), la celebración exitosa de una Copa del Mundo en una región tradicionalmente ajena a los circuitos habituales de estos megaeventos le permitía reforzar su discurso sobre la universalización del fútbol, la expansión hacia nuevos mercados y la promoción de la diversidad cultural. En este sentido, la organización del torneo en Qatar no sólo servía a los intereses de las autoridades qataríes, sino también a los de la propia FIFA, que buscaba reconstruir parte de su legitimidad institucional tras la crisis.

Esta dimensión resulta particularmente relevante si se considera que Qatar 2022 ofrecía elementos novedosos con respecto a otros torneos recientes. Aunque Rusia 2018 fue el primer Mundial celebrado después de la crisis de corrupción que afectó a la FIFA, dicho evento estuvo asociado principalmente a los objetivos de política exterior y legitimación interna del gobierno ruso. En cambio, Qatar 2022 incorporó aspectos que resultaban especialmente funcionales a la narrativa institucional promovida por la organización: se trató de la primera Copa Mundial realizada en un país árabe y musulmán, presentada como una muestra concreta de la expansión geográfica y cultural del fútbol hacia regiones históricamente excluidas de la organización de este tipo de megaeventos. A su vez, el Mundial fue acompañado por discursos de diálogo intercultural, la sostenibilidad y la inclusión de nuevas regiones en la gobernanza global del fútbol (Ortiz de Zárate Béjar, 2026). De este modo, Qatar ofrecía a la FIFA una oportunidad para proyectarse como una organización verdaderamente global y universal, reforzando su credibilidad institucional más allá de la mera realización exitosa de una competición deportiva. Esta convergencia de intereses permite interpretar a Qatar 2022 como un proceso de legitimación recíproca, argumento que será desarrollado en las conclusiones de este trabajo.

A pesar de que los objetivos de la realización de estos torneos buscan generar una imagen positiva del país anfitrión, la efectividad de estas estrategias es objeto de un intenso debate académico. A su vez, el *sportwashing* puede generar efectos contraproducentes cuando la atención mediática internacional termina amplificando precisamente las problemáticas que se intentaban ocultar. Bergkvist y Skeiseid (2024) denominan a este fenómeno *backlash effect,* mientras que Lopes (s.f.) lo vincula con un efecto *boomerang reputacional*. En estos casos, la enorme visibilidad generada por el evento no mejora necesariamente la imagen del Estado anfitrión, sino que puede incrementar el escrutinio internacional sobre sus prácticas políticas, sociales y laborales.

Se observa cómo esta búsqueda de legitimidad recíproca estuvo atravesada por importantes cuestionamientos desde la propia designación de Qatar como sede en 2010. Las controversias vinculadas a las acusaciones de corrupción en el proceso de adjudicación, las condiciones laborales de los trabajadores migrantes, las restricciones a los derechos de las personas LGBTQ+ y las dudas sobre la capacidad del país para organizar un evento de semejante magnitud convirtieron al Mundial en una arena de intensa disputa política y mediática, situando a Qatar en el epicentro del debate internacional (Elbanna, Talaoui y Armstrong, 2025).

Si bien las críticas hacia Qatar 2022 (mencionadas en el apartado 4.1) se concentraron principalmente en las condiciones laborales de los trabajadores migrantes y en las restricciones a los derechos de las personas LGBTQ+, particularmente a partir de las denuncias de explotación laboral asociadas al

sistema kafala, los accidentes y fallecimientos de trabajadores vinculados a la construcción de infraestructura para el torneo y las limitaciones al ejercicio de determinadas libertades individuales (Fundación Democracia, 2022), el debate trascendió estos aspectos específicos. En efecto, emergió una discusión más amplia en torno a la universalidad de los derechos humanos y a la legitimidad de los actores que promueven determinados estándares normativos. Según Jain (2023), parte de la respuesta qatarí a estas críticas se apoyó en argumentos relativistas que cuestionaban la aplicación de parámetros occidentales sin considerar las particularidades culturales, religiosas e históricas del país. De este modo, la Copa Mundial también se transformó en un espacio de disputa simbólica sobre valores, identidades y criterios de legitimidad internacional. Lejos de ocultar ciegamente las controversias, el torneo contribuyó a amplificar debates globales sobre derechos humanos, diversidad cultural y gobernanza (Jain, 2023).

Esta dinámica muestra que el Mundial no operó únicamente como una herramienta de mejora reputacional, ya que la atención internacional también expuso a Qatar a un nivel de escrutinio internacional sin precedentes, mediante un evento donde conviven las dos caras de la estrategia de proyección internacional: la promoción de la marca país y el constante cuestionamiento de sus políticas y prácticas internas (Elbanna, Talaoui y Armstrong, 2025). Por esta razón, Qatar 2022 difícilmente pueda ser caracterizado de manera categórica como un caso exitoso o fallido de *sportwashing*. Más bien, aparece como un claro ejemplo de cómo los megaeventos deportivos articulan espacios de legitimidad, donde los beneficios reputacionales conviven junto a nuevas formas de escrutinio y cuestionamiento internacional. Tanto Qatar como la FIFA obtuvieron ganancias simbólicas derivadas de la realización del torneo, pero las mismas estuvieron constantemente condicionadas por las controversias que acompañaron al evento. De está manera, el caso bajo estudio, permite observar como la búsqueda de reconocimiento internacional no depende exclusivamente de la capacidad de generar atracción o prestigio, es decir *Soft power* tal como lo plantea Nye (2004), sino también que depende de la capacidad de obtener legitimidad, entendida como reconocimiento social y normativo proveniente de la validez de determinadas prácticas e instituciones (Hurd, 2007). A partir de esta perspectiva, el Mundial puede entenderse no sólo como una estrategia clásica de *sportwashing,* sino también como un proceso complejo de construcción de narrativas, disputas políticas y mediáticas, y revalidación de legitimidades en el escenario internacional.

Esta dinámica resulta particularmente relevante para la hipótesis de este trabajo. Siguiendo lo mencionado anteriormente, la FIFA tiene capacidad para otorgar prestigio y reconocimiento internacional proveniente de la legitimidad que posee como autoridad central del fútbol mundial (Hurd, 2007). Precisamente por ello, las acusaciones de *sportwashing* dirigidas hacia Qatar exhiben

este valor simbólico asociado a la obtención y organización de la Copa de Mundial; ya que si el torneo no produjera un alto grado de legitimidad y reconocimiento, difícilmente existirían incentivos para utilizarlo como herramienta de proyección reputacional. En este aspecto, el caso Qatar 2022 es el mejor ejemplo de que la influencia ejercida por la FIFA no proviene meramente de mecanismos institucionales o económicos, sino que también se hace presente, a través de recursos simbólicos capaces de generar significativos beneficios reputacionales para los Estados anfitriones.

Conclusiones finales

La presente investigación se propuso analizar cómo y mediante qué mecanismos la FIFA ejerce influencia sobre el Estado anfitrión, tomando como caso el proceso de organización de la Copa Mundial de Qatar 2022. A partir del análisis realizado, puede sostenerse que la FIFA ejerce influencia sobre los Estados anfitriones mediante una combinación de mecanismos institucionales, económicos y simbólicos que operan de manera complementaria y se refuerzan mutuamente. Esta capacidad se sustenta en su posición privilegiada como organizadora exclusiva de la Copa Mundial, lo que le permite definir reglas, establecer estándares organizativos, controlar recursos económicos estratégicos y administrar el prestigio asociado al torneo. Como consecuencia, los Estados interesados en albergar el evento se ven inducidos a adaptar normativas, crear estructuras institucionales específicas y adoptar decisiones alineadas con los objetivos organizativos y comerciales de la organización.

El análisis desarrollado a lo largo de los tres capítulos empíricos permite dar cuenta de cada una de estas dimensiones con evidencia específica. En el plano institucional y normativo, el proceso de adjudicación, el Host Country Agreement, las garantías gubernamentales y las adaptaciones legislativas implementadas por Qatar constituyeron el primer nivel de influencia de la FIFA, estructurando las obligaciones del Estado anfitrión desde una etapa temprana y con efectos concretos sobre su ordenamiento jurídico interno. En la dimensión económica, el análisis evidenció una interdependencia marcadamente asimétrica: mientras Qatar asumió inversiones de enorme magnitud y costos regulatorios significativos, la FIFA concentró los principales flujos de ingresos derivados de derechos televisivos, patrocinios y licencias comerciales, lo que refuerza el concepto de poder estructural desarrollado por Strange (1998). Finalmente, en el plano simbólico, el trabajo demostró que la influencia de la FIFA no se agota en mecanismos formales o materiales, sino que opera también a través de su capacidad para otorgar legitimidad, visibilidad y reconocimiento internacional a los Estados anfitriones, lo que explica la disposición de Qatar a asumir costos que difícilmente se justifican en términos exclusivamente económicos.

El conjunto de evidencia recopilada permite corroborar la hipótesis planteada, aunque con una matización relevante. La FIFA cuenta con enorme capacidad para influir sobre el comportamiento del Estado anfitrión a través de mecanismos señalados, que condicionan sus decisiones, adaptaciones normativas y procesos organizativos. Sin embargo, en el caso de Qatar 2022 esta influencia no configura una relación de subordinación unilateral. Existe, en cambio, una relación de legitimación mutua, no exenta de asimetría, sostenida en la convergencia entre los intereses estratégicos del emirato y los objetivos de la FIFA: la organización consolidó su posicionamiento global como máxima autoridad del fútbol mientras que Qatar encontró una plataforma excepcional para proyectar su imagen internacional. Esta lógica de cooperación y legitimación operó, no obstante, en un contexto de interdependencia asimétrica que sitúa al Estado anfitrión en una posición de mayor vulnerabilidad estructural respecto de la FIFA. A su vez, la búsqueda de reconocimiento internacional trajo aparejado un nivel de escrutinio sin precedentes, lo que complejiza las interpretaciones más simplistas sobre el *sportwashing* y muestra que los beneficios reputacionales del torneo estuvieron constantemente condicionados por las controversias que lo acompañaron.

El caso de Qatar permite observar que la Copa Mundial no fue concebida por el emirato como un fin en sí mismo, sino como parte de una estrategia más extensa de inserción y proyección internacional, orientada a expandir su visibilidad global y proyectar una imagen asociada estrechamente a la modernización, la innovación y la capacidad organizativa. Ello permite comprender por qué Qatar estuvo dispuesto a asumir los elevados costos económicos, institucionales y políticos que implican un evento de semejante magnitud. En consecuencia, los beneficios simbólicos y estratégicos esperados ayudan a entender por qué la relación con la FIFA, incluso marcada por importantes asimetrías, se estructuró en torno a una lógica de cooperación antes que de resistencia.

Desde el campo de las **Relaciones Internacionales**, esta investigación contribuye al estudio de los actores no estatales y a las formas contemporáneas de gobernanza global, al demostrar que las organizaciones privadas transnacionales como la FIFA tienen capacidad de influir sobre decisiones estatales a través de mecanismos institucionales, económicos y simbólicos. A su vez, el trabajo permite comprender a los megaeventos deportivos contemporáneos que actúan como espacios de negociación política y disputa por el poder, que se alejan progresivamente de los aspectos puramente deportivos de las competiciones —o incluso de las plataformas de promoción turística con las cuales también se solía vincular tradicionalmente al modelo de negocios de estos torneos— para convertirse en instrumentos de la política internacional mediante los cuales los Estados, organizaciones internacionales y actores privados buscan proyectar influencia, construir legitimidad y fortalecer su posición dentro del sistema internacional. El caso aporta, además, evidencia para comprender la manera en que la legitimidad se construye, se disputa y se reconfigura en la arena internacional donde

interactúan Estados, organizaciones internacionales, empresas, medios masivos de comunicación e incluso actores de la sociedad civil.

En cuanto a las **limitaciones** de esta investigación, al tratarse de un estudio de caso centrado en Qatar 2022, los resultados obtenidos no pueden generalizarse automáticamente a todos los procesos de organización de Copas Mundiales o megaeventos deportivos, considerando además las peculiaridades de la experiencia qatarí. Por otro lado, la investigación enfrentó limitaciones de acceso a documentación interna, negociaciones privadas entre las partes y medidas adoptadas por las autoridades qataríes que suelen encontrarse fuera del conocimiento público. A su vez, el análisis se centró en la relación entre la FIFA y el Estado anfitrión, dejando en un segundo plano el rol desempeñado por otros actores relevantes, como patrocinadores globales, medios de comunicación, organizaciones de derechos humanos y empresas privadas involucradas en la organización del torneo.

Finalmente, **futuras investigaciones** podrían profundizar el análisis de la Copa Mundial de 2026, cuyas particularidades organizativas y controversias emergentes ofrecen un escenario propicio para continuar examinando las formas de influencia, negociación y construcción de legitimidad que caracterizan las relaciones entre la FIFA y los Estados anfitriones. La organización conjunta del torneo por parte de Estados Unidos, México y Canadá introduce desafíos y dinámicas diferentes a las observadas en Qatar 2022: las controversias surgidas en torno a las exenciones fiscales otorgadas a la FIFA, el financiamiento público de los costos de seguridad y la creciente cercanía entre la dirigencia de la organización y autoridades gubernamentales sugieren la persistencia de mecanismos de negociación política e institucional que merecen ser analizados en profundidad (Piedras González, 2026). Asimismo, el contexto actual plantea nuevos interrogantes vinculados a la coordinación entre múltiples Estados anfitriones, las políticas migratorias excepcionales implementadas para el torneo, los debates sobre seguridad regional y la interacción cada vez más visible entre la FIFA y actores políticos de primer nivel. Estas cuestiones abren un campo de investigación relevante para evaluar la continuidad o transformación de los mecanismos mediante los cuales la organización ejerce influencia sobre los Estados anfitriones, así como para reflexionar sobre los límites de su neutralidad institucional y su papel dentro de la gobernanza global del deporte (Chanona y Gálvez, 2026).

Referencias bibliográficas

ACNUR. (2022). La FIFA y Qatar lanzan el Fondo del Legado de la Copa Mundial 2022 para impulsar iniciativas innovadoras. Disponible en: https://www.acnur.org/noticias/avisos/la-fifa-y-qatar-lanzan-el-fondo-del-legado-de-la-copa-mundial-2022-para-impulsar-iniciativas-innovadoras

Ahmed, F. B. J. (2018). Challenges of the knowledge society: Exploring the case of Qatar. Global Economic Observer, 6(1), 39-54.

Ahmed Badran. (2025). FIFA World Cup 2022 and Qatar 's Nation Branding. En The FIFA World Cup Qatar 2022. Gulf Studies, vol. 18.

Ali, A. E., Rizwan, N., & Shilbayeh, D. M. (2026). 'Humans for sale': Analysing The Guardian's representations of Qatar during the 2022 men's FIFA World Cup. International Review for the Sociology of Sport.

Al Ansari & Associates. (s.f.). Qatar issues a law on the protection of FIFA's intellectual property rights.

Al-Emadi, A., Sellami, A. L., & Fadlalla, A. M. (2022). The perceived impacts of staging the 2022 FIFA World Cup in Qatar. Journal of Sport & Tourism, 26(1), 1-20.

Al Sulaiti, A. E. (2025). The potential role of alternative dispute resolution for intellectual property disputes in Qatar. Journal of Intellectual Property Law & Practice, 20(11), 724-731.

Amnesty International. (2023). Qatar: Inaction by Qatar and FIFA a year on from the World Cup puts legacy for workers in peril. Disponible en: https://www.amnesty.ie/qatar-world-cup-one-year-on/

Amnistía Internacional. (2018). Por qué importan los derechos humanos en la Copa Mundial. Disponible en: https://www.amnesty.org/es/latest/news/2018/06/why-human-rights-matter-at-the-russia-world-cup/

Aron, R. (1963). Paz y Guerra entre las Naciones (Capítulo II, pp. 79-91). Revista de Occidente.

Bergkvist, L., & Skeiseid, H. (2024). Sportswashing: exploiting sports to clean the dirty laundry. International Journal of Advertising.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018a). The soft power–soft disempowerment nexus: the case of Qatar. International Affairs, 94(5), 1139-1157.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2018b). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. En Leveraging Mega-Event Legacies (pp. 89-105). Routledge.

Britannica Encyclopedia. (2015). 2015 FIFA corruption scandal: Facts & Related Content.

Center for International and Regional Studies. (2021). Kafala Labor System Reform and the 2022 World Cup. Disponible en: https://cirs.qatar.georgetown.edu/kafala-labor-system-reform-and-the-2022-world-cup/

Chanona, Alejandro, & Gálvez, Yadira. (2026). Desafíos de seguridad en Norteamérica frente a la Copa Mundial de 2026.

Change, C. (2017). An analysis of Qatar´s migrant workers and the 2022 FIFA World Cup as an agent of change from an international law perspective.

Comisión Europea. (s.f.). Protección de los derechos de propiedad intelectual y marketing de emboscada en la Copa Mundial de la FIFA. Recuperado el 10 de abril de 2026, de https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/news-events/news/fifa-world-cup-qatar-2022-2022-11-30_en

Cutler, A. C., Haufler, V., & Porter, T. (Eds.). (1999). Private Authority and International Affairs. State University of New York Press.

ESLAA (2021). Commentary on Law No. 10/2021.

Espinosa-Rada, A., & Ruiz, F. O. Legitimación privada en el Régimen Regulatorio Trasnacional de la FIFA.

European IP Helpdesk. (2022, 30 de noviembre). FIFA World Cup Qatar 2022. European Commission. Disponible en: https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/news-events/news/fifa-world-cup-qatar-2022-2022-11-30_en

FIFA. (2010). Evaluation Reports on the Bids for the 2018 and 2022 FIFA World Cups. Executive Summaries.

FIFA. (2019). FIFA World Cup Qatar 2022 LLC launched.

FIFA. (s.f.). FIFA World Cup Qatar 2022 LLC. Recuperado el 10 de abril de 2026. Disponible en: https://inside.fifa.com/news/fifa-world-cup-qatar-2022-llc

FIFA. (2020). Regulations FIFA World Cup 2022: Preliminary Competition. https://editorial.uefa.com/resources/0263-10f46ad3158d-d735f61afd27-1000/fifa_world_cup_2022_preliminary_competition_regulations-covid19_1_.pdf

FIFA. (2020). 2020 financials and 2022 budget: 2022 budget. Disponible en: https://publications.fifa.com/en/annual-report-2020/2020-financials-and-2022-budget/2022-budget/

FIFA. (2022a). Reglamento Copa Mundial de la FIFA Catar 2022.

FIFA. (2022b). El programa de observadores de la FIFA aporta una perspectiva valiosísima. Disponible en: https://inside.fifa.com/es/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/news/el-programa-de-observadores-de-la-fifa-aporta-una-perspectiva-valiosisima

FIFA. (2022c). 2019-2022 revenue. Disponible en: https://publications.fifa.com/en/annual-report-2022/finances/2019-2022-cycle-in-review/2019-2022-revenue/

FIFA. (2022d). 2022 financial statements: Consolidated statement of comprehensive income. Disponible en: https://publications.fifa.com/en/annual-report-2022/finances/finance/consolidated-statement-of-comprehensive-income-2022/

FIFA. (2022e). Sustainability at the FIFA World Cup 2022. Disponible en: https://inside.fifa.com/tournament-organisation/world-cup-2022-sustainability-report/sustainability-at-the-fifa-world-cup-2022

FIFA. (2022f). FIFA Intellectual Property Guidelines.

FIFA. (2022g). Sustainability plans, policies and processes. Disponible en: https://inside.fifa.com/tournament-organisation/world-cup-2022-sustainability-report/governance/transparency-and-accountability/sustainability-plans-policies-and-processes

FIFA. (2022h). Stakeholder engagement and communication. Disponible en: https://inside.fifa.com/tournament-organisation/world-cup-2022-sustainability-report/governance/transparency-and-accountability/stakeholder-engagement-and-communication

FIFA. (2022i). FIFA World Cup 2022 Ticketing Terms of Use.

FIFA. (2024a). Estatutos de la FIFA: Reglamento de aplicación de los Estatutos. Reglamento del Congreso.

FIFA. (2024b). Reglamento de Gobernanza de la FIFA.

Fundación para la Democracia (2022). Informe sobre la situación de los derechos humanos de los trabajadores migrantes en Qatar.

Hall, Rodney Bruce & Biersteker, Thomas J. (2002). The Emergence of Private Authority in Global Governance. Printed in the United Kingdom at the University Press, Cambridge.

Hayajneh, A. Z. (2022). FIFA World Cup Qatar 2022: The remaining legacy within the Qatari legal system. Qatar University.

Hendawi, M., Alshaer, A., Wafi, L., & Farajallah, S. (2025). The role of the supreme committee for delivery and legacy in the success of the 2022 World Cup. In The FIFA World Cup Qatar 2022: Unveiling Insights Beyond the Pitch (pp. 61-70). Singapore: Springer Nature Singapore.

Human Rights Watch (2025). World Report 2025: Qatar. Disponible en: https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/qatar

Hurd, I. (2008). After anarchy: legitimacy and power in the United Nations Security Council. Princeton University Press.

International Bar Association (IBA). Hosting the FIFA World Cup: legal challenges.

International Monetary Fund (IMF). (2024). Economic Impact on Qatar and Regional Spillovers. IMF Working Paper.

Jain, S. (2023). Resistance and reform as responses to human rights criticism: relativism at FIFA world cup Qatar 2022. German Law Journal, 24(9), 1691-1702.

Jerabek, M. M., Ferreira de Andrade, A. M., & Figueroa, A. M. (2017). FIFA's hegemony: Examples from World Cup hosting countries. Global Society, 31(3), 417-440.

Keohane, R. O. (1984). Hegemony in the world political economy. After Hegemony: Cooperation in the World Political Economy. Princeton.

Keohane, Robert; Nye, Joseph. (1988). Poder e Interdependencia. Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

Legler, T., Santa Cruz, A., & Zamudio, L. (2021). Introducción a las relaciones internacionales: América Latina y la política global. Oxford University Press.

Logist Consulting (2023). Qatar World Cup 2022: A win for Qatar and the region & a lesson for upcoming hosting countries.

Lopes, R. F. D. C. M. Sportwashing and Reputational Risk: The Impact of Celebrity Endorsements in Controversial Regimes.

Lukes, S., & Nagel, J. H. (1976). Power: A Radical View. Political Theory.

Mathews, J. T. (1997). Power shift. Foreign Affairs, 50-66.

Mildred, W. (2024). 18. Framing of the 2022 World Cup in Qatar by the Western Media.

Nguyen, D. A. (2025). Qatar 2022-The World Cup and The Economy.

Nye, J. (1991). La naturaleza cambiante del poder. En Posmodernismo y Relaciones Internacionales (pp. 171-192). Pontificia Universidad Javeriana.

Nye, Joseph S. (2004). Soft Power. The Means to Success in World Politics. Cambridge.

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Reformas laborales en Qatar y condiciones de los trabajadores migrantes. Recuperado el 9 de abril de 2026, de https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Country-Focus/world-cup-qatar.html#conclusion

Ortiz de Zárate Béjar, Almendra (2026). Liderazgo normativo y poder blando. Foreign Affairs Latinoamérica. Volumen 26 Número 2.

Palacios Flores, M. G. (2023). Análisis de la estrategia de sportswashing: caso Qatar 2022.

Piedras González, Santiago (2026). La alianza de poder entre Trump e Infantino.

Rask, E. (2025). The economic impact of the FIFA World Cup: a comparison between the host countries of the 2014 (Brazil), 2018 (Russia), and 2022 (Qatar) tournaments.

Rodriguez Catacora, J. M. (2025). Fútbol, política y diplomacia: la construcción de imagen y proyección de poder de los estados anfitriones de la Copa del Mundo de Rusia (2018) y Qatar (2022).

Rosenau, J. N. (1992). Governance, order, and change in world politics. En J. N. Rosenau & E.-O. Czempiel (Eds.), Governance without government: Order and change in world politics (pp. 1–29). Cambridge University Press.

Said Elbanna, Yassin Talaoui, and Loreta Armstrong (2015). Conclusion: Leveraging Legacy for Qatar's Post-FIFA World Cup Path Forward. The FIFA World Cup Qatar 2022. Gulf Studies, vol. 18.

Salwa Hamed Al Mulla (2024). Evaluation of Sustainability at Mega Sporting Events: A Study of the FIFA World Cup Qatar 2022. Hamad Bin Khalifa University. College of Islamic Studies.

Sharief, O., & Elsharnouby, T. (2025). The distribution of FIFA official licensed merchandise during Qatar 2022 FIFA World Cup: The case of the sports corner. In The FIFA World Cup Qatar 2022: Unveiling Insights Beyond the Pitch (pp. 35-46). Singapore: Springer Nature Singapore.

Strange, Susan. (1998). "El Estado Hueco", en NASI, Carlos (Comp.) Posmodernismo y Relaciones Internacionales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, pp. 147-168. Archivo.

Supreme Committee for Delivery & Legacy. (s.f.). Qatar 2022: Organizational overview and delivery framework.

Supreme Committee for Delivery & Legacy. (2019). Qatar and FIFA announce joint venture to deliver FIFA World Cup Qatar 2022. Recuperado el 9 de abril de 2026, de https://www.workerswelfare.qa/en/news/qatar-fifa-announce-joint-venture.html

Supreme Committee for Delivery & Legacy. (2023). FIFA World Cup 2022: Amazing Delivered.

Talaoui, Y. (2022). The Audacity to Dream: The Journey of Qatar's Bid to Hosting the FIFA World Cup 2022. Qatar University.

Ter Haar, B. P. (2018). The FIFA 2022 World Cup and labour rights-seizing the moment for labour law reforms in Qatar. Kutafin Law Review, 5(1), 139-164.

Todd, J., & Jewell, T. (2016). Reclaiming Economic Legacy: One Legal Strategy for a 2022 FIFA World Cup USA. Cap. UL Rev., 44, 245.

University of Michigan (2023). The Finances Behind the 2022 World Cup. By Adam Lyjak.

Zürn, M. (2018). A theory of global governance: Authority, legitimacy, and contestation. Oxford University Press.