
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Esteva Romera, Joan. *La resolució anticipada i les indemnitzacions en els contractes internacionals d'entrenadors de futbol : una anàlisi crítica del règim de la FIFA i de la jurisprudència del TAS*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026 (Dret). 37 pàg.

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331853>

under the terms of the  license.



**LA RESOLUCIÓ ANTICIPADA I LES
INDEMNITZACIONS EN ELS CONTRACTES
INTERNACIONALS D'ENTRENADORS DE FUTBOL:
UNA ANÀLISI CRÍTICA DEL RÈGIM DE LA FIFA I DE
LA JURISPRUDÈNCIA DEL TAS**

AUTOR: JOAN ESTEVA ROMERA
GRAU: DRET I ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESSES
FACULTAT DE DRET
TUTOR: ALEX BAS VILAFRANCA
DATA DE LLIURAMENT: 13/05/2026

RESUM:

El present treball analitza el règim jurídic aplicable a la resolució anticipada i a les indemnitzacions en els contractes internacionals d'entrenadors de futbol. L'estudi se centra en la normativa de la FIFA, especialment l'Annex 2 del Reglament sobre l'Estatut i la Transferència de Jugadors, i en la jurisprudència del Tribunal Arbitral de l'Esport, sense perdre de vista la seva connexió amb els ordenaments estatals i el dret ordinari. A partir de la creixent internacionalització del futbol professional, s'examinen els conflictes que poden sorgir entre clubs i entrenadors en supòsits de cessament anticipat, impagaments o aplicació de clàusules contractuals desequilibrades.

La recerca aborda conceptes clau com la justa causa, la resolució sense justa causa, el càlcul de la compensació, el deure de mitigació del dany i el control de proporcionalitat de les clàusules indemnitzatòries. Mitjançant una metodologia d'anàlisi jurídica, basada en l'estudi normatiu i jurisprudencial, es conclou que el sistema de la FIFA i del TAS ofereix una protecció formal rellevant i afavoreix una certa uniformitat internacional, però manté límits pràctics i tensions amb el dret estatal que poden afectar la protecció efectiva dels entrenadors.

Paraules clau: contractes internacionals; entrenadors de futbol; FIFA; TAS; dret esportiu; justa causa; resolució anticipada; indemnització; lex sportiva; ordenaments estatals.

ABSTRACT:

This paper analyses the legal regime applicable to early termination and indemnities in international football coach contracts. The study focuses on FIFA regulations, particularly Annex 2 of the Regulations on the Status and Transfer of Players, and on the arbitral case law of the Court of Arbitration for Sport, while keeping in mind its connection to national legal systems and ordinary law. Given the growing internationalization of professional football, the study examines the conflicts that can arise between clubs and coaches in cases of early termination, non-payment, or the application of unbalanced contractual clauses.

The research addresses key concepts such as just cause, termination without just cause, calculation of compensation, the duty to mitigate damages, and the proportionality control of compensation clauses. Through a legal analysis methodology based on normative and case law study, it is concluded that the FIFA and CAS system provides relevant formal protection and promotes a certain international uniformity, but it maintains practical limits and tensions with state law that can affect the effective protection of coaches.

Keywords: international contracts; football coaches; FIFA; CAS; sports law; just cause; early termination; compensation; lex sportiva; state legal systems.

INDEX

LA RESOLUCIÓ ANTICIPADA I LES INDEMNITZACIONS EN ELS CONTRACTES INTERNACIONALS D'ENTRENADORS DE FUTBOL: UNA ANÀLISI CRÍTICA DEL RÈGIM DE LA FIFA I DE LA JURISPRUDÈNCIA DEL TAS	2
1. INTRODUCCIÓ	5
1.1. La justificació i la rellevància del tema	5
1.2. Els objectius, la hipòtesi i la metodologia	6
1.2.1. Els objectius	6
1.2.2. La hipòtesi	6
1.2.3. La metodologia	7
2. ELS CONCEPTES JURÍDICS DELS CONFLICTES CONTRACTUALS	8
2.1. La justa causa contractual	8
2.2. La resolució anticipada sense justa causa	8
2.3. Els criteris de càlcul de la indemnització	9
2.4. El deure de mitigació del dany	10
2.5. Les clàusules contractuals problemàtiques	10
3. EL MARC NORMATIU DE LA FIFA I DEL TAS I LA SEVA CONNEXIÓ AMB ELS ORDENAMENTS ESTATALS	12
3.1. La FIFA com a marc federatiu privat i la seva connexió amb el dret estatal	12
3.2. L'Annex 2 del RSTP i la competència de la FIFA en disputes d'entrenadors	12
3.3. El TAS com a instància arbitral de recurs i el dret aplicable	13
3.4. El control dels tribunals estatals i del dret europeu	14
3.5. Valoració crítica: autonomia funcional, però no immunitat jurídica	14
4. L'ANÀLISI DE LA JURISPRUDÈNCIA DEL TAS	15
4.1. Els criteris de selecció dels casos	15
4.2. La justa causa davant l'argument esportiu	15
4.3. La compensació, el valor residual i la mitigació del dany	16
4.4. Les clàusules indemnitzatòries i el control de proporcionalitat	17

4.5. La competència de la FIFA, l'arbitratge del TAS i la pluralitat de fòrums.....	18
4.6. La valoració transversal de la jurisprudència	19
5. ELS LÍMITS PRÀCTICS DE LA PROTECCIÓ DELS ENTRENADORS EN ELS CONTRACTES INTERNACIONALS	20
5.1. El desequilibri negociador i els contractes amb trets d'adhesió	20
5.2. La dependència econòmica, administrativa i professional respecte del club	21
5.3. Les dificultats de l'accés efectiu al sistema de la FIFA i del TAS	22
6. L'AVALUACIÓ CRÍTICA DEL SISTEMA: PROTECCIÓ FORMAL I PROTECCIÓ EFECTIVA	24
6.1. Els avenços del sistema de la FIFA i del TAS.....	24
6.2. Els límits estructurals del model actual.....	24
6.3. La relació entre lex sportiva i l'ordenament jurídic ordinari	25
6.4. La protecció formal i la protecció efectiva: valoració final	26
7. ALGUNES PROPOSTES DE MILLORA DE LA NORMATIVA APLICABLE I DE LA SEVA INTERPRETACIÓ JURISPRUDENCIAL.....	28
7.1. La necessitat d'una major concreció reglamentària dels conceptes jurídics clau .	28
7.2. El control preventiu de les clàusules contractuals desequilibrades	28
7.3. La conveniència d'un model contractual mínim per als entrenadors	29
7.4. La millora de l'accés efectiu als procediments de la FIFA i del TAS.....	29
8. LES CONCLUSIONS	31
9. Bibliografia	34
9.1 Fonts normatives i institucionals	34
9.1.1 Normativa Federativa de la FIFA	34
9.1.2 Fonts interpretatives de la FIFA.....	34
9.1.3 Normativa arbitral del TAS.....	34
9.1.4 Normativa internacional	34
9.2 Resolucions arbitral i sentències judicials	34
9.3 Doctrina.....	36

1. INTRODUCCIÓ

1.1. La justificació i la rellevància del tema

En les darreres dècades, el futbol professional s'ha convertit en un fenomen clarament global. Aquesta evolució no ha afectat únicament els jugadors, sinó també els entrenadors, que cada vegada amb més freqüència desenvolupen la seva activitat professional en clubs situats en països i confederacions diferents del seu lloc d'origen. Aquest desplaçament constant implica treballar en entorns jurídics, econòmics i culturals molt diversos, fet que té una incidència directa en la configuració i l'execució dels contractes.

Aquesta mobilitat internacional ha incrementat de manera considerable els conflictes contractuals entre entrenadors i clubs, especialment quan es produeixen resolucions anticipades del contracte. En la pràctica, aquests conflictes solen girar entorn de dues qüestions principals: si la resolució està o no justificada i quines conseqüències econòmiques se'n deriven, especialment pel que fa al pagament d'indemnitzacions.

Els contractes internacionals d'entrenadors presenten, a més, una sèrie de particularitats que els diferencien dels contractes laborals ordinaris. Sovint es tracta de contractes redactats de manera unilateral pel club, amb un marge de negociació limitat per part de l'entrenador, i que inclouen clàusules de resolució que poden resultar desproporcionades o jurídicament discutibles. A això s'hi afegeixen factors pràctics que no sempre tenen una regulació clara, com la dependència del visat, de l'allotjament o del transport, elements que poden reforçar la posició dominant del club en la relació contractual.

Aquest context contractual s'inscriu, a més, en una realitat pròpia del futbol professional marcada per la pressió immediata pels resultats, la inestabilitat dels projectes esportius i la volatilitat de les estructures directives. No és infreqüent que aquestes circumstàncies acabin derivant en destitucions sobtades o en decisions unilaterals que no sempre estan degudament fonamentades des d'un punt de vista jurídic.

L'interès pràctic del tema radica, per tant, en la seva incidència directa en la realitat professional dels entrenadors de futbol. Les resolucions anticipades, els impagaments i les disputes sobre indemnitzacions són situacions freqüents que generen una elevada inseguretat jurídica, especialment quan els entrenadors treballen en països amb sistemes legals diferents. En aquests casos, la possibilitat de fer valer els seus drets depèn en gran mesura de la interpretació que es faci de la normativa de la Fédération Internationale de Football Association (en endavant, FIFA) i de les decisions del Tribunal Arbitral de l'Esport (en endavant, TAS).

Des d'un punt de vista acadèmic, el tema també presenta un interès rellevant perquè permet analitzar el funcionament pràctic del dret esportiu internacional i el paper de la jurisprudència arbitral com a font interpretativa. Tot i l'existència d'un marc normatiu comú, l'anàlisi de les resolucions del TAS mostra que no sempre s'apliquen criteris plenament homogenis, tant pel que fa a la determinació de la justa causa com al càlcul de les indemnitzacions. Aquesta variabilitat interpretativa genera un espai idoni per a l'anàlisi jurídica crítica i comparada.

1.2. Els objectius, la hipòtesi i la metodologia

1.2.1. Els objectius

L'objecte principal d'aquest treball és analitzar de manera crítica com el TAS interpreta i aplica la normativa de la FIFA en els casos de resolució anticipada i incompliment dels contractes internacionals d'entrenadors de futbol. En particular, el treball se centra en la problemàtica jurídica vinculada a la justa causa, a la resolució anticipada sense justa causa, al càlcul de la compensació econòmica i a la validesa de determinades clàusules contractuals habituals en aquest tipus de relacions professionals.

L'objectiu general és examinar els criteris utilitzats pel TAS per determinar quan existeix una justa causa que permet posar fi al contracte sense indemnització i com es calcula la compensació econòmica en els supòsits de resolució anticipada sense justa causa. A partir d'aquest objectiu general, el treball es proposa assolir els objectius específics següents:

- a) Identificar els requisits exigits pel TAS per apreciar l'existència de justa causa.
- b) Analitzar els criteris de càlcul de la indemnització, incloent-hi l'aplicació del principi de mitigació del dany.
- c) Examinar la validesa o nul·litat de determinades clàusules habituals en contractes internacionals d'entrenadors.
- d) Valorar si la jurisprudència arbitral presenta coherència interna o, per contra, criteris divergents que poden afectar la seguretat jurídica.

A partir d'aquests objectius, el treball pretén oferir una sistematització dels criteris jurisprudencials aplicables i formular propostes orientades a millorar la regulació i la protecció contractual dels entrenadors, amb la finalitat d'assolir una major eficàcia en la resolució dels conflictes i un equilibri més real entre les parts contractuals.

1.2.2. La hipòtesi

La hipòtesi de treball és que, tot i l'existència d'un marc normatiu comú establert per la FIFA, la jurisprudència del TAS presenta diferències interpretatives rellevants que poden afectar la seguretat jurídica i la protecció efectiva dels entrenadors en l'àmbit internacional.

Aquesta hipòtesi parteix de la idea que el sistema de la FIFA i del TAS ofereix una protecció formal important, especialment després de la incorporació de l'Annex 2 del Reglament sobre l'Estatut i la Transferència de Jugadors (Regulations on the Status and Transfer of Players, en endavant, RSTP). Tot i això, aquesta protecció no sempre garanteix una tutela real i efectiva, perquè l'aplicació de nocions com la justa causa, la compensació, la mitigació del dany o la validesa de les clàusules contractuals acostuma a dependre de la interpretació concreta que en fan els òrgans decisoris i arbitral en cada cas.

Per aquest motiu, el treball parteix de la necessitat d'analitzar no només què preveu

formalment la normativa de la FIFA, sinó també com aquesta normativa és aplicada en la pràctica i fins a quin punt permet oferir una resposta adequada als desequilibris contractuals que poden afectar els entrenadors en el futbol professional internacional.

1.2.3. La metodologia

Des del punt de vista metodològic, el treball es basa en una anàlisi qualitativa del marc normatiu, jurisprudencial i doctrinal aplicable. En primer lloc, s'examina la normativa de la FIFA, amb especial atenció a l'Annex 2 del RSTP, relatiu a les regles aplicables a l'ocupació dels entrenadors. En segon lloc, s'analitzen diverses decisions rellevants del TAS, seleccionades per la seva utilitat comparativa i pels problemes jurídics que plantegen en matèria de justa causa, resolució anticipada, compensació, mitigació del dany, clàusules contractuals i competència dels òrgans de la FIFA i el TAS.

La comparació entre aquestes resolucions pretén identificar criteris recurrents, divergències interpretatives i possibles incoherències en la pràctica arbitral. Així mateix, el treball incorpora fonts doctrinals rellevants per contextualitzar el règim jurídic aplicable i valorar críticament la suficiència del sistema actual.

Pel que fa a l'estructura, el treball s'organitza en diversos apartats. Després d'aquesta introducció, s'exposen els conceptes jurídics clau dels conflictes contractuals. A continuació, s'analitza el marc normatiu de la FIFA i del TAS i la seva connexió amb els ordenaments estatals. Posteriorment, es desenvolupa l'estudi jurisprudencial del TAS, seguit de l'anàlisi dels límits pràctics de la protecció dels entrenadors. Finalment, el treball incorpora una avaluació crítica del sistema, algunes propostes de millora i les conclusions finals.

Atesa la naturalesa del tema analitzat, el treball utilitza principalment laudes arbitral del TAS com a font jurisprudencial rellevant, ja que en l'àmbit dels contractes internacionals d'entrenadors de futbol aquests conflictes es resolen habitualment a través del sistema de la FIFA i del TAS. Per tant, aquestes resolucions arbitral s'empren com a equivalent funcional de la jurisprudència aplicable, sense desconèixer la seva naturalesa arbitral i no judicial.

2. ELS CONCEPTES JURÍDICS DELS CONFLICTES CONTRACTUALS

2.1. La justa causa contractual

Un dels conceptes centrals per entendre els conflictes contractuals en el futbol professional internacional és el de justa causa. En termes generals, aquest concepte fa referència a aquelles situacions en què una de les parts pot posar fi al contracte abans del termini pactat sense haver d'assumir les conseqüències pròpies d'una resolució injustificada. En el cas dels entrenadors, aquesta qüestió és especialment important, perquè la seva continuïtat al club pot veure's afectada per factors esportius, canvis de direcció, pèrdua de confiança o pressió pels resultats, que no sempre constitueixen una causa jurídicament suficient per extingir el contracte.

L'Annex 2 del RSTP estableix que el contracte d'un entrenador només pot finalitzar pel venciment del termini pactat, per acord mutu o quan existeixi justa causa (FIFA, 2025b, annex 2, arts. 3 i 4). Ara bé, ni el RSTP ni l'Annex 2 ofereixen una definició tancada d'aquest concepte. El Commentary de la FIFA assenyalava que, en relació amb els entrenadors, la definició de justa causa no és exhaustiva i que la seva existència s'ha de valorar cas per cas, tenint en compte totes les circumstàncies rellevants. També indica que correspon a la part que resol anticipadament el contracte demostrar que aquesta decisió era una mesura excepcional i d'últim recurs, és a dir, una ultima ratio (FIFA, 2023, p. 567). En aquesta mateixa línia, Schneider Salvadores destaca que la manca d'una definició precisa de justa causa explica la importància del dret suís i de la jurisprudència del TAS en la construcció d'aquest concepte (Schneider Salvadores, 2024, pp. 285-286).

En matèria d'impagaments, l'Annex 2 concreta millor el concepte. L'entrenador pot tenir justa causa per resoldre el contracte quan el club o associació deixi de pagar almenys dues mensualitats vençudes, sempre que prèviament hagi requerit el pagament per escrit i hagi concedit un termini mínim de quinze dies perquè el club compleixi la seva obligació (FIFA, 2025b, annex 2, art. 5.1). Aquest criteri aporta més seguretat, però no elimina completament la valoració cas per cas.

Per tant, la justa causa és un concepte flexible que té com a funció protegir la part afectada per un incompliment greu, però alhora preservar l'estabilitat contractual. En l'àmbit dels entrenadors, aquesta distinció és essencial: una decisió esportiva pot explicar la voluntat del club de canviar d'entrenador, però no necessàriament justifica jurídicament la resolució anticipada del contracte. L'aplicació concreta d'aquest criteri per part del TAS s'analitzarà posteriorment en l'apartat jurisprudencial.

2.2. La resolució anticipada sense justa causa

La resolució anticipada sense justa causa es produeix quan una de les parts posa fi al contracte abans del termini pactat sense que existeixi un incompliment greu o una causa jurídicament admissible. En el cas dels entrenadors, aquest supòsit és especialment habitual quan el club decideix prescindir del tècnic per motius esportius, pèrdua de confiança, canvi de projecte, entre altres. Aquests motius poden tenir rellevància en la gestió esportiva del club, però no equivalen necessàriament a justa causa en sentit jurídic.

La normativa de la FIFA parteix del principi de respecte dels contractes. L'Annex 2 del RSTP preveu que, si el contracte d'un entrenador es resol sense justa causa, la part

infractora ha de pagar una compensació (FIFA, 2025b, annex 2, art. 6.1). Aquesta regla és coherent amb la lògica de l'article 17 del RSTP, aplicable als jugadors, segons la qual la part perjudicada per una resolució sense justa causa té dret a rebre una compensació calculada d'acord amb el dany sofert, les circumstàncies concretes del cas i el principi de l'interès positiu, segons el qual la compensació ha de procurar situar la part perjudicada en una posició econòmica semblant a la que hauria tingut si el contracte s'hagués complert correctament (FIFA, 2025b, art. 17.1).

En aquest punt és important distingir entre l'eficàcia pràctica de la decisió i la seva justificació jurídica. Un club pot decidir apartar o substituir un entrenador, però aquesta decisió no elimina les conseqüències contractuals si no està fonamentada en una justa causa. La indemnització no s'ha d'entendre com un preu que permeti trencar lliurement el contracte, sinó com la conseqüència jurídica d'una resolució injustificada.

Així, la resolució anticipada sense justa causa no impedeix que el club reorganitzi el seu projecte esportiu, però sí genera l'obligació de compensar l'entrenador pels danys derivats de l'incompliment. Aquesta distinció és especialment rellevant en un sector com el futbol professional, on les decisions esportives són ràpides i sovint condicionades pels resultats, però han de continuar sotmeses als límits jurídics derivats de l'estabilitat contractual.

2.3. Els criteris de càlcul de la indemnització

Quan es produeix una resolució anticipada sense justa causa, el problema principal és determinar quina compensació correspon a la part perjudicada. En el cas dels entrenadors, aquesta compensació no hauria de fixar-se de manera automàtica, sinó tenint en compte el valor econòmic del contracte, el temps pendent de compliment i, si escau, els ingressos obtinguts posteriorment en una nova relació professional.

L'Annex 2 del RSTP estableix una regla específica pels entrenadors. Si l'entrenador no ha signat cap nou contracte després de la resolució anticipada, la compensació ha de correspondre, com a regla general, al valor residual del contracte. En canvi, si l'entrenador ha signat un nou contracte abans de la decisió, el valor d'aquest nou contracte durant el període coincident s'ha de deduir de la compensació final, donant lloc a la denominada compensació reduïda per mitigació (FIFA, 2025b, annex 2, art. 6.2). El Commentary de la FIFA confirma aquesta lògica i afegeix que, en determinats supòsits d'impagaments, es pot reconèixer una compensació addicional, sempre dins dels límits previstos pel reglament (FIFA, 2023, p. 563).

Abans de la regulació específica dels entrenadors, la jurisprudència del TAS ja havia desenvolupat criteris generals sobre la compensació a partir del principi de l'interès contractual positiu. Segons aquest principi, tal hi com s'ha indicat, la indemnització ha de buscar situar la part perjudicada en una posició econòmica semblant a la que hauria tingut si el contracte s'hagués executat correctament, tenint en compte les circumstàncies del cas, la prova aportada i els elements objectius disponibles (CAS 2008/A/1519-1520, pars. 85-87).

Per tant, el criteri general és que la compensació ha de reparar el perjudici real derivat de la resolució anticipada, però sense convertir-se en una penalització desproporcionada ni en una font d'enriquiment injustificat

2.4. El deure de mitigació del dany

El deure de mitigació del dany implica que la part perjudicada per una resolució anticipada sense justa causa ha d'actuar de manera raonable per reduir les conseqüències econòmiques de l'incompliment. En el cas dels entrenadors, això es tradueix principalment en la possibilitat de buscar una nova feina durant el període que restava del contracte resolt. Ara bé, aquest deure no significa que l'entrenador estigui obligat a trobar necessàriament una nova ocupació, sinó que ha d'actuar amb una diligència raonable.

L'Annex 2 del RSTP incorpora aquesta idea quan preveu que els ingressos obtinguts per l'entrenador en un nou contracte s'han de deduir de la compensació corresponent al contracte anterior durant el període coincident (FIFA, 2025b, annex 2, art. 6.2.b). Aquesta regla evita que l'entrenador rebi una compensació superior al perjudici realment sofert i respon a la lògica de la compensació reduïda per mitigació. El Commentary de la FIFA també recull aquesta regla sota la denominació de Mitigated Compensation (compensació reduïda per mitigació), en la mesura que el valor del nou contracte s'ha de deduir de la compensació final quan coincideixi temporalment amb el contracte resolt anticipadament (FIFA, 2023, p. 563).

Ara bé, la mitigació s'ha d'aplicar amb prudència. El mercat dels entrenadors és més reduït i menys estable que altres mercats laborals, i la possibilitat de trobar una nova feina depèn de factors molt concrets, com el moment de la temporada, la disponibilitat de clubs, el prestigi professional del tècnic o la confiança que generi després d'una destitució. Per això, el fet de no trobar una nova feina de manera immediata no hauria de comportar automàticament una reducció de la indemnització, llevat que es demostrï una conducta passiva, abusiva o contrària a la bona fe.

La mitigació, per tant, no elimina el dret a ser compensat, sinó que ajusta la quantitat final al perjudici real. Aquesta aplicació pràctica es desenvoluparà en l'apartat 4.3, a propòsit dels casos en què el TAS o els òrgans decisoris de la FIFA han hagut de valorar els ingressos percebuts per l'entrenador en un contracte posterior.

2.5. Les clàusules contractuals problemàtiques

En els contractes internacionals d'entrenadors poden aparèixer clàusules que, tot i estar formalment signades, generen un desequilibri important entre les parts. Això passa especialment amb clàusules que permeten al club resoldre el contracte amb una compensació molt reduïda, que imposen conseqüències més greus a l'entrenador que al club, que vinculen automàticament la continuïtat del tècnic als resultats esportius o que traslladen al professional riscos administratius com el visat, el permís de treball o l'allotjament.

Les clàusules indemnitzatòries poden tenir una funció positiva, perquè aporten previsibilitat i permeten a les parts conèixer anticipadament les conseqüències econòmiques d'una resolució sense justa causa. El problema apareix quan aquestes clàusules buiden de contingut l'estabilitat contractual o donen al club una facultat gairebé lliure de desvincular-se del contracte amb un cost molt reduït. Per això, l'autonomia de la voluntat no pot interpretar-se de manera absoluta, sinó que ha de respectar els límits derivats de la bona fe, la proporcionalitat, el dret aplicable i la pròpia finalitat protectora del règim de la FIFA. Aquest tipus de clàusules són problemàtiques quan permeten alterar l'equilibri contractual, reduir de manera substancial la compensació deguda o traslladar a l'entrenador riscos que, per la naturalesa internacional de la relació, depenen principalment

del club. Per aquest motiu, la qüestió central no és només si la clàusula ha estat signada, sinó si la seva aplicació és compatible amb una distribució mínimament equilibrada dels riscos contractuals.

L'anàlisi detallada d'aquestes clàusules correspon a l'apartat jurisprudencial, on es valorarà fins a quin punt el TAS admet l'autonomia contractual i en quins casos considera necessari corregir clàusules que alteren de manera excessiva l'equilibri entre club i entrenador.

3. EL MARC NORMATIU DE LA FIFA I DEL TAS I LA SEVA CONNEXIÓ AMB ELS ORDENAMENTS ESTATALS

3.1. La FIFA com a marc federatiu privat i la seva connexió amb el dret estatal

Els contractes internacionals d'entrenadors de futbol no es poden analitzar només des del dret intern d'un Estat, però tampoc com si formessin part d'un ordenament esportiu completament separat. En realitat, aquests contractes se situen en un espai jurídic mixt: d'una banda, són contractes laborals o professionals sotmesos al dret estatal aplicable; de l'altra, formen part del futbol organitzat i, per això, queden afectats per les normes federatives de la FIFA. La FIFA no és un legislador estatal, sinó una associació privada amb seu a Suïssa que regula el futbol internacional a través de normes federatives acceptades pels seus membres. Aquestes normes tenen naturalesa associativa o federativa, però poden produir efectes molt rellevants en relacions contractuals concretes, perquè determinen, per exemple, quan existeix justa causa, quina compensació correspon en cas de resolució anticipada sense justa causa o quin òrgan és competent per resoldre la disputa.

Aquesta autonomia normativa, però, no és absoluta. Schneider Salvadores explica que la potestat normativa de les associacions esportives internacionals s'entén a partir de l'autonomia associativa pròpia del dret suís, però també que aquesta autonomia troba límits en el dret imperatiu, la protecció de la personalitat i els principis generals del dret (Schneider Salvadores, 2024, pp. 200-221). Per tant, el sistema de la FIFA i del TAS no substitueix els ordenaments estatals, sinó que hi conviu. La seva funció és aportar un marc federatiu internacional capaç de donar coherència al futbol organitzat, però aquest marc no opera al marge del dret ordinari dels Estats.

3.2. L'Annex 2 del RSTP i la competència de la FIFA en disputes d'entrenadors

En el cas dels entrenadors, la norma principal és l'Annex 2 del RSTP, que regula la contractació d'entrenadors. Aquest annex exigeix contracte escrit i individual, regula la justa causa, les quantitats vençudes pendents de pagament i la compensació per resolució anticipada sense justa causa (FIFA, 2025b, annex 2, arts. 2-6). També reconeix que aquestes normes han de conviure amb la legislació nacional obligatòria i els convenis col·lectius aplicables (FIFA, 2025b, annex 2, art. 1.4).

La incorporació de l'Annex 2 és rellevant perquè durant molt temps la regulació de la FIFA estava més desenvolupada per als jugadors que per als entrenadors. L'Annex 2 intenta corregir aquesta situació i establir un marc mínim específic per als entrenadors que treballen en un context internacional. En aquest sentit, Mungavin destaca que la regulació específica introduïda per la FIFA l'any 2021 va suposar un avenç important perquè incorporava per primera vegada un marc propi per a les disputes contractuals d'entrenadors dins del RSTP (Mungavin, 2021). Un element essencial d'aquest règim és l'exigència que el contracte de l'entrenador sigui escrit i executat de manera individual (FIFA, 2025b, annex 2, art. 2.1). Aquesta previsió té una importància especial en els cossos tècnics, perquè sovint el primer entrenador arriba acompanyat d'assistents, preparadors físics o analistes, i poden aparèixer relacions contractuals coordinades o vinculades al conjunt del staff. La individualització contractual no és una simple exigència formal, sinó una garantia perquè

cada professional pugui identificar els seus drets, la seva remuneració i la seva capacitat de reclamació.

La FIFA pot conèixer de les disputes laborals entre un club o una associació i un entrenador quan tinguin dimensió internacional, sense perjudici del dret d'acudir als tribunals ordinaris en disputes laborals (FIFA, 2025b, art. 22.1.c). Ara bé, aquesta competència no és absoluta. Els tribunals estatals poden intervenir si la disputa és laboral, si el contracte preveu clarament un fòrum nacional, si hi ha una cambra nacional de resolució de disputes reconeguda per la FIFA o si entren en joc normes laborals imperatives de l'Estat. El cas Poleksić ajuda a entendre aquesta frontera. El TAS va afirmar que la nacionalitat de l'entrenador és un factor rellevant per determinar si la disputa té dimensió internacional i que aquesta dimensió s'ha de valorar en el moment en què neix el conflicte. També va recordar que, si les parts han optat de manera clara i exclusiva per un fòrum local, els òrgans de la FIFA poden deixar de ser competents (CAS 2021/A/7775, pars. 132-136).

3.3. El TAS com a instància arbitral de recurs i el dret aplicable

Abans que el TAS intervingui, molts conflictes relacionats amb entrenadors es resolen inicialment dins dels òrgans decisoris de la FIFA, especialment davant el Football Tribunal i, en alguns casos, davant la Players' Status Chamber. Posteriorment, si una de les parts no està conforme amb la decisió adoptada per la FIFA, pot recórrer davant el TAS, d'acord amb l'article R47 del Codi del TAS (CAS, 2025, art. R47). Això significa que el TAS no sempre actua com a primer òrgan decisor, sinó com a instància arbitral de recurs. En aquesta revisió, pot analitzar qüestions de competència, dret aplicable, justa causa, compensació, mitigació del dany o validesa de clàusules contractuals. Aquesta funció ha contribuït a donar coherència al sistema, però també mostra el seu caràcter casuístic, ja que molts conceptes jurídics s'han anat concretant a partir de la pràctica arbitral.

Ara bé, la competència i el dret aplicable no són el mateix. Que la FIFA o el TAS siguin competents per resoldre una disputa no vol dir que només s'apliqui normativa de la FIFA. Davant els òrgans decisoris de la FIFA, el punt de partida és el RSTP i l'Annex 2, però també poden ser rellevants el contracte, el dret nacional aplicable, la legislació laboral obligatòria i els convenis col·lectius aplicables. En seu del TAS, el dret aplicable acostuma a funcionar per capes. En primer lloc, el tribunal aplica les normes federatives i el contracte. En segon lloc, pot tenir en compte el dret escollit per les parts o el dret nacional rellevant. I, en tercer lloc, el dret suís pot actuar com a dret subsidiari, especialment perquè la FIFA té la seva seu a Suïssa i el TAS es troba a Lausana (CAS, 2025, art. R58). Aquesta lògica també es pot observar en la jurisprudència recent del TAS, que parteix de la normativa FIFA i recorre al dret suís de manera subsidiària quan cal completar o controlar determinats efectes contractuals (CAS 2024/A/10723, pars. 149-152).

Això confirma que la normativa federativa dona uniformitat internacional al futbol organitzat, però no elimina la possible incidència del dret estatal, del dret suís o de normes imperatives. En aquesta línia, Schneider Salvadores subratlla que la interacció entre les regulacions de la FIFA i els ordenaments estatals exigeix equilibrar la normativa internacional federativa amb la legislació nacional aplicable (Schneider Salvadores, 2024, pp. 198-200).

3.4. El control dels tribunals estatals i del dret europeu

La connexió amb els ordenaments estatals també apareix després del laude arbitral. Els laudes del TAS tenen naturalesa arbitral i no judicial, però poden necessitar reconeixement, execució o control per part dels tribunals estatals. Això demostra que el sistema arbitral esportiu no funciona al marge dels Estats, sinó dins d'un marc jurídic ordinari que pot condicionar-ne els efectes. Aquest control pot aparèixer, especialment, quan una part vol reconèixer o executar un laude en un Estat determinat. En aquests casos pot entrar en joc el Conveni de Nova York de 1958, que permet denegar el reconeixement o l'execució d'un laude quan sigui contrari a l'ordre públic de l'Estat on es pretén fer valer (Conveni de Nova York, 1958, art. V.2.b). Aquest control no implica tornar a jutjar tot el fons del conflicte, però sí comprovar si el resultat és compatible amb les garanties mínimes de l'ordenament jurídic ordinari.

Aquesta connexió és encara més clara quan hi ha dret de la Unió Europea. En Diarra, el TJUE va analitzar normes de la FIFA sobre resolució contractual sense justa causa en el sistema de transferències de jugadors. Tot i que el cas no tractava d'entrenadors, és rellevant perquè confirma que les normes federatives internacionals poden ser controlades quan afecten la lliure circulació dels treballadors i la competència. En concret, el TJUE va considerar problemàtiques normes com la responsabilitat solidària del nou club, la presumpció d'inducció a la ruptura contractual i les restriccions vinculades a l'expedició del certificat internacional de transferència, en la mesura que podien limitar de manera desproporcionada la mobilitat professional i la competència en el mercat de contractació de jugadors (TJUE, C-650/22, 2024, pars. 91-114 i 138-152). En Seraing, el TJUE va reforçar aquesta idea en relació amb els laudes del TAS. El Tribunal va afirmar que determinades normes del dret de la Unió, com els articles 101 i 102 TFUE i les llibertats de circulació, formen part de l'ordre públic de la Unió, i que els tribunals dels Estats membres han de poder fer un control judicial efectiu quan un laude afecta aquestes normes o principis (TJUE, C-600/23, 2025, pars. 88-89 i 99-104).

3.5. Valoració crítica: autonomia funcional, però no immunitat jurídica

El sistema de la FIFA i del TAS ofereix una via especialitzada i útil per resoldre disputes internacionals d'entrenadors. La seva principal virtut és que aporta una certa uniformitat en un sector molt globalitzat, en què els conflictes poden afectar clubs, entrenadors i associacions de països diferents. Ara bé, aquesta uniformitat no elimina la pluralitat d'ordenaments aplicables. La normativa de la FIFA té naturalesa federativa i associativa; el TAS actua com a instància arbitral; i els tribunals estatals poden intervenir quan hi ha normes laborals imperatives, ordre públic, execució del laude o drets fonamentals afectats.

Per tant, la lex sportiva no s'ha d'entendre com un ordenament autònom i impermeable, sinó com un sistema funcional de normes federatives i arbitral que conviu amb el dret estatal, el dret suís i, quan correspon, el dret de la Unió Europea. Aquesta connexió és especialment important en els contractes internacionals d'entrenadors, perquè la protecció del professional no depèn només de la normativa FIFA, sinó també de la seva articulació amb l'ordenament jurídic ordinari. Per això, en aquest tipus de contractes és essencial identificar amb claredat quin òrgan és competent, quin dret s'aplica i quines conseqüències jurídiques té la resolució anticipada.

4. L' ANÀLISIS DE LA JURISPRUDÈNCIA DEL TAS

4.1. Els criteris de selecció dels casos

L'anàlisi jurisprudencial d'aquest treball no pretén recopilar tots els laudes existents sobre contractes d'entrenadors, sinó identificar els criteris que resulten més rellevants per valorar la protecció jurídica d'aquests professionals en l'àmbit internacional. Per això, els casos seleccionats s'agrupen segons els principals problemes jurídics que plantegen: la determinació de la justa causa, el càlcul de la compensació, la validesa de les clàusules indemnitzatòries i la competència dels òrgans de la FIFA i del TAS davant possibles connexions amb ordenaments estatals.

La selecció inclou principalment laudes relatius a entrenadors o membres del cos tècnic, com Qingdao v. Sliskovic, Dalian v. Pérez-Cascallana, Poleksić, FECAFOOT v. Conceição, Naglić, Dias Pinto i Carrillo Milan. També s'utilitzen alguns precedents referits a jugadors, com Matuzalem, perquè han fixat criteris generals sobre estabilitat contractual i compensació que després han influït en disputes d'entrenadors. Aquesta opció metodològica és coherent amb el funcionament del sistema de FIFA i el TAS donat que els conceptes de justa causa, interès contractual positiu, mitigació del dany o clàusules de danys liquidats s'han construït progressivament a través de casos diversos del futbol professional.

L'interès d'aquesta jurisprudència no és només descriptiu. Els laudes mostren que el TAS ha contribuït a donar contingut a conceptes que el RSTP i l'Annex 2 no defineixen de manera completament tancada. Ara bé, aquests laudes també posen de manifest que el sistema manté un marge considerable de valoració cas per cas, perquè la solució final depèn sovint de factors com la redacció del contracte, els elements probatoris aportats, el dret aplicable i el comportament de les parts.

4.2. La justa causa davant l'argument esportiu

Una primera línia jurisprudencial rellevant és la relativa al concepte de justa causa. El TAS ha mantingut una concepció restrictiva: no qualsevol incompliment contractual permet posar fi al contracte sense conseqüències, sinó només aquells supòsits en què la continuïtat de la relació ja no pugui exigir-se raonablement d'acord amb la bona fe. Aquesta idea apareix amb claredat en Qingdao Zhongneng Football Club v. Blaz Sliskovic, on el tribunal va afirmar que la resolució immediata només ha d'admetre's davant un incompliment greu i com a últim recurs. En aquell cas, a més, el TAS va precisar que un retard de disset dies en el pagament d'una part del salari no era suficient, per si sol, per justificar la resolució contractual, llevat que existissin altres circumstàncies agreujants o una conducta persistent del club (CAS 2015/A/4158, resum, punts 1 i 2).

Aquesta doctrina és important perquè evita confondre el conflicte esportiu amb l'incompliment jurídic. En el futbol professional, els clubs poden perdre la confiança en un entrenador o considerar que els resultats no són satisfactoris, però això no significa automàticament que existeixi justa causa. El cas FECAFOOT v. Antonio Conceição da Silva és útil en aquest sentit. El contracte del seleccionador de Camerun incloïa objectius esportius, com fer tots els esforços per guanyar la Copa d'Àfrica o almenys arribar a la final, classificar l'equip per al Mundial i millorar el rànquing FIFA. Tanmateix, el TAS va interpretar que aquests objectius no podien llegir-se com una garantia automàtica de resultat i va confirmar que la federació havia posat fi al contracte sense justa causa, amb les

conseqüències econòmiques corresponents (CAS 2022/A/9034, pars. 4-13, 98-102 i 127). Aquest cas mostra que els objectius esportius poden formar part del contracte, però la seva interpretació no pot convertir-se en una via automàtica per justificar la destitució.

La mateixa exigència de gravetat apareix en *Dalian Professional FC v. Pérez-Cascallana*. El TAS va recordar que només un incompliment material del contracte pot constituir justa causa, especialment quan afecta les condicions principals de la relació contractual. En aquest cas, el club havia discutit la situació d'un membre del cos tècnic, però el tribunal va valorar les funcions realment exercides pel professional i va considerar que, per la seva intervenció en tasques tàctiques, tècniques i de planificació esportiva, podia ser tractat com a entrenador a efectes de competència de la FIFA (CAS 2020/A/6990, resum, punts 2 i 3; pars. 138-141). Aquest raonament és rellevant perquè reforça la idea pràctica que la protecció no ha de dependre només de l'etiqueta contractual, sinó de les funcions efectivament desenvolupades.

A partir d'aquesta línia jurisprudencial, es pot afirmar que el TAS intenta preservar l'estabilitat contractual davant decisions precipitades o purament esportives. No obstant això, la resposta continua sent casuística. El criteri de la "gravetat suficient" permet adaptar la solució a cada situació, però també deixa un marge interpretatiu ampli. Aquesta flexibilitat és útil per evitar solucions automàtiques injustes, però alhora pot generar incertesa per als entrenadors, que no sempre poden preveure si un determinat incompliment serà considerat prou greu.

4.3. La compensació, el valor residual i la mitigació del dany

Una segona línia jurisprudencial és la relativa al càlcul de la compensació quan la resolució anticipada es produeix sense justa causa. El punt de partida és que la part perjudicada ha de ser compensada pel perjudici sofert. En *Matuzalem*, el TAS va formular una doctrina especialment influent a partir del principi de l'interès contractual positiu, segons el qual la indemnització ha de situar la part afectada en una posició econòmica semblant a aquella en què s'hauria trobat si el contracte s'hagués complert correctament. Aquest càlcul exigeix valorar les circumstàncies del cas, els arguments de les parts i la prova aportada, sense aplicar una fórmula automàtica (CAS 2008/A/1519-1520, pars. 85-87). Encara que es tractava d'un jugador, aquest criteri ha tingut una incidència clara en la interpretació de la compensació dins del sistema de la FIFA.

En matèria d'entrenadors, l'Annex 2 del RSTP ha concretat aquesta lògica mitjançant el criteri del valor residual. Això es veu amb claredat en *FECAFOOT v. Conceição*. El TAS va aplicar l'article 6.2 de l'Annex 2 i va concloure que, com que el contracte no regulava específicament les conseqüències econòmiques de la resolució sense justa causa i l'entrenador no havia signat cap nou contracte, la compensació s'havia de calcular sobre la base del valor residual del contracte. El tribunal va calcular aquest valor en funció dels mesos pendents fins a la finalització del contracte i no el va reduir perquè la federació no va provar que l'entrenador hagués incomplert el seu deure de mitigar el dany (CAS 2022/A/9034, pars. 121-124).

La mateixa lògica apareix en *Naglić v. Al Shabab*. En aquest cas, el TAS va considerar que la clàusula de compensació pactada generava un desequilibri substancial i, un cop descartada la seva validesa, va aplicar l'article 6 de l'Annex 2 del RSTP. El tribunal va partir del valor residual del contracte, corresponent al que l'entrenador hauria cobrat fins al venciment pactat, i va deduir les quantitats derivades d'un nou contracte posterior durant el període coincident (CAS 2024/A/10666, pars. 103-109). Aquesta aplicació mostra que la

compensació busca reparar el perjudici real, però no permet obtenir una quantitat superior al dany efectiu.

També és útil el cas Carrillo Milan, perquè mostra com funciona la mitigació quan l'entrenador troba una nova ocupació. La decisió de la FIFA PSC, després de descartar la clàusula contractual aplicada pel club, va recórrer a l'article 6.2 de l'Annex 2 i va calcular la compensació a partir del valor restant del contracte, deduint els imports percebuts per l'entrenador en el contracte posterior amb el CD Lugo durant el període coincident (CAS 2024/A/10946, pars. 26-27). Això confirma que la mitigació no és una negació del dret a ser compensat, sinó un mecanisme per ajustar la indemnització al perjudici real.

També resulta útil el cas Roberto Luiz Bianchi Pelliser v. Vipers Sports Club Limited. En aquest assumpte, el TAS va analitzar una resolució anticipada del contracte d'un entrenador i va concloure que el club havia posat fi a la relació contractual sense justa causa. El tribunal va descartar que una clàusula relativa al preavís pogués substituir automàticament la compensació deguda per resolució sense justa causa, i va aplicar l'article 6.2 de l'Annex 2 del RSTP per calcular la indemnització sobre la base del valor residual del contracte. A més, va rebutjar reduir la compensació per mitigació perquè el club no havia provat que l'entrenador hagués actuat de mala fe o hagués deixat deliberadament de buscar una nova ocupació (CAS 2023/A/9749). Aquest laude reforça la idea que la mitigació del dany no pot presumir-se, sinó que ha de ser al·legada i provada per la part que pretén reduir la compensació.

En conjunt, aquesta jurisprudència mostra una línia bastant coherent: el TAS tendeix a protegir el valor econòmic del contracte evitant al mateix temps que la indemnització generi un enriquiment sense justificació. La dificultat principal no es troba tant en el principi general, sinó en la seva aplicació concreta, especialment quan hi ha clàusules indemnitzatòries pactades o quan la part demandada al·lega que l'entrenador no ha buscat una nova feina amb prou diligència.

4.4. Les clàusules indemnitzatòries i el control de proporcionalitat

Una tercera línia jurisprudencial fa referència al control de les clàusules indemnitzatòries o de danys liquidats. El sistema de la FIFA i del TAS reconeix l'autonomia contractual i admet que les parts puguin pactar anticipadament les conseqüències econòmiques d'una resolució anticipada sense justa causa. Tanmateix, aquesta llibertat no és absoluta. Aquestes clàusules han de ser clares, respondre a una voluntat real i equilibrada de les parts i no generar un desequilibri incompatible amb el principi d'estabilitat contractual.

El cas Dalian v. Pérez-Cascallana reflecteix una posició relativament respectuosa amb l'autonomia contractual. El TAS va indicar que ni el RSTP ni el dret suís imposen una reciprocitat absoluta en les clàusules de penalització o de danys liquidats. Per tant, el fet que una clàusula estableixi conseqüències diferents per al club i per a l'entrenador no comporta necessàriament la seva nul·litat. Ara bé, el tribunal també va advertir que l'anàlisi no pot limitar-se a comparar imports de manera aïllada, sinó que cal valorar el contracte en el seu conjunt per determinar si existeix un desequilibri real (CAS 2020/A/6990, pars. 155-157).

Aquesta doctrina es matisa en casos recents en què el TAS adopta un control més intens de proporcionalitat. En Dias Pinto v. Al-Hazem, la clàusula pactada limitava la compensació a dues mensualitats, tot i que el valor residual del contracte era molt superior.

El TAS va considerar que aquesta clàusula afavoria clarament el club, ja que li permetia posar fi al contracte amb un cost molt reduït i estalviar una part substancial de la remuneració pendent. Per això, el tribunal va concloure que la clàusula era desproporcionada i incompatible amb el principi d'estabilitat contractual (CAS 2024/A/10723, pars. 101-109). A més, el laude va connectar aquesta conclusió amb normes imperatives del dret suís sobre acomiadament sense justa causa, afirmant que una clàusula que redueix de manera substancial la compensació que correspondria al treballador pot ser nul·la (CAS 2024/A/10723, pars. 189-191).

Naglić v. Al Shabab reforça aquesta tendència. El TAS va considerar que la clàusula que limitava la compensació a tres mensualitats, juntament amb altres disposicions contractuals, creava un desequilibri substancial entre les parts i no podia ser mantinguda com a vàlida. El més interessant del cas és que el tribunal no es va limitar a examinar la redacció formal de la clàusula, sinó que va valorar el seu efecte pràctic: la clàusula semblava una condició estàndard imposada pel club, permetia cessar el cos tècnic amb un cost reduït i generava un desequilibri especialment intens en el cas d'un entrenador assistent, la situació professional del qual quedava vinculada a la del primer entrenador (CAS 2024/A/10666, pars. 103-104).

Aquesta línia jurisprudencial és especialment rellevant per als entrenadors, perquè molts contractes són redactats pel club i el marge real de negociació pot ser limitat. El TAS no rebutja les clàusules indemnitzatòries en si mateixes; de fet, poden aportar previsibilitat. El problema apareix quan la previsibilitat es construeix a costa de buidar de contingut l'estabilitat contractual. Per això, la qüestió central no és si la clàusula existeix, sinó si la seva aplicació és compatible amb una distribució mínimament equilibrada dels riscos contractuals.

4.5. La competència de la FIFA, l'arbitratge del TAS i la pluralitat de fòrums

Una altra línia rellevant és la relativa a la competència dels òrgans de la FIFA i del TAS i a la relació amb els tribunals estatals. Aquesta qüestió és especialment important en els contractes internacionals d'entrenadors, perquè sovint les parts pacten referències al dret nacional del club, a tribunals interns o a normes federatives. En aquest context, determinar el fòrum competent pot ser tan important com resoldre el fons del conflicte.

El cas Poleksić és un bon exemple. El TAS va destacar que la nacionalitat de l'entrenador és un factor important per determinar si la disputa té dimensió internacional, i que aquesta dimensió s'ha d'analitzar en el moment en què neix el conflicte. També va recordar que l'article 22 del RSTP permet a les parts acudir als òrgans de la FIFA o als tribunals locals en determinades disputes laborals, però que, si les parts han optat de manera clara per un fòrum local, els òrgans de la FIFA poden deixar de ser competents (CAS 2021/A/7775, pars. 132-136). Ara bé, el mateix laude adverteix que aquesta exclusió de la competència de la FIFA no s'ha d'acceptar fàcilment, sinó només quan resulti d'una opció lliure i clara de les parts, sense indicis d'abús, pressió o afectació de l'accés a la justícia (CAS 2021/A/7775, pars. 138-141). Aquest criteri reforça la idea que el sistema de la FIFA i del TAS no elimina el dret ordinari, sinó que hi conviu.

Ara bé, no qualsevol referència a un fòrum nacional exclou automàticament la competència de la FIFA. Cal distingir entre una clàusula clara que atribueix el conflicte als tribunals ordinaris d'un Estat i una clàusula que remet de manera imprecisa a òrgans federatius o arbitralers nacionals. Aquesta distinció apareix amb claredat en Dalian

Professional FC v. Pérez-Cascallana. En aquell cas, el contracte establia que les disputes s'havien de sotmetre al relevant competent body de la Federació Xinesa de Futbol i que, en cas de desacord, les parts podrien acudir a la FIFA. El TAS va considerar que aquesta clàusula era confusa i insuficient, perquè no identificava amb precisió quin òrgan nacional havia de resoldre la disputa ni demostrava que aquest òrgan fos un tribunal arbitral independent capaç de garantir un procediment just en els termes exigits per l'article 22 del RSTP. Per això, el TAS va confirmar que la FIFA era competent per conèixer del conflicte (CAS 2020/A/6990, pars. 128-136).

Carrillo Milan mostra una altra dimensió del problema. En aquest cas, l'entrenador havia presentat una reclamació davant la FIFA i també davant els tribunals hongaresos. La FIFA PSC va considerar inicialment que hi havia forum shopping, però el primer laude del TAS va entendre que no es podia apreciar mala fe processal si l'entrenador havia actuat de manera prudent davant un termini nacional molt breu per impugnar l'acomiadament. El TAS va remarcar que no n'hi ha prou amb l'existència de vies paral·leles per afirmar un abús processal; cal provar una voluntat de manipular el sistema processal, és a dir, una intenció de game the system (CAS 2024/A/10946, par. 19).

Aquesta jurisprudència és important perquè evita una visió massa rígida del sistema. Un entrenador que treballa en un país estranger pot veure's obligat a protegir els seus drets en diversos fronts, especialment si el dret nacional imposa terminis breus o si el contracte no és clar sobre el fòrum competent. Ara bé, aquesta coexistència també genera inseguretat. La protecció efectiva de l'entrenador pot dependre no només del fons del seu dret, sinó de si ha escollit correctament el fòrum, ha respectat els terminis i ha evitat que la seva actuació sigui interpretada com a contradictòria o abusiva.

4.6. La valoració transversal de la jurisprudència

L'anàlisi dels laudes permet extreure una conclusió general: el TAS ha tingut un paper essencial en la construcció del règim aplicable als entrenadors, però la seva jurisprudència continua sent necessàriament casuística. En matèria de justa causa, el tribunal exigeix un incompliment greu i rebutja que els motius esportius, per si sols, siguin suficients per justificar la resolució anticipada. En matèria indemnitzatòria, parteix del valor econòmic del contracte i del principi de reparació del perjudici real, però introdueix correccions com la mitigació del dany. I, en relació amb les clàusules contractuals, intenta equilibrar l'autonomia de la voluntat amb la necessitat d'evitar que una part, normalment el club, disposi d'un control excessiu sobre la continuïtat del vincle contractual.

Aquesta funció correctora és positiva, perquè evita que la llibertat contractual es converteixi en una eina per consolidar desequilibris. Tanmateix, també posa de manifest una limitació del sistema: moltes garanties operen només quan el conflicte ja ha arribat a FIFA o al TAS. Això vol dir que la protecció és, en bona part, reactiva. El sistema pot reconèixer una compensació o declarar inaplicable una clàusula, però normalment ho fa després que l'entrenador hagi estat cessat, hagi deixat de cobrar o hagi hagut d'assumir els costos d'un procediment internacional.

Per tant, la jurisprudència del TAS ofereix una protecció real, però no sempre suficientment preventiva. Aquesta és una de les idees centrals del treball: el problema dels entrenadors no és només tenir drets reconeguts, sinó poder exercir-los de manera efectiva en un mercat internacional marcat per desequilibris de negociació, dependència del club i incertesa sobre el fòrum competent. Aquesta valoració connecta directament amb els problemes pràctics que s'analitzen en el capítol següent.

5. ELS LÍMITS PRÀCTICS DE LA PROTECCIÓ DELS ENTRENADORS EN ELS CONTRACTES INTERNACIONALS

L'anàlisi normativa i jurisprudencial anterior mostra que els entrenadors disposen avui d'un marc de protecció més clar que en el passat, especialment després de la incorporació de l'Annex 2 del RSTP. Ara bé, la pràctica demostra que el reconeixement formal de drets no sempre es tradueix en una protecció efectiva. En molts conflictes, el problema no és només determinar si l'entrenador té dret a cobrar una compensació, sinó si pot provar correctament la relació contractual, reclamar dins del fòrum adequat, superar els costos del procediment i obtenir finalment el pagament de les quantitats reconegudes.

Aquesta diferència entre protecció formal i protecció real és especialment visible en els contractes internacionals. L'entrenador sovint treballa en un país que no és el seu, sota una normativa laboral que pot desconèixer, amb dependència administrativa del club i amb una capacitat negociadora inferior. Per això, els problemes pràctics no poden separar-se completament de l'anàlisi jurídica: són precisament aquests problemes els que expliquen per què el control posterior de FIFA i del TAS resulta necessari, però també insuficient en alguns casos.

5.1. El desequilibri negociador i els contractes amb trets d'adhesió

Un primer problema pràctic és el desequilibri negociador entre club i entrenador. Encara que formalment el contracte sigui fruit de l'autonomia de la voluntat, en molts casos el club controla la redacció contractual i l'entrenador té poc marge real per discutir determinades clàusules, sobretot quan es tracta de membres del cos tècnic o d'assistents. Aquest desequilibri pot aparèixer en clàusules que permeten al club resoldre anticipadament el contracte amb una compensació reduïda, en previsions que vinculen la continuïtat del tècnic als resultats esportius o en fórmules que fan dependre la situació de l'assistent del contracte del primer entrenador.

El cas Vladimir Sliskovic v. Qingdao és un exemple clar de les dificultats que poden sorgir quan la relació contractual no està documentada de manera adequada. L'assistent al·legava haver estat contractat com a membre del cos tècnic, però el club negava l'existència d'un contracte escrit i sostenia que només es tractava d'una col·laboració vinculada al primer entrenador. El TAS va acabar reconeixent que, malgrat l'absència de contracte escrit, les circumstàncies del cas podien acreditar una relació laboral efectiva, atenent a les obligacions recíproques, la prestació de serveis, la integració en l'estructura del club i el control exercit pel club sobre l'assistent (CAS 2015/A/4161, pars. 90-98 i 106-107). El valor del cas és que evidencia que la manca de documentació clara pot situar l'entrenador o assistent en una posició probatòria especialment feble, fins i tot quan la relació professional s'ha desenvolupat efectivament en la pràctica.

Aquesta problemàtica es manté, tot i que avui l'Annex 2 del RSTP exigeix que el contracte de l'entrenador sigui escrit i individual. Com ja s'ha vist a propòsit del cas Pacheco/Teixeira v. Vasco da Gama, la qüestió dels anomenats contractes de grup és especialment rellevant en els cossos tècnics, perquè pot afectar la capacitat de cada professional per reclamar els seus drets de manera autònoma. Ara bé, el problema no rau en la simple negociació conjunta del primer entrenador amb el seu staff, sinó en aquelles estructures contractuals que impedeixen identificar amb claredat la remuneració, els drets i les accions individuals de cada membre del cos tècnic. En aquest sentit, la individualització

contractual no opera com una simple exigència formal, sinó com una garantia material perquè cada professional pugui identificar la seva remuneració, els seus drets i la seva capacitat autònoma de reclamació (CAS 2024/A/11078, 11079 i 11081, pars. 160-180).

5.2. La dependència econòmica, administrativa i professional respecte del club

Un segon problema és la dependència de l'entrenador respecte del club. Aquesta dependència és econòmica, perquè el salari i altres beneficis contractuals provenen del club; però també és administrativa i professional. En contractes internacionals, l'entrenador pot dependre del club per obtenir o renovar el visat, el permís de treball, l'allotjament, el transport o altres condicions mínimes per exercir les seves funcions. Quan apareix un conflicte, aquesta dependència pot convertir-se en un factor de pressió molt rellevant.

El cas Qingdao v. Blaz Sliskovic permet observar amb claredat aquesta dimensió administrativa de la dependència de l'entrenador. El conflicte no es limitava al pagament del salari, sinó que també afectava la possibilitat real de continuar treballant a la Xina i de mantenir regularitzada la situació administrativa del tècnic. El TAS va afirmar que el club, com a ocupador, té en principi el deure de facilitar la renovació del visat i del permís de treball, llevat que el contracte atribueixi clarament aquesta obligació a l'entrenador (CAS 2015/A/4158, par. 118). La rellevància d'aquest criteri és que les obligacions del club, en una relació internacional, no es redueixen al pagament del salari, sinó que també poden incloure les condicions necessàries per fer possible l'execució efectiva del contracte.

Ara bé, el mateix cas també mostra que aquesta dependència administrativa no converteix automàticament qualsevol dificultat en justa causa de resolució. El TAS va considerar que, en aquell supòsit concret, l'entrenador no havia acreditat que la manca de renovació del visat i del permís de treball hagués arribat a un nivell suficient de gravetat per justificar la resolució immediata del contracte (CAS 2015/A/4158, pars. 119-121). Això reforça una idea important: la dependència administrativa és jurídicament rellevant, però s'ha de valorar cas per cas i d'acord amb la gravetat real de l'incompliment.

La dependència professional també es veu en els casos en què el club aparta l'entrenador de les seves funcions o el substitueix abans d'haver regularitzat jurídicament la resolució anticipada. En el futbol professional, la confiança esportiva és un element important, però no pot convertir-se en una justificació automàtica per deixar sense efecte el contracte. Això és especialment rellevant en el cas dels assistents, preparadors o membres del staff, perquè la seva continuïtat sovint depèn del primer entrenador, encara que jurídicament tinguin o hagin de tenir una relació contractual pròpia.

Aquesta situació explica per què el problema pràctic no és només l'existència d'una clàusula o d'un dret reconegut, sinó la capacitat real de l'entrenador per mantenir una posició equilibrada mentre dura el conflicte. Un entrenador que no cobra, que no pot renovar el visat o que ha estat apartat de les seves funcions difícilment es troba en igualtat de condicions per negociar amb el club o per esperar el resultat d'un procediment internacional.

5.3. Les dificultats de l'accés efectiu al sistema de la FIFA i del TAS

Un tercer problema és l'accés efectiu als mecanismes de reclamació. El sistema de la FIFA i del TAS ofereix una via especialitzada i internacional, però això no significa que sigui fàcil d'utilitzar per qualsevol entrenador. Cal conèixer el fòrum competent, respectar terminis, presentar correctament la documentació i seguir les exigències procedimentals del FIFA Legal Portal i, si escau, del procediment arbitral davant el TAS. A més, el cost econòmic, la durada del procediment i la necessitat d'assessorament especialitzat poden actuar com a barreres reals, especialment per a entrenadors que no formen part de l'elit. En la mateixa línia, Vandellós Alamilla assenyala que les disputes relatives a entrenadors no només plantegen qüestions materials sobre salaris, resolució contractual o compensació, sinó també problemes de jurisdicció, dret aplicable i accés als mecanismes de reclamació (Vandellós Alamilla, 2018, pp. 20-21 i 74-75).

Els casos *Ngezi Platinum Stars v. Bongani Mafu* i *Ngezi Platinum Stars v. Benjani Mwaruwari* permeten apreciar aquesta dimensió pràctica des d'una perspectiva procedimental. En el primer, el club va ser notificat a través del FIFA Legal Portal, però no va respondre dins del termini. Posteriorment, va intentar impugnar la decisió, però no havia sol·licitat els fonaments dins del termini previst ni pel canal procedimental adequat, ja que ho va fer per correu electrònic i fora del termini de deu dies (CAS 2024/A/10880, pars. 13-24). El TAS va recordar que les parts han de revisar el Legal Portal i que assumeixen les conseqüències derivades de no utilitzar correctament els canals processals establerts; per això, va declarar inadmissible l'apel·lació del club (CAS 2024/A/10880, pars. 73-76). Aquest criteri reforça la seguretat del procediment, però també mostra que un error formal pot tenir conseqüències molt greus.

En *Mwaruwari*, el club tampoc va contestar dins del termini davant la FIFA PSC i va intentar discutir posteriorment la competència de la FIFA al·legant que l'entrenador també tenia nacionalitat zimbabuesa. La FIFA havia resolt sobre la base de la informació aportada inicialment pel tècnic, que s'havia identificat com a ciutadà britànic i entrenador establert a Anglaterra, i va considerar que existia dimensió internacional entre un entrenador anglès i un club de Zimbabwe (CAS 2025/A/11286, pars. 10-19). El TAS va confirmar aquest enfocament i va assenyalar que, fins i tot si es tenia en compte la doble nacionalitat, el contracte i les circumstàncies del cas apuntaven a la nacionalitat britànica com a element determinant per apreciar la dimensió internacional de la disputa (CAS 2025/A/11286, pars. 69-73). Aquest cas mostra que la dimensió internacional, la nacionalitat invocada i la participació processal de les parts poden tenir un pes determinant en la viabilitat de la reclamació.

També és rellevant *Carrillo Milan*, perquè mostra que l'ús de vies paral·leles no sempre respon a una estratègia abusiva. Quan un entrenador treballa en un altre país, pot veure's obligat a actuar davant els tribunals nacionals per no perdre terminis breus i, al mateix temps, acudir a la FIFA per defensar els seus drets en el marc internacional. El TAS va considerar que aquesta actuació no implicava necessàriament mala fe ni forum shopping, sinó que podia respondre a una necessitat pràctica de protegir prudentment la posició jurídica de l'entrenador davant un termini nacional especialment breu (CAS 2024/A/10946, par. 19).

En definitiva, el sistema de la FIFA i del TAS ofereix una protecció important, però no sempre accessible en condicions senzilles. La complexitat processal, els costos, els

terminis i la necessitat d'assessorament especialitzat fan que la protecció dels entrenadors depengui no només del contingut material del dret, sinó també de la seva capacitat per activar correctament els mecanismes de reclamació. Aquesta constatació és essencial per al treball, perquè permet passar de la descripció del sistema a una valoració crítica sobre la seva eficàcia real.

6. L'AVALUACIÓ CRÍTICA DEL SISTEMA: PROTECCIÓ FORMAL I PROTECCIÓ EFECTIVA

6.1. Els avenços del sistema de la FIFA i del TAS

El sistema de la FIFA i del TAS ha suposat un avenç important en la protecció dels entrenadors en els contractes internacionals. La incorporació de l'Annex 2 del RSTP ha ajudat a corregir, almenys en part, una situació anterior en què els entrenadors quedaven en una posició menys definida que els jugadors dins del sistema federatiu internacional. Actualment, el règim de la FIFA exigeix contracte escrit i individual, reconeix la possibilitat de resoldre el contracte per justa causa, regula les quantitats vençudes pendents de pagament i estableix criteris per calcular la compensació en cas de resolució anticipada sense justa causa (FIFA, 2025b, annex 2, arts. 2-6). Aquesta base normativa comuna és especialment útil en els conflictes internacionals, perquè evita que tota la resposta jurídica depengui exclusivament del dret nacional del club o del país on l'entrenador presta els seus serveis.

Aquest avenç també es veu en la jurisprudència del TAS. Els laudes analitzats mostren que el tribunal no dona per bones de manera automàtica les decisions dels clubs, sinó que examina si realment existeix justa causa, si la clàusula indemnitzatòria és proporcional i si la compensació respecta el valor econòmic del contracte. En aquest sentit, casos com Naglić i Dias Pinto mostren que el TAS pot actuar com un mecanisme de correcció davant clàusules contractuals desequilibrades o resolucions anticipades injustificades. Per la seva banda, Carrillo Milan posa de manifest la importància del control procedimental i de l'aplicació correcta dels criteris de compensació i mitigació del dany (CAS 2024/A/10666, pars. 104-113; CAS 2024/A/10723, pars. 101-109; CAS 2024/A/10946, pars. 19 i 26-27).

Ara bé, aquest reconeixement no ha de portar a una visió excessivament optimista del sistema. Des d'una perspectiva crítica, la seva principal virtut és que ofereix un llenguatge jurídic comú i una instància especialitzada per resoldre disputes que sovint tenen elements internacionals complexos. Però la seva principal limitació també és clara: la protecció acostuma a actuar quan el conflicte ja s'ha produït. El sistema pot declarar que una clàusula és inaplicable o que el club ha resolt el contracte sense justa causa, però normalment ho fa després que l'entrenador ja hagi estat cessat, hagi deixat de percebre salaris o s'hagi vist obligat a iniciar un procediment internacional. Per això, no seria correcte afirmar que el sistema de la FIFA i del TAS és merament formal o inútil. En molts casos, ofereix una via real de reclamació per a l'entrenador. Tanmateix, tampoc pot considerar-se un model plenament satisfactori si s'analitza des de la perspectiva de la prevenció del conflicte i no només des de la reparació posterior.

6.2. Els límits estructurals del model actual

El principal límit del model actual és que la protecció dels entrenadors continua sent majoritàriament reactiva. El sistema permet reclamar, però no sempre impedeix que el contracte inicial contingui clàusules desequilibrades o que el club utilitzi la seva posició negociadora per imposar condicions poc favorables. Aquest problema és especialment visible en els contractes amb membres del cos tècnic, assistents o preparadors físics, que sovint tenen menys capacitat negociadora que el primer entrenador i poden quedar vinculats a decisions que no controlen directament.

El cas Pacheco/Teixeira v. Vasco da Gama és útil perquè mostra la importància de la individualització contractual. En aquell assumpte, la FIFA PSC va considerar problemàtica una estructura que vinculava la compensació del primer entrenador amb la remuneració del seu staff, però el TAS va matisar que la simple negociació coordinada no equival necessàriament a un contracte de grup prohibit si cada membre del cos tècnic disposa de contracte propi, remuneració individual i dret autònom de reclamació davant la FIFA (CAS 2024/A/11078, 11079 i 11081, pars. 38 i 173-180). Aquesta distinció és important perquè el problema no és la coordinació del cos tècnic en si mateixa, sinó que aquesta coordinació pugui acabar diluint els drets individuals de cada professional.

Un altre límit important és la dependència del litigi i de la interpretació casuística. La jurisprudència del TAS ha construït criteris útils, però aquests criteris s'apliquen cas per cas. Això genera flexibilitat, però també certa incertesa. Un entrenador pot tenir raons per considerar que hi ha justa causa o que una clàusula és desproporcionada, però fins que la FIFA o el TAS no ho confirmen, la seva posició jurídica continua sent insegura. Aquesta incertesa pot afectar especialment els entrenadors que no disposen de recursos econòmics suficients per sostenir un procediment internacional o que necessiten trobar ràpidament una nova feina.

També hi ha un problema d'accés efectiu. El sistema de la FIFA i del TAS és especialitzat, però no necessàriament senzill. Els procediments exigeixen coneixement tècnic, respecte estricte dels terminis i ús correcte de plataformes com el FIFA Legal Portal. Els casos Ngezi Platinum Stars v. Mafu i Ngezi Platinum Stars v. Mwaruwari confirmen que qüestions aparentment processals poden tenir conseqüències decisives en la protecció dels drets de les parts. En particular, els terminis, l'ús correcte dels canals procedimentals, la participació inicial en el procediment i la prova de la dimensió internacional poden determinar la viabilitat de la reclamació (CAS 2024/A/10880, pars. 73-76; CAS 2025/A/11286, pars. 10-19 i 69-73).

Aquesta realitat permet extreure una idea important: la protecció jurídica no depèn només del contingut material del dret, sinó també de la capacitat de les parts per activar correctament els mecanismes procedimentals. En altres paraules, no n'hi ha prou que l'entrenador tingui un dret reconegut si, a la pràctica, no disposa dels mitjans, la informació o l'assessorament necessaris per fer-lo valer.

6.3. La relació entre lex sportiva i l'ordenament jurídic ordinari

Un dels punts més importants és que el sistema de la FIFA i del TAS no pot entendre's com un ordenament completament tancat. És cert que la lex sportiva té una funció pràctica rellevant: aporta uniformitat, especialització i coherència a conflictes que es produeixen en un mercat internacional. Ara bé, aquesta autonomia funcional no equival a immunitat jurídica. Les normes de la FIFA i els laudes del TAS poden tenir efectes econòmics i professionals molt importants, de manera que han de conviure amb els límits imposats pels ordenaments estatals, pel dret suís i, quan hi hagi connexió europea, pel dret de la Unió Europea. Aquesta necessitat de control no és incompatible amb la funció especialitzada del TAS. Rigozzi ha destacat que determinades característiques pròpies del TAS, com la llista tancada d'àrbitres i l'especialització en dret esportiu, poden contribuir a una major coherència jurisprudencial, però també han estat objecte de debat pel risc de concentració del sistema arbitral esportiu en un nombre reduït d'actors especialitzats (Rigozzi, 2010, Rz. 7-9).

Aquesta idea s'ha reforçat especialment amb la jurisprudència recent del TJUE. En Diarra, el Tribunal va analitzar determinades normes de la FIFA relatives a les conseqüències de la resolució contractual sense justa causa en el sistema de transferències. Tot i que el cas es referia a un jugador i no a un entrenador, és rellevant perquè qüestiona la manera en què el sistema de la FIFA pot afectar la mobilitat professional i la competència entre clubs (TJUE, C-650/22, 2024, pars. 91-114 i 138-152). La doctrina ha interpretat aquest cas com un pas important cap a un reequilibri entre el poder regulador de les federacions internacionals i els drets dels professionals afectats (James, 2024, pp. 205-207).

La importància de Diarra per a aquest treball no és que les seves conclusions s'apliquin automàticament als entrenadors, sinó que confirma una idea de fons: les normes esportives internacionals han de respectar principis jurídics generals quan afecten relacions professionals i econòmiques. Per tant, si el règim de la FIFA aplicable als entrenadors estableix conseqüències contractuals o processals que limiten de manera excessiva la mobilitat professional, la possibilitat de contractació o l'accés a la tutela judicial, aquestes regles també haurien de poder ser sotmeses a control.

Aquesta connexió encara és més clara en Seraing. En aquest cas, el TJUE va afirmar que els laudes arbitrals dictats en disputes vinculades a una activitat esportiva econòmica dins de la Unió Europea han de poder ser objecte d'un control judicial suficient per garantir la tutela judicial efectiva i el respecte de l'ordre públic de la Unió (TJUE, C-600/23, 2025, pars. 82-85). A més, el Tribunal va destacar que aquest control no pot quedar reduït a una comprovació merament formal, sinó que ha de permetre revisar la interpretació i aplicació dels principis o disposicions europees rellevants i extreure les conseqüències jurídiques necessàries si s'aprecia una incompatibilitat (TJUE, C-600/23, 2025, pars. 100-104).

Aquesta doctrina és especialment rellevant perquè evita presentar el TAS com una instància completament final i impermeable. El TAS continua sent una peça central del dret esportiu internacional, però els seus laudes no poden quedar fora del control dels tribunals estatals quan hi ha drets protegits pel dret de la Unió Europea o principis essencials de l'ordenament jurídic ordinari.

6.4. La protecció formal i la protecció efectiva: valoració final

La valoració global ha de ser matisada. El sistema de la FIFA i del TAS ofereix una protecció formal clara i, en molts casos, també una protecció material real. Sense aquest sistema, molts entrenadors haurien de reclamar davant tribunals estatals estrangers, amb diferències importants de dret aplicable, costos, idioma i execució. La normativa de la FIFA i la jurisprudència del TAS aporten una base comuna que facilita la reclamació de salaris pendents, compensacions per resolució injustificada i control de clàusules desequilibrades.

Tanmateix, aquesta protecció encara no és plenament efectiva en tots els casos. L'entrenador pot tenir drets reconeguts sobre el paper, però el seu exercici depèn de factors que sovint juguen en contra seva: la prova del contracte, la capacitat econòmica per litigar, la correcta elecció del fòrum, els terminis processals, la possibilitat d'executar la decisió i la seva situació professional després del cessament. Per això, la protecció actual és útil, però insuficient si es valora des d'una perspectiva preventiva.

Així doncs, el sistema de la FIFA i del TAS funciona millor com a mecanisme de reparació que com a mecanisme de prevenció. És capaç de corregir determinats abusos, però no sempre evita que aquests abusos es produeixin. Aquesta constatació no implica

rebutjar el model actual, sinó reforçar-lo. Caldria avançar cap a un sistema que no només reconegui drets després del conflicte, sinó que redueixi des del principi els riscos de clàusules desproporcionades, contractes poc clars, dependència administrativa del club i barreres d'accés al procediment.

En definitiva, la hipòtesi inicial queda parcialment confirmada: el marc de la FIFA i el TAS ha millorat la posició jurídica dels entrenadors, però encara presenta incerteses interpretatives i límits pràctics que poden afectar la seva protecció efectiva. La jurisprudència del TAS és imprescindible per concretar els conceptes jurídics clau, però aquesta dependència de la decisió arbitral posterior també evidencia la necessitat de reforçar la regulació preventiva i la connexió amb els ordenaments jurídics estatals i europeus.

7. ALGUNES PROPOSTES DE MILLORA DE LA NORMATIVA APLICABLE I DE LA SEVA INTERPRETACIÓ JURISPRUDENCIAL

L'anàlisi anterior permet veure que el sistema de la FIFA i del TAS ha millorat de manera rellevant la posició jurídica dels entrenadors en els contractes internacionals. Ara bé, aquesta millora no elimina tots els problemes detectats. El punt més discutible és que moltes garanties continuen funcionant sobretot quan el conflicte ja s'ha produït. Per això, les propostes següents no pretenen substituir el model actual, sinó reforçar-lo perquè la protecció de l'entrenador no depengui només d'una reclamació posterior davant la FIFA o el TAS.

7.1. La necessitat d'una major concreció reglamentària dels conceptes jurídics clau

Una primera proposta consisteix a desenvolupar amb més precisió alguns conceptes jurídics centrals de l'Annex 2 del RSTP. Actualment, el reglament regula la justa causa, les quantitats vençudes pendents de pagament i les conseqüències de la resolució anticipada sense justa causa, però manté encara un marge interpretatiu ampli en qüestions com la gravetat de l'incompliment, la proporcionalitat de les clàusules indemnitzatòries o l'abast del deure de mitigació del dany (FIFA, 2025b, annex 2, arts. 4-7).

Aquest marge és comprensible, ja que les disputes contractuals poden presentar circumstàncies molt diverses i exigeixen una valoració cas per cas. Ara bé, la flexibilitat no hauria de convertir-se en incertesa excessiva. Per això, seria convenient que la FIFA incorporés criteris orientatius més detallats sobre determinades qüestions recurrents. Així, per exemple, podria precisar quan una clàusula indemnitzatòria ha de considerar-se manifestament desproporcionada, en quins casos els objectius esportius poden tenir rellevància jurídica o quines conductes del club poden impedir a l'entrenador exercir efectivament les seves funcions.

Aquesta major concreció no eliminaria la funció interpretativa del TAS, però reduiria la dependència excessiva de la jurisprudència posterior. Des d'una perspectiva de seguretat jurídica, resulta preferible que determinats límits bàsics siguin previsibles des del moment de la contractació i no només després d'un procediment arbitral.

7.2. El control preventiu de les clàusules contractuals desequilibrades

Una segona proposta és reforçar el control preventiu de les clàusules contractuals més problemàtiques. Els casos analitzats mostren que el TAS pot corregir clàusules desequilibrades, especialment quan limiten la compensació de l'entrenador a una quantitat molt inferior al valor residual del contracte. Això es veu amb claredat en Naglić i Dias Pinto, on el tribunal va examinar críticament clàusules que reduïen de manera substancial la compensació corresponent a l'entrenador o assistent (CAS 2024/A/10666, pars. 103-109; CAS 2024/A/10723, pars. 101-109 i 189-191).

El problema és que aquest control arriba normalment massa tard. Quan el TAS intervé, l'entrenador ja ha estat cessat, ha deixat de percebre la remuneració pactada i s'ha vist obligat a iniciar un procediment internacional. Per això, seria convenient que la FIFA establís alguns límits mínims de validesa per a determinades clàusules, especialment aquelles que permeten al club resoldre anticipadament el contracte amb una compensació merament simbòlica o manifestament inferior al perjudici previsible.

Aquesta proposta no implica negar l'autonomia de la voluntat. Les parts han de poder pactar anticipadament les conseqüències econòmiques d'una resolució contractual. Tanmateix, aquesta llibertat contractual ha de respectar uns límits mínims de proporcionalitat, bona fe i estabilitat contractual. En cas contrari, la clàusula deixa de complir una funció equilibradora i es converteix en un instrument que permet al club desvincular-se del contracte a un cost excessivament baix.

També seria útil exigir una redacció més clara de les clàusules relatives a la resolució anticipada, a la compensació i a la jurisdicció competent. En un contracte internacional, la claredat contractual no és una simple exigència formal, sinó una garantia material per a l'entrenador, que sovint treballa fora del seu país i pot desconèixer el dret nacional aplicable.

7.3. La conveniència d'un model contractual mínim per als entrenadors

Una tercera proposta seria aprovar un model contractual mínim de la FIFA per a entrenadors i membres del cos tècnic. L'Annex 2 ja exigeix que el contracte sigui escrit i individual, però aquesta exigència podria completar-se amb un model o formulari mínim que inclogués les clàusules essencials que tot contracte internacional hauria de contenir.

Aquest model hauria d'identificar, com a mínim, les funcions concretes de l'entrenador, la durada del contracte, la remuneració fixa i variable, els beneficis complementaris, la responsabilitat sobre visats i permisos de treball, l'allotjament, el transport, les assegurances, el fòrum competent i els criteris de compensació en cas de resolució anticipada. La seva finalitat no seria uniformitzar tots els contractes, sinó assegurar que cap relació contractual internacional quedés sense una base mínima clara i verificable.

Aquesta proposta és especialment rellevant per als assistents, preparadors físics i altres membres del staff. El cas Pacheco/Teixeira v. Vasco da Gama mostra la importància de distingir clarament la situació jurídica de cada professional. En aquell cas, la FIFA PSC va considerar problemàtica una estructura contractual que vinculava la compensació del primer entrenador amb la remuneració del seu cos tècnic, mentre que el TAS va matisar que la simple negociació coordinada no equival necessàriament a un contracte de grup prohibit si cada professional disposa de contracte propi, remuneració individual i dret autònom de reclamació (CAS 2024/A/11078, 11079 i 11081, pars. 38 i 160-180).

Per tant, el model contractual mínim no hauria d'impedir la negociació individual, sinó reforçar-la. La individualització contractual no és una formalitat menor, sinó una garantia jurídica perquè cada entrenador o membre del cos tècnic pugui identificar els seus drets i reclamar-los de manera autònoma.

7.4. La millora de l'accés efectiu als procediments de la FIFA i del TAS

Una quarta proposta consisteix a reforçar l'accés efectiu dels entrenadors als mecanismes de reclamació. El sistema de la FIFA i del TAS és especialitzat i pot oferir una protecció important, però no sempre és senzill d'utilitzar. Els procediments exigeixen coneixement tècnic, respecte estricte dels terminis, ús correcte del FIFA Legal Portal i, eventualment, capacitat econòmica per sostenir un procediment davant el TAS.

Els casos Ngezi Platinum Stars v. Mafu i Ngezi Platinum Stars v. Mwaruwari mostren que qüestions aparentment processals poden tenir conseqüències decisives. En Mafu, el TAS va declarar inadmissible l'apel·lació del club perquè no havia sol·licitat els fonaments de la decisió dins del termini i pel canal procedimental adequat (CAS 2024/A/10880, pars. 73-76). En Mwaruwari, la manca de resposta inicial del club davant la FIFA i la discussió posterior sobre la nacionalitat de l'entrenador van ser determinants per confirmar la competència de la FIFA i la dimensió internacional de la disputa (CAS 2025/A/11286, pars. 10-19 i 69-73).

Aquests casos confirmen que la protecció jurídica no depèn només del contingut material del dret, sinó també de la capacitat de les parts per activar correctament els mecanismes procedimentals. Per això, seria convenient millorar la informació disponible per a entrenadors i clubs, simplificar determinades notificacions i reforçar els mecanismes d'assistència procedimental, especialment en disputes de menor quantia.

També podria valorar-se un sistema de costos més proporcional per als entrenadors que no pertanyen a l'elit del futbol professional. Si el cost d'accedir al TAS és massa elevat en relació amb la quantia reclamada, el dret a reclamar pot convertir-se en una garantia merament teòrica. Des d'aquesta perspectiva, l'efectivitat del sistema no s'ha de mesurar només per l'existència formal d'una via de recurs, sinó també per la possibilitat real d'utilitzar-la.

Per tant, el repte no és eliminar el sistema de la FIFA i del TAS, sinó fer-lo més previsible, més accessible i més preventiu. L'Annex 2 ha estat un avenç important, però la protecció dels entrenadors no hauria de dependre només de la seva capacitat de litigar després del cessament. Un règim més clar sobre clàusules indemnitzatòries, contractes individuals, obligacions administratives del club i accés procedimental contribuiria a equilibrar millor la relació entre clubs i entrenadors en el futbol internacional.

8. LES CONCLUSIONS

L'anàlisi realitzada permet confirmar parcialment la hipòtesi inicial del treball. El sistema de la FIFA i del TAS ha reforçat de manera significativa la posició jurídica dels entrenadors en els contractes internacionals, especialment arran de la incorporació de l'Annex 2 del RSTP. Ara bé, aquesta protecció no és absoluta ni plenament preventiva. El règim actual ofereix eines útils per reclamar salaris pendents, compensacions per resolució anticipada sense justa causa i controlar clàusules desequilibrades, però continua depenent en gran mesura de la interpretació posterior dels òrgans de la FIFA i del TAS. Això fa que, en molts casos, la protecció de l'entrenador sigui real, però arribi tard.

I

L'Annex 2 del RSTP representa un avenç normatiu clar en la protecció dels entrenadors. L'exigència de contracte escrit i individual, la regulació de la justa causa, el règim de quantitats vençudes pendents de pagament i el criteri del valor residual en cas de resolució anticipada sense justa causa aporten una base jurídica més sòlida que la situació anterior. Aquesta regulació és especialment important perquè els entrenadors havien ocupat tradicionalment una posició menys desenvolupada que els jugadors dins del sistema de la FIFA. Tanmateix, l'Annex 2 encara no resol tots els problemes. Conceptes com la justa causa, la proporcionalitat de les clàusules indemnitzatòries o la mitigació del dany continuen requerint una valoració cas per cas, fet que manté un cert grau d'incertesa jurídica (FIFA, 2025b, annex 2, arts. 2-6).

II

La jurisprudència del TAS ha estat essencial per donar contingut pràctic als conceptes previstos per la normativa. Els laudes analitzats mostren que el tribunal exigeix, amb caràcter general, un incompliment greu perquè existeixi justa causa, i que la resolució anticipada del contracte ha de ser una mesura excepcional, no una eina ordinària de gestió esportiva. Aquesta idea apareix amb claredat en *Qingdao v. Sliskovic*, on el TAS va entendre la justa causa com una *ultima ratio*, admissible només davant incompliments greus que facin impossible mantenir la relació contractual d'acord amb la bona fe (CAS 2015/A/4158, resum, punt 1). Això és especialment rellevant en el futbol professional, on els resultats esportius o la pèrdua de confiança poden explicar una destitució, però no sempre justificar-la jurídicament.

III

El criteri de compensació aplicat pel TAS tendeix a protegir el valor econòmic del contracte, però sense convertir la indemnització en una font d'enriquiment injustificat. El punt de partida és el valor residual del contracte, ajustat si l'entrenador obté una nova ocupació durant el període coincident. Aquesta lògica es vincula amb el principi de l'interès contractual positiu, desenvolupat en casos com *Matuzalem*, i es reflecteix després en disputes específiques d'entrenadors com *FECAFOOT*, *Naglić*, *Dias Pinto*, *Carrillo Milan* o *Bianchi Pelliser* (CAS 2008/A/1519-1520, pars. 85-87; CAS 2022/A/9034, pars. 121-124; CAS 2024/A/10666, pars. 104-109; CAS 2024/A/10723, pars. 101-109; CAS 2024/A/10946, pars. 26-27; CAS 2023/A/9749).

IV

Un dels problemes més rellevants és el control de les clàusules contractuals desequilibrades. El TAS no rebutja l'autonomia de la voluntat ni les clàusules indemnitzatòries pactades, però sí pot limitar-ne l'eficàcia quan buiden de contingut l'estabilitat contractual o situen l'entrenador en una posició clarament desfavorable. Els casos Naglic i Dias Pinto mostren aquesta funció correctora, ja que el tribunal va examinar clàusules que reduïen de manera notable la compensació que hauria correspost segons el valor residual del contracte (CAS 2024/A/10666, pars. 103-104; CAS 2024/A/10723, pars. 104-109 i 189-191). Aquesta jurisprudència és positiva, però posa en evidència una limitació del sistema: el control arriba quan el conflicte ja s'ha produït i l'entrenador ja ha hagut d'iniciar una reclamació.

V

La protecció dels entrenadors no depèn només del contingut material del dret, sinó també de l'accés efectiu als mecanismes procedimentals. Els casos sobre membres del cos tècnic, contractes de grup, ús del FIFA Legal Portal o discussió sobre el fòrum competent mostren que la defensa dels drets pot quedar condicionada per qüestions processals i probatòries. Pacheco/Teixeira confirma la importància dels contractes individuals per evitar que els membres del staff quedin subordinats jurídicament al contracte del primer entrenador; Ngezi Platinum Stars v. Mafu i Mwaruwari evidencien que els errors processals o la manca de resposta davant la FIFA poden tenir conseqüències decisives; i Poleksić i Carrillo Milan mostren que la relació entre la FIFA, el TAS i els tribunals estatals pot generar conflictes de competència o de fòrum (CAS 2024/A/11078, 11079 i 11081, pars. 38 i 160-180; CAS 2024/A/10880, pars. 73-76; CAS 2025/A/11286, pars. 10-19 i 69-73; CAS 2021/A/7775, pars. 132-136; CAS 2024/A/10946, par. 19).

VI

El sistema de la FIFA i del TAS no pot analitzar-se com un ordenament tancat. La normativa de la FIFA té naturalesa federativa i associativa, i els laudes del TAS tenen naturalesa arbitral i no judicial. Aquesta autonomia funcional és útil per garantir una certa coherència internacional en el futbol professional, però no equival a immunitat jurídica. El sistema de la FIFA i del TAS ha de conviure amb el dret estatal, el dret suís i, quan correspongui, amb el dret de la Unió Europea. Aquesta connexió és rellevant perquè les normes federatives i els laudes arbitral poden tenir efectes econòmics, laborals i professionals molt importants sobre els entrenadors.

Aquesta idea es reforça amb els casos Diarra i Seraing. Tot i que no tracten directament contractes d'entrenadors, tots dos mostren que les normes de la FIFA i els laudes del TAS poden ser sotmesos a control quan afecten drets protegits pel dret de la Unió Europea. Diarra recorda que les normes federatives poden ser revisades si restringeixen de manera desproporcionada la mobilitat professional o la competència, mentre que Seraing reforça la necessitat que els laudes del TAS puguin ser objecte d'un control judicial efectiu quan hi ha dret europeu en joc (TJUE, C-650/22, 2024, pars. 91-114 i 138-152; TJUE, C-600/23, 2025, pars. 82-85 i 100-104). Per tant, la lex sportiva pot tenir autonomia funcional, però no pot quedar completament al marge del control jurídic ordinari.

VII

La conclusió central del treball és que el sistema de la FIFA i del TAS protegeix els entrenadors, però ho fa sobretot com a mecanisme de reparació posterior. El model actual és necessari i útil, perquè ofereix una via especialitzada per resoldre disputes internacionals que serien difícils de canalitzar únicament a través dels tribunals estatals. No obstant això, encara cal reforçar-ne la dimensió preventiva. Una major concreció reglamentària dels conceptes clau, un control més preventiu de les clàusules desproporcionades, un model contractual mínim per a entrenadors i una millora de l'accés als procediments de la FIFA i del TAS contribuirien a equilibrar millor la relació entre clubs i entrenadors.

VIII

La hipòtesi inicial queda parcialment confirmada. El marc de la FIFA i del TAS ha millorat la posició jurídica dels entrenadors en els contractes internacionals, però encara presenta incerteses interpretatives i límits pràctics que poden afectar la seva protecció efectiva. L'Annex 2 del RSTP ha estat un pas important, però la protecció reconeguda formalment només serà plenament efectiva si es tradueix en garanties reals en la pràctica contractual i procedimental. En aquest sentit, el repte jurídic principal consisteix a passar d'un model predominantment reactiu a un model més preventiu, capaç d'evitar que l'entrenador hagi de litigar després del cessament per obtenir una protecció que hauria d'estar millor assegurada des del moment de la contractació.

9. Bibliografia

9.1 Fonts normatives i institucionals

9.1.1 Normativa Federativa de la FIFA

Fédération Internationale de Football Association. (2024). *FIFA Statutes: May 2024 edition*. FIFA. <https://digitalhub.fifa.com/m/16d1f7349fa19ade/original/FIFA-Statutes-2024.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2025b). *Regulations on the Status and Transfer of Players: January 2025 edition*. FIFA. <https://digitalhub.fifa.com/m/696d877ea35ca761/original/Regulations-on-the-Status-and-Transfer-of-Players-January-2025-edition.pdf>

9.1.2 Fonts interpretatives de la FIFA

Fédération Internationale de Football Association. (2023). *Commentary on the FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players: 2023 edition*. FIFA. <https://digitalhub.fifa.com/m/40da0f707efdd011/original/FIFA-Commentary-on-the-FIFA-Regulations-for-the-Status-and-Transfer-of-Players-2023-edition.pdf>

9.1.3 Normativa arbitral del TAS

Court of Arbitration for Sport. (2025). *Code of sports-related arbitration: In force as from 1 July 2025*. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/pages/index/CAS_Code_2025_EN_--1-.pdf

9.1.4 Normativa internacional

Nacions Unides. (1958). *Convenció sobre el reconeixement i l'execució de les sentències arbitral estrangeres*. Nova York, 10 de juny de 1958. <https://www.newyorkconvention.org/spanish>

9.2 Resolucions arbitral i sentències judicials

9.2.1 Laudes arbitral del TAS

Court of Arbitration for Sport. (2009). *CAS 2008/A/1519-1520, FC Shakhtar Donetsk v. Matuzalem Francelino da Silva, Real Zaragoza SAD & FIFA* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://arbitrationlaw.com/sites/default/files/free_pdfs/CAS%202008-A-1519-1520%20FCSD%20v%20MFS%20et%20al%20Award.pdf

Court of Arbitration for Sport. (2016). *CAS 2015/A/4158, Qingdao Zhongneng Football Club v. Blaz Sliskovic* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. <https://jurisprudence.tas-cas.org/pdf/4158.pdf>

Court of Arbitration for Sport. (2016). CAS 2015/A/4161, *Vladimir Sliskovic v. Qingdao Zhongneng Football Club* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. <https://jurisprudence.tas-cas.org/pdf/4161.pdf>

Court of Arbitration for Sport. (2021). CAS 2020/A/6990, *Dalian Professional Football Club v. José Carlos Pérez-Cascallana Álvarez & FIFA* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. <https://jurisprudence.tas-cas.org/pdf/6990.pdf>

Court of Arbitration for Sport. (2022). CAS 2021/A/7775, *Nyíregyháza Spartacus Football Club Kft. v. Vukašin Poleksić* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. <https://jurisprudence.tas-cas.org/pdf/7775.pdf>

Court of Arbitration for Sport. (2023). CAS 2022/A/9034, *Cameroon Football Association (FECAFOOT) v. Antonio Conceição da Silva Oliveira* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/CAS_award_9034.pdf

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2023/A/9749, *Roberto Luiz Bianchi Pelliser v. Vipers Sports Club Limited* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/CAS_9749_Arbitral_Award_for_publ_.pdf

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2024/A/10666, *Vedran Naglič v. Al Shabab Football Club* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. <https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/10666%20-%20Award%20%28for%20publ.%29.pdf>

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2024/A/10723, *Miguel Fernando Dias Pinto v. Al-Hazem Sport Club* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. [https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/CAS%2010723%20Award%20-%20FINAL%20\(for%20publ.\).pdf](https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/CAS%2010723%20Award%20-%20FINAL%20(for%20publ.).pdf)

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2024/A/10880, *Ngezi Platinum Stars Football Club v. Bongani Mafu & FIFA* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/10880_Arbitral_Award_for_publ_.pdf

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2024/A/10946, *DVSC Futball Szervező Zrt. v. Juan Carillo Milan* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/Award_10946_FINAL_for_publ_.pdf

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2024/A/11078, CAS 2024/A/11079 and CAS 2024/A/11081, *Alvaro Adriano Teixeira Pacheco, José Miguel Carvalho Teixeira and Pedro Valdemar Vasconcelos Pinto da Cunha Teixeira v. Vasco da Gama Sociedade Anônima do Futebol* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/CAS-1178-1179-1181_-_Final_Award_for_publ_.pdf

Court of Arbitration for Sport. (2025). CAS 2025/A/11286, *Ngezi Platinum Stars Football Club v. Benjani Mwaruware & FIFA* [Arbitral award]. Court of Arbitration for Sport. https://www.tas-cas.org/generated/assets/lists/feb900ba-1137-4b78-a9ff-d68af7869087/11286_Arbitral_Award_for_publ_.pdf

[d68af7869087/Award%2011286%20%28FINAL%20for%20publ.%29.pdf](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:62022CJ0650_RES)

9.2.2 Sentències del Tribunal de Justícia de la Unió Europea

Tribunal de Justícia de la Unió Europea. (2024). Sentència de 4 d'octubre de 2024, Fédération internationale de football association (FIFA) v BZ, C-650/22, ECLI:EU:C:2024:824. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:62022CJ0650_RES

Tribunal de Justícia de la Unió Europea. (2025). Sentència d'1 d'agost de 2025, Royal Football Club Seraing SA v Fédération internationale de football association (FIFA), Union des associations européennes de football (UEFA) i Union royale belge des sociétés de football association ASBL (URBSFA), C-600/23, ECLI:EU:C:2025:617. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:62023CJ0600>

9.3 Doctrina

James, M. (2024). The Diarra case. The International Sports Law Journal, 24, 205-207. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40318-024-00286-5>

Mungavin, J. (2021, June 30). *The new FIFA regulations relating to coaches – Annexe 8 of the RSTP*. Football Legal. <https://www.football-legal.com/content/the-new-fifa-regulations-relating-to-coaches-annexe-8-of-the-rstp>

Rigozzi, A. (2010). The recent revision of the Code of Sports-related Arbitration. Jusletter, 13 September 2010. <https://lk-k.com/wp-content/uploads/RIGOZZI-Recent-Revision-CAS-Code-Jusletter-2010.pdf>

Schneider Salvadores, C. (2024). *La justa causa en la terminación de contratos laborales en el fútbol internacional: Un análisis jurisprudencial y normativo* [Tesi doctoral, Universidad de Salamanca]. GREDOS. https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/159732/PDAHJES_SchneiderSalvadoresC_F%FAtbol.pdf?sequence=4

Vandellós Alamilla, J. F. (2018). Football coach-related disputes: A critical analysis of the FIFA Players' Status Committee decisions and CAS awards. Sports Law and Policy Centre. https://www.sportslawandpolicycentre.com/FOOTBALL%20COACH-RELATED%20DISPUTE_teaser.pdf

