



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Màster en Direcció d'Empreses de l'Esport
Facultat d'Economia i Empresa

Trabajo Final de Máster
Curso 2021/22

Roger Serra Ortonobas

Tutora: Maria Pilar Aparicio Chueca

LA SOSTENIBILIDAD EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LAS 'BIG FIVE' LIGAS EUROPEAS DE FUTBOL

Roger Serra Ortonobas

Junio 2022

RESUMEN I PALABRAS CLAVE

RESUMEN

El presente documento pretende estudiar y analizar el concepto de sostenibilidad en los modelos de gestión de las cinco principales instituciones organizadoras de la máxima competición nacional usando indicadores clave de rendimiento, así como unificando a estos bajo un mismo criterio. En primer lugar, se presenta el concepto de sostenibilidad, así como su evolución desde sus orígenes, explicando los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU para 2030. Posteriormente, se relaciona la sostenibilidad con el deporte y en concreto el futbol, detallando las tipologías de sostenibilidad mediante una revisión bibliográfica. Por último, se presenta la estrategia de la UEFA sobre la sostenibilidad en el futbol con relación a los ODS marcados.

La parte empírica del presente trabajo analiza los indicadores clave de rendimiento propuestos por la UEFA, creando otros indicadores nuevos utilizando las once políticas propuestas por esa misma institución y a la vez realizando el cálculo para la posterior clasificación y comparación entre las cinco grandes ligas del futbol europeo.

Finalmente, se extraen las conclusiones que intentan dar respuesta a los supuestos planteados al inicio del trabajo como respuesta del análisis sobre la sostenibilidad en los modelos de gestión de las ligas de futbol.

<p>PALABRAS CLAVE: Sostenibilidad, ODS, Deporte, Futbol profesional, Europa, UEFA, Tendencias, Medio ambiente, Indicadores clave de rendimiento, Sociedad.</p>

SUMMARY & KEYWORDS

SUMMARY

This document aims to study and analyze the concept of sustainability in the management models of the five main organizing institutions of the highest national competition using key performance indicators, as well as unifying them under the same criteria. In the first place, the concept of sustainability is presented, as well as its evolution from its origins, explaining the sustainable development goals proposed by the UN for 2030. Subsequently, sustainability is related to sport and specifically soccer, detailing the Typologies of sustainability through a bibliographic review. Finally, UEFA's strategy on sustainability in football is presented in relation to the marked SDGs.

The empirical part of this work analyzes the key performance indicators proposed by UEFA, creating other new indicators using the eleven policies proposed by that same institution and at the same time performing the calculation for the subsequent classification and comparison between the five major European soccer leagues.

Finally, conclusions are drawn that attempt to respond to the assumptions raised at the beginning of the work as a response to the analysis of sustainability in the management models of soccer leagues.

KEY WORDS: Sustainability, SDG, Sport, Professional Football, Europe, UEFA, Trends, Environment, Key performance indicators, Society.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. OBJETIVOS	7
III. EVOLUCIÓN Y CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD.....	8
1. CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y PRINCIPALES INSTITUCIONES.....	8
2. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	10
IV. RELACIÓN ENTRE LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTBOL	14
1. CONCEPTO DEL FUTBOL Y SU IDEA	14
2. TIPOS DE SOSTENIBILIDAD	16
3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	17
V. INFORME UEFA: STRENGHT THROUGH UNITY.....	22
VI. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS 'BIG FIVE' LIGAS EUROPEAS DE FUTBOL.....	30
1. METODOLOGÍA.....	30
2. ELECCIÓN, CÁLCULO Y RESULTADOS DE LOS ICR	31
3. MEDIDAS ACTUALES EN LALIGA	38
4. RESULTADOS DE LAS LIGAS TEMPORADA 2021-2022 EN LAS COMPETICIONES EUROPEAS.....	40
VII. CONCLUSIONES	43
VIII. REFERENCIAS	45
IX. ANEXOS	47
1. CÁLCULO DE LOS ICR.	47

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo muy global y dinámico caracterizado por constantes cambios y de complejidad. Esto significa que, para perdurar en el tiempo, las organizaciones deben adaptarse y desarrollar sus capacidades de transformación. El mundo del deporte también es indiscutiblemente influyente, y estas necesidades no pueden ni deben ser ignoradas. Es por este motivo que el futbol debe de actuar como una herramienta de cambio por el cual el desarrollo sostenible impacte en la sociedad a través de este. La magnitud de este deporte recae principalmente en el impacto que tiene en el conjunto de la sociedad desde distintos ámbitos favoreciendo a esas instituciones que se alineen con los intereses de aquellas personas que formen la sociedad participando en pro del colectivo.

Económicamente, su impacto representó alrededor del 1,37% del PIB español en el 2021 generando más de 15.688 millones de euros y al mismo tiempo más de 180.000 puestos de trabajo lo que significa que su contribución es elevada. No obstante, ¿pueden las instituciones organizativas de las competiciones nacionales desarrollarse plenamente sin tener un propósito social? ¿Son aquellos los que tienen un propósito social proponiendo un modelo de gestión corporativo que protagonice a la sociedad unos expertos en marketing?

El negocio del futbol no destaca por tener una actitud proactiva y responsable por su carácter sostenible. Sin embargo, la pasión que mueve a los fans es un elemento clave que permanece en el tiempo, aunque la implicación económica no vaya alineada ya que sus inquietudes cambian constantemente, por lo que las principales instituciones deben de escuchar de forma activa analizando aquello que piden e intentando satisfacer esas necesidades.

Empero, se debe comprender que la sostenibilidad no se trata de un departamento adjunto a la gerencia o a la estructura de una liga profesional de futbol. Se debe entender que es un modelo de gestión que se aplica a todas las áreas y departamentos participando juntamente con la estrategia de negocio implementada.

Es por esto por lo que el estudio quiere dar respuesta a si aquellos organizadores que más se implican en términos de sostenibilidad y de medidas adoptadas son también los que más atraen.

El presente trabajo recoge un marco teórico en el que se basa el concepto de la sostenibilidad, así como sus orígenes, su evolución y la relación con el deporte a través de los objetivos de desarrollo sostenible. Así mismo, este estudio relaciona el concepto de desarrollo sostenible con el futbol.

Respecto a la parte empírica, el trabajo va a analizar a través de la creación de indicadores sostenibles el concepto entre las cinco grandes ligas profesionales de fútbol ¹unificando el criterio para determinar el impacto del concepto y las medidas adoptadas en función de este.

Personalmente, realizar este trabajo me permite estudiar la relación, así como el impacto de la sociedad en el deporte en lo que a términos de sostenibilidad se refiere. El Máster de Dirección de Empresas del Deporte me brinda una muy buena oportunidad que sin duda permite poner en práctica una de mis pasiones como es el fútbol y al mismo tiempo aportar mi granito mediante un estudio para la mejora de las responsabilidades sociales y la cultura organizativa.

¹ 'Big Five': Concepto que se refiere a las cinco grandes ligas profesionales de fútbol profesional.

II. OBJETIVOS

El presente documento tiene como objetivo final examinar el impacto del concepto de la sostenibilidad, creando indicadores comparativos que permitan analizar su desarrollo en todo el amplio sentido con referencia a las principales ligas europeas de fútbol profesional; La Liga (España), la Premier League (Inglaterra), la Bundesliga (Alemania), la Serie A (Italia) y la Ligue 1 (Francia).

Se pretende estudiar y analizar el concepto en los modelos de gestión usando los ICR² que existen en la actualidad, así como posteriormente crear nuevos indicadores bajo un mismo criterio de comparación según los datos que se han podido obtener hasta la actualidad. En primer lugar, se presenta el marco teórico sobre el cuáles se basa el concepto de la sostenibilidad, así como sus orígenes, su evolución y la relación con el deporte a través de los ODS³. Seguidamente, se relaciona el concepto de la sostenibilidad con el deporte y se analiza la propuesta estratégica de la principal organización europea, la UEFA⁴, analizando los indicadores sostenibles que recoge esta propuesta con relación al respeto a los derechos humanos y al medio ambiente a través de once temáticas.

Respecto a la parte empírica del trabajo, se va a analizar a través de la creación de indicadores sostenibles según las ya creadas por la UEFA, el desarrollo sostenible de las ligas profesionales de fútbol comparadas unas con las otras, de manera que la unificación del criterio permitirá saber la aportación de cada una de estas. Sin embargo, otro de los objetivos que tiene este trabajo es entender cómo se utiliza y qué medidas se toman en según el resultado de los indicadores mencionados anteriormente. Así mismo, se busca determinar el impacto en torno a una liga de fútbol profesional y como estas, en comparación con otras ligas europeas o de territorio internacional, llevan a cabo estas medidas o las utilizan para aumentar el valor de su marca.

Una vez presentados los objetivos del presente trabajo, se establece a continuación la principal hipótesis que a través del estudio y del análisis en el presente trabajo se va a confirmar o rechazar según los resultados obtenidos a través de los indicadores.

HIPÓTESIS:

“Las ligas de fútbol profesional que desarrollan e implementan más medidas a favor del desarrollo sostenible, disponen de más equipos en las fases finales de las tres principales competiciones europeas.”

² ICR: Indicadores Clave de Rendimiento.

³ ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

⁴ UEFA: Unión Europea de Federaciones de Fútbol.

PARTE TEÓRICA

III. EVOLUCIÓN Y CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD

1. CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y PRINCIPALES INSTITUCIONES

El concepto de sostenibilidad se define por primera vez en el informe *Our Common Future* realizado por una comisión mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU⁵ encabezada por la ex primera ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland. Según dicho informe (Brundtland, 1987) la sostenibilidad consiste en “*satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades*”.

En este documento se avisó por primera vez sobre las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, tratando de ofrecer soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento poblacional.

Esta definición supuso un cambio muy importante sobre la idea que se tenía sobre el concepto de sostenibilidad, en la que se creía que sólo hacía referencia a la sostenibilidad en términos ecológicos, ya que fue en ese momento que se estableció por primera vez que el mundo no es tan ilimitado como se pensaba, por lo que se enmarcó en el contexto socio económico del desarrollo de la sociedad. Es por eso por lo que, gracias a la entrada del concepto, se entendió de forma general en la sociedad que delante de esta problemática se tenían que plantear unas soluciones para todas las personas y a escala global debido a la globalidad de los problemas y su interconexión.

Tal y como apuntaba “Ensayo sobre el principio de la población” (Malthus, 1798) en el que da a conocer su teoría sobre la población, esta tiende a crecer con más rapidez en comparación con los recursos disponibles existentes para ella. Aún en la realidad que actualmente todos vivimos, se confirma el problema existente en el que se evidencia que el planeta no tiene tiempo suficiente para regenerarse y volver a abastecer a toda la población aportando los recursos necesarios.

La manera en que se intenta aplicar el concepto de sostenibilidad o de desarrollo sostenible es a través de los tres pilares; la protección medioambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico. De este modo, podemos decir que la sostenibilidad es asumir que la naturaleza y el medioambiente no son una fuente inagotable de recursos siendo necesario su protección y su uso racional. Así mismo, busca de la misma manera, promover el desarrollo social buscando la cohesión entre comunidades y culturas para alcanzar unos niveles en la calidad de vida,

⁵ ONU: Organización de las Naciones Unidas.

sanidad y educación óptimos. También, sostenibilidad significa promover un crecimiento económico que genere una riqueza repartida equitativamente entre todas sin dañar el medioambiente.

Por otro lado, existe además la sostenibilidad política que busca la gobernabilidad mediante unas normativas claras para equilibrar el medio ambiente, la economía y la sociedad. Se refiere a redistribuir el poder político y económico, que existan reglas congruentes en el país, un gobierno seguro y establecer un marco jurídico que garantice el respeto a las personas y el ambiente, fomentando relaciones solidarias entre comunidades y regiones para mejorar su calidad de vida y reducir la dependencia de las comunidades generando estructuras democráticas.

No obstante, existen organismos internacionales creados con el objetivo de guiar y acompañar a todos los agentes participantes hacia la sostenibilidad. Es por esto por lo que la principal organización, la ONU dirige este desarrollo a través de políticas ambientales con el trabajo de cuatro órganos fundamentales:

- Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo sostenible.

Constituido tras la Conferencia de 2012 de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río +20) al sustituir a la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible. El Foro es un subsidiario del Consejo Económico y Social y de la Asamblea General. Convoca sesiones anuales a nivel ministerial durante las reuniones del Consejo Económico y Social, y cada cuatro años a nivel de jefes de Estado durante la Asamblea General.

- Comisión sobre el Desarrollo sostenible.

Se trata de una comisión subsidiaria del ECOSOC⁶ que tiene como responsabilidad principal todo lo referente a cuestiones ambientales. Se reúne anualmente e informa al Consejo Económico y Social.

- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el cambio climático (IPCC).

Es el órgano especializado de expertos que examina la investigación científica e informa a los encargados de la formulación de políticas. Fue establecido juntamente con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización Meteorológica Mundial (OMM) en 1988 y fue aprobado por la Asamblea General ese mismo año.

⁶ ECOSOC: Economic & Social Council o Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas

Toda la red de científicos y expertos participantes analizan la investigación científica sobre el cambio climático y posteriormente preparan informes para que aquellos encargados de formular políticas adecuadas según los resultados del informe. Estos, tienen como objetivo proveer al mundo de una visión científica clara sobre el estado actual en el cambio climático y sus posibles impactos ambientales y socioeconómicos.

Actualmente, se han elaborado cinco informes publicados en los años; 1990, 1995, 2001, 2007 y 2013.

- Foro de las Naciones Unidas sobre los bosques.

Se trata también de un subsidiario del ECOSOC, el cual asumió en el 2000 la responsabilidad de las labores de los dos organismos predecesores; el Foro Intergubernamental sobre los Bosques (IFF) y el Grupo Intergubernamental Ad Hoc sobre los Bosques (IPF).

Este foro nace con el objetivo de “Fortalecer el compromiso político en la ordenación, la conservación y el desarrollo sostenible de los bosques de todo tipo”. En este, se reúnen anualmente e informan al Consejo de Económico y Social.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Teniendo en cuenta no hay recursos infinitos y que nuestro paso por la Tierra es fugaz, debemos promover para desarrollar nuestra vida, un consumo racional de recursos preservando la conservación del planeta. Es por esto por lo que debemos de “actuar en el presente, pensando en el futuro” (Taylor, 2019) Sin embargo, si actuamos desde la indiferencia y la escasa educación social, no se aprovecharán los recursos de forma sensata y respetuosa para poder preservar el derecho y la viabilidad a la vida para generaciones futuras.

Algunos de los retos más conocidos como el cambio climático como la escasez de agua, las desigualdades o el hambre, solo se pueden resolver desde una visión general de la problemática al mismo tiempo que se apuesta por promover el desarrollo sostenible. Para ello, la ONU estableció un camino para poder conseguir que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollo y bienestar. En el año 2000, se adoptaron ocho objetivos para poder satisfacer las principales necesidades.

Después de quince años, en el 2015, 193 países crearon la “Agenda 2030”, una hoja de ruta que plantea unos Objetivos de desarrollo sostenible, es decir, metas finales compartidas con todos y todas para proteger el planeta, así como garantizar el bienestar común de todas las personas.

Se tratan de diecisiete de ambiciosos objetivos que requieren de la colaboración de la sociedad, así como ambos sectores, público y privado.

- Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
- Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades
- Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.⁷
- Objetivo 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

⁷ Reconociendo que la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático.

Estos objetivos de desarrollo marcados por la ONU se encuentran dentro de un ámbito. En concreto, se detallaron siete temáticas:

- Radicación de la pobreza y el hambre: ODS 1, 2 y 3.
- Universalizar los servicios básicos: ODS 6 y 7.
- Apoyar la generación de oportunidades de desarrollo: ODS 4 y 8.
- Fomentar la innovación e infraestructuras: ODS 9, 11 y 12.
- Reducir las desigualdades: ODS 5 y 10.
- Cuidar el medioambiente: ODS 13, 14 y 15.
- Promover la colaboración entre los diferentes agentes sociales: ODS 16 y 17.

Dentro de la agenda 2030, el deporte juega un papel muy importante ya que tiene el rol de vehículo transversal y sirve para solucionar algunos de los retos que enfrenta hoy en día nuestra sociedad.

Por este motivo, el deporte, puede emerger como un aliado valioso para apoyar la consecución de los ODS cuando se gestiona de forma apropiada.

Observando cada ODS, todos tienen en mayor o menor peso, su propia relevancia, pero los que más se relacionan con el deporte son:

- ODS 1 y 2 ya que el deporte es el medio por el cual las personas que se encuentran en situaciones desfavorables pueden construir una vida fuera de la pobreza y el hambre. Los programas deportivos o las intervenciones de carácter más social como la *Homeless World Cup*, un torneo de fútbol organizado por una fundación, pueden ayudar a erradicar este problema.
- ODS 3 ya que el deporte se relaciona de forma directa con la salud, y en consecuencia con el bienestar. El deporte promueve llevar un estilo de vida saludable promoviendo la actividad física, evitando de esta manera enfermedades no transmisibles como las cardiovasculares, diabetes, presión arterial y otras derivadas.
- ODS 4 ya que el deporte es una plataforma ideal para dar apoyo a los procesos educativos, ayudando a los estudiantes a mejorar y desarrollar nuevas capacidades cognitivas y otras habilidades como la capacidad de concentración o socialización. También se potencializan otras competencias de carácter psicomotriz. No obstante, los programas deportivos pueden ayudar también a niños y jóvenes que se encuentran fuera del sistema escolar para darles herramientas que fomenten su desarrollo y al mismo tiempo sus familias se beneficien de los programas sociales entendiendo su relevancia para posteriormente integrarse en el sistema.

- ODS 5 ya que los programas deportivos sirven como una plataforma ideal para manifestar y concienciar sobre la importancia de erradicar con las discriminaciones y otras formas de maltrato hacia niñas y mujeres llegando a la igualdad de género y capacitando a esas personas a mejorar sus habilidades de liderazgo.
- ODS 8 ya que la industria del deporte es una importante fuente de ingresos que genera empleo y oportunidades de trabajo en el mundo laboral de forma decente y garantizando unas condiciones favorables. Para ello, los programas deportivos existen para que el entrenamiento y la capacitación técnica de ciertas habilidades permita a las personas encontrar un trabajo decente.
- ODS 11 ya que los escenarios donde ocurren todos los eventos y actos deportivos deben tener en cuenta el desarrollo de la infraestructura para que luego se pueda utilizar para la comunidad. Así mismo, estos lugares promueven mediante el deporte la inclusión social y los derechos humanos de la sociedad.
- ODS 16 ya que la popularidad que el deporte tiene en cualquier lugar del mundo puede actuar como elemento común entre grupos, sociedades, instituciones u otros agentes sociales que se encuentran en conflicto, pudiendo conducir a la interacción y al diálogo entre comunidades divididas.
- ODS 17 ya que el deporte y los eventos que se realizan son medios perfectos para que estos movilicen sectores de la sociedad y que todo el interés que generan estos, conduzcan a fortalecer estrategias, establecer alianzas para generar recursos y conseguir los objetivos.

Respecto a los otros ODS, el deporte es una plataforma de difusión e información para proteger los espacios y recursos naturales, así como promover el consumo responsable. Así mismo, las tecnologías y las distintas innovaciones que utilizan fuentes de energía alternativas a las tradicionales y minimizan su impacto se pueden incorporar en los eventos deportivos de acceso masivo. Además, el deporte puede promover la reducción de desigualdades y al mismo tiempo conciencia con temas relacionados con el medio ambiente y su conservación a través de programas deportivos educativos e integrativos para todos los colectivos.

En definitiva, para conseguir los ODS establecidos, el uso del deporte se puede potencializar mediante una intensificación en el diálogo y actividad entre los sectores sociales, sumar esfuerzos, compartir experiencias mientras educamos hacia el desarrollo social y sostenible enfrentándose a las distintas problemáticas existentes a través del deporte como eje principal. Ahora, en la situación actual nos encontramos con políticas a largo plazo para minimizar su impacto y reducir su huella siendo coherente y respetuoso mediante la actuación con las instalaciones municipales, regionales o nacionales.

IV. RELACIÓN ENTRE LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTBOL

¿Como se relaciona la sostenibilidad con el considerado deporte más popular del mundo?

En este apartado, se expone la relación entre el desarrollo sostenible y el futbol, empezando en el momento en el que la esta forma parte de la sociedad de la misma manera que lo hace el deporte el cual actúa como difusor y concienciador de los valores del desarrollo sostenible sin limitar las posibilidades de acción de las próximas generaciones al mismo tiempo que evita desequilibrios y una degradación del entorno.

1. CONCEPTO DEL FUTBOL Y SU IDEA

Históricamente, el futbol ha sido el deporte más practicado en todo el mundo. Actualmente, aunque han aparecido otros modelos de negocio potenciales en el sector deportivo como los e-sports, el fútbol sigue siendo el deporte rey y el que más personas mueve.

Para contextualizar-nos, esta modalidad deportiva nació históricamente como un entretenimiento entre las personas de la Antigua Grecia. No obstante, se reconoce por primera vez en la Edad Media en las islas británicas donde se establecen los primeros códigos o reglas del juego. Tras el paso del tiempo y la unificación de los distintos códigos existentes en esa época por parte de la federación inglesa, la modalidad se expandió internacionalmente de forma unificada y empezaron con la creación de clubes y federaciones en cada país.

No fue hasta la mitad del siglo XX, donde la modalidad se consolidó como un deporte global y estructurado. Esto fue gracias a la creación de distintas organizaciones continentales de futbol, cogiendo mucha popularidad en consecuencia de los torneos organizados por estas. También se creó la FIFA⁸, la cual organizó en 1960 la primera Copa Intercontinental de clubes que más adelante, concretamente en 2005, pasó a llamarse Copa Mundial de clubes y por otro lado la Copa Mundial de selecciones.

Actualmente, se trata de un deporte muy estructurado y consolidado en la sociedad, recogiendo a una gran multitud de personas que observan los partidos de forma presencial en los estadios o a través de una retransmisión televisiva. No obstante, también hay un porcentaje importante de personas que practican el deporte en distintos clubes, centros deportivos de forma aficionada. Así mismo, estas personas tienden a identificarse con algún club o selección (sea local o bien resida en el otro lugar del mundo), factor que explica la relevancia que este deporte tiene en la sociedad actualmente y en como las personas se sienten cercanas e involucradas con el deporte.

⁸ FIFA: *en francés*; Fédération Internationale de Football Association.

Por otro lado, la relevancia de este deporte se entiende por el aspecto económico. Este aspecto ha ido evolucionando paralelamente a la naturaleza del juego y a su práctica, pasando del romántico futbol de barrio a la omnipotente industria del fútbol. Esta evolución, se explica por el importante cambio que ha habido en clubes, federaciones y otros agentes e instituciones respecto a los ingresos de explotación, donde ha habido algunos que han tenido un espíritu global y otros, alma local. También, esta evolución pasa por el cambio de relevancia en porcentaje de los ingresos típicos (Socios, abonados y taquilla) versus los ingresos atípicos (TV, publicidad y patrocinios). Uno de los ejemplos más claros es el Futbol Club Barcelona, que pasó de tener unos ingresos típicos del 87% en 1980 a tener un 7% en la temporada 2018-2019. En contrapartida, los ingresos atípicos aumentaron exponencialmente hasta llegar a representar el 93% de los ingresos de explotación del club.

Por lo que el futbol es una plataforma fantástica para generar implicación de personas que apoyen económicamente el negocio por lo que es interesante contar con ellos. No obstante, algunos de estos inversores representan un patrocinio que no tiene en cuenta el impacto que genera ni en la significación de valor que tiene esa vinculación de ambas partes. Para ello, los clubes y federaciones deben implicarse en contribuir ya que eso supondrá un valor más alto que el valor de una vinculación de una empresa mediante un contrato de patrocinio. Por lo que es importante que se generen nuevos modelos de ingresos en el futbol, que tengan en cuenta el impacto de ser proactivo y comportarse de manera sostenible.

En conclusión, podemos decir que hoy en día, nos encontramos con una realidad que tiene en cuenta el concepto de desarrollo sostenible, en el que se busca implementarlo en cada uno de los aspectos y actividades de nuestra vida mediante unas políticas de cambio. Sin embargo, como individuos que formamos de la sociedad, todos nos enfrentamos a situaciones donde tomamos una decisión que afecta a la forma de combatir contra el cambio climático. Entonces, individualmente tenemos que pensar cómo podemos contribuir. Sin embargo, son muchas las cosas que podemos hacer en términos de sostenibilidad, pero ser consciente del consumo que realizamos y orientar a este hacia el buen camino serían los primeros pasos, aunque determinar qué significa comportarse sosteniblemente responsable es una tarea de alta dificultad. Por esta razón, cambiar la realidad de forma tan drástica es bastante complejo ya que requiere de mucho esfuerzo y tiempo. Lo que sí está claro es que, si todos actuáramos conscientemente según nuestra capacidad, nos acercaríamos más a lo que consideramos un comportamiento sostenible responsable pese que lo más importante es que ese reconocimiento lo hagamos también de forma colectiva, cambiando así de forma sistemática y generando en consecuencia un mayor impacto. En general, el futbol y los grandes eventos deportivos de este deporte pueden ayudar al crecimiento económico como hemos mencionado anteriormente, pero también en la protección del ecosistema y del medio ambiente, así como también fomentar el bienestar social a través de la salud y la educación, particularmente si este vínculo va acompañado de políticas coherentes y acordes a todos los contextos.

2. TIPOS DE SOSTENIBILIDAD

Para entender el concepto de sostenibilidad es necesario saber en qué ámbitos actúa y como lo hace. Por este motivo cabe destacar que el concepto se puede diferenciar en tres tipologías.

Popularmente, en cuanto se escucha la palabra sostenibilidad se entiende como un concepto que hace referencia a la sostenibilidad del medio ambiente, aquella que surge para dar una respuesta a todos los abusos y excesos en contra de los entornos naturales cometidos por las acciones y conductas de los seres humanos. Pero si vamos un paso más allá, podemos encontrar que estas acciones o conductas también se encuentran en otros contextos, por lo que el concepto en general podríamos definirlo entendiendo que una actividad o proyecto es sostenible en todas las tipologías cuando el impacto de esta no comporta de forma negativa una agresión o una destrucción en el futuro.

Una vez, tenemos esto claro, podemos encontrar el concepto en el medioambiente, en las actividades económicas y en la vida social. Entonces si consideramos estos tres focos de acción, existen tres tipos de sostenibilidad:

- **Sostenibilidad Ambiental:** *“Capacidad de poder mantener los aspectos biológicos en su productividad y diversidad a lo largo del tiempo y, de esta manera, ocuparse por la preservación de los recursos naturales fomentando una responsabilidad consciente sobre lo ecológico y, al mismo tiempo, crecer en el desarrollo humano cuidando el ambiente donde vive. En la actualidad muchas empresas y compañías comenzaron a impulsar estos cambios.”*
- **Sostenibilidad Económica:** *“Capacidad de generar riqueza en forma de cantidades adecuadas, equitativas en distintos ámbitos sociales que sea una población capaz y solvente de sus problemas económicos, tanto como fortalecer la producción y consumo en sectores de producción monetaria. En pocas palabras, es un equilibrio entre el ser humano y la naturaleza para satisfacer las necesidades y no sacrificar generaciones futuras.”*
- **Sostenibilidad Social:** *“Se refiere a adoptar valores que generen comportamientos como el valor de la naturaleza, mantener niveles armónicos y satisfactorios de educación, capacitación y concienciación ofreciendo apoyo a la población de un país para superarse, mantener un buen nivel de vida, y promoviendo que se involucren estas mismas personas para crear algo nuevo en la sociedad de la que forman parte hoy en día.”*

Sin embargo, si vamos un paso más allá, podemos encontrar otras tipologías diferentes a las anteriores sobre el concepto de sostenibilidad. Según la fuente de información, algunos hablan sobre la Sostenibilidad Política y otras sobre la Sostenibilidad Integral.

Respecto de la primera, el concepto trata de buscar la gobernabilidad a través de normativas y políticas claras, específicas y concretas para equilibrar los tres contextos donde las anteriores tipologías de sostenibilidad se aplicaban; el medio ambiente, la economía y la sociedad. Esta tipología, pretende repartir de forma equitativa mediante políticas los recursos que influyen en estas tres áreas, estableciendo un marco jurídico que garantice el respeto a las personas y el ambiente. De manera que, en consecuencia, se fomenta las relaciones entre sociedades mejorando su bienestar y la independencia respecto de otras sociedades o comunidades para así disponer de organizaciones gubernamentales democráticas. No obstante, la sostenibilidad integral adopta un punto de vista al concepto más amplio y general sin atender a una sección en concreto e independiente. En este sentido, la gran concienciación de la sociedad sobre el tema ecológico ha convertido al concepto en un modelo de vida social orientado a garantizar la vida de los seres humanos preservando la especie y no solo asegurar la supervivencia de los espacios naturales. Actualmente, nos encontramos con una realidad que tiene en cuenta el concepto de desarrollo sostenible y que busca implementarlo en cada uno de los aspectos y actividades de nuestra vida.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este apartado se pretende recopilar a través de un documento, distintos trabajos publicados anteriormente sobre la sostenibilidad en el fútbol. Este carácter retrospectivo nos va a permitir tener una información más acotada sobre la temática.

En primer lugar, esta revisión bibliográfica empieza con la fuente principal sobre la sostenibilidad y en la cual empieza este trabajo, el Informe Brundtland. Se trata de un informe socioeconómico publicado en 1987 por la ONU mediante una comisión liderada por Gro Harlem Brundtland, (quien dio nombre al informe) y respaldado por gran cantidad de naciones. Fue encargado para analizar, y revisar las políticas actuales sobre el desarrollo global, sabiendo que el actual desarrollo era de gran coste medio ambiental.

El informe, llamado en un principio como “Our Common Future” se ha convertido en la actualidad en un documento referencia respecto del desarrollo sostenible. Así mismo este se estructuró en 4 partes:

- Capítulo I: El concepto de desarrollo sostenible.
- Capítulo II: Equidad e interés común.
- Capítulo III: Imperativos estratégicos.
- Capítulo IV: Conclusión.

En referencia al primer capítulo, el informe comenta con 12 puntos que se entiende por el desarrollo sostenible, hablando de lo que significa el concepto de desarrollar en términos generales, qué necesidades satisface, las características propias de un crecimiento, etc. Para resumir el concepto, utiliza el último punto en el que comenta:

“En esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico; y el cambio institucional están todos en armonía y mejoran el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas.” (Véase el punto 15, Capítulo 1, Anexo 1)

El siguiente punto, comenta sobre la manera que se reparten los recursos disponibles y en el concepto de equidad, es decir, en dar a cada uno lo que se merece en función de sus condiciones o también de sus méritos sin favorecer en el trato a una persona o un colectivo perjudicando a otra. Se explica la idea del interés común y en cómo los individuos de la sociedad actúen en pro de este interés. También se expone el concepto de interacción e interdependencia sobre todo en referencia al control comunitario sobre las prácticas agrícolas y otros sistemas tradicionales. Ya que generalmente, las naciones más ricas son las que están posicionadas desde un punto de vista financiero y tecnológico para así poder hacer frente a los efectos del posible cambio climático. Por lo tanto, la capacidad para promover el interés común en el desarrollo sostenible es fundamental para que exista una justicia económica y social dentro de cada nación, así como también entre estas.

El tercer punto, el más largo, se detallan diferentes metas estratégicas acordes con el plan de acción que tienen más prioridad. Se diseñan estrategias que permitan a las naciones pasar de sus actuales procesos de crecimiento y desarrollo, a menudo destructivos, a caminos de desarrollo sostenible. En este capítulo, se precisan siete objetivos críticos para las políticas ambientales y de desarrollo. Estos son:

- Reactivación del crecimiento.
- Cambiando la calidad del crecimiento.
- Satisfacer las necesidades humanas esenciales.
- Garantizar un nivel sostenible de población.
- Conservación y mejora de la base de recursos.
- Reorientación de la tecnología y gestión del riesgo.
- Fusión del medio ambiente y la economía en la toma de decisiones.

Por último, las conclusiones resumen el informe a través de dos puntos, destacando la necesidad que tiene el desarrollo sostenible en contextos de crisis como la década del 1980, donde las instituciones no saben cómo superar la situación, de tener ciertos sistemas políticos, económicos, sociales, productivos, tecnológicos, administrativos e internacionales que sean efectivos. Así mismo, también se concluye que estos sistemas requeridos por el desarrollo deben de ser sinceros y coherentes con los objetivos que se persiguen y también eficaces con las desviaciones que se corrigen.

Además, todas las contribuciones clave de la publicación “Our Common Future” al concepto de desarrollo sostenible identifican como muchas de las crisis a las que se enfrenta el planeta Tierra, son crisis entrelazadas que pertenecen a una sola crisis global y de la necesidad vital de la participación de todos los agentes y sectores de la sociedad en cuanto a consultas y decisiones a tomar relativas al desarrollo sostenible.

Del mismo modo, existen otras referencias bibliográficas que complementan y evolucionan desde este informe mencionado anteriormente con relación a la sostenibilidad y al deporte. A continuación, se muestran las más destacadas según la tipología de sostenibilidad, detallando el título, las personas autoras, así como la fecha de publicación.

TIPO DE SOSTENIBILIDAD	TÍTULO	AUTOR/A	FECHA PUBLICACIÓN
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	"La gran burbuja del futbol"	José Maria Gay de Liébana	8/7/05
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	"Futbol Responsable"	José Luis Fernández Fernández y Raúl López Martínez	13/7/05
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"Corporate Social Responsibility and Football Clubs: The Value of Environmental Sustainability as a Basis for the Rebranding of Real Betis Balompié in Spain"	Gema Lobillo Mora, Xavier Ginesta y Jordi de San Eugenio Vela	12/7/05
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"How sustainable football can be"	Doris Pundy	5/7/19
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	"Implementing corporate social responsibility in English football"	Christos Anagnostopoulos & David Shilbury	17/5/13
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	"Corporate Social Responsibility in European Football"	Geoff Walters & Richard Tacon	1/4/11
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	"How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field?—CSR Activities of the Premier League and the Primera División."	Kinga Ráthonyi-Ódor, Éva Bácsné Bába, Anetta Müller, Zoltán Bács & Gergely Ráthonyi	16/10/20
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	"Sustainability Challenges in Professional Football: The Destructive Effects of the Society of the Spectacle."	Gilles Pache	30/1/21
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"Reusing Stadiums for a Greener Future: The Circular Design Potential of Football Architecture."	Even Smith Wergeland & Hans K Hognestad	1/7/21
SM+SE+SS	"Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football."	Tim Breitbarth, Gregor Hovemann & Stefan Walzel	1/11/11
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"How sustainable is European football?"	The write place	N/D
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"Environmental sustainability focus day."	More than football	2019
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"The football executive's guide to sustainability strategy."	Matthew Campelli	3/9/20
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"New guide seeks to improve environmental management of football matches."	Matthew Campelli	21/10/19
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"Top European football clubs encouraged to take climate action."	Matthew Campelli	30/5/19
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"German Bundesliga aims to introduce sustainability criteria for clubs."	Nikolaus J. Kurmayer	28/9/21
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"Champions League final switch good for environment but football must do more."	Andrew Simms	11/5/21
SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	"French professional League and WWF join forces to boost sustainability in football."	Beatriz Rios	26/4/16

Ilustración 1. Recopilación de los artículos más interesantes según el tipo de sostenibilidad. Fuente de elaboración propia.

De todas las publicaciones que se encuentran en la tabla anterior, hay algunas que destacan por su relevancia según la tipología de sostenibilidad que se encuentran.

En el caso de la sostenibilidad económica, destacamos el libro de José Maria Gay de Liébana “La gran burbuja del futbol” en el cuál, a partir del análisis de la gestión de los grandes clubes europeos, se observan las causas y las consecuencias, múltiples y complejas, de esta metamorfosis y se descubren que existen diferentes modelos empresariales. Desde los números de las grandes ligas a las deudas del fútbol, el libro plantea ciertos retos para un modelo económico que ha creado una auténtica burbuja. Cómo se generan los ingresos, cuál es el papel de la televisión, de los socios o cómo se gestionan, y cuál es su futuro son algunas de las cosas que se pueden ver.

Por lo que hace a la sostenibilidad social, encontramos más publicaciones. Sin embargo, destacan algunas como “Fútbol Responsable”, una guía básica para implementar la Responsabilidad Social Corporativa en los clubes de la liga española de futbol profesional. El libro hace entender que más allá de su primaria labor, como las empresas que gestionan equipos profesionales en competiciones deportivas, pueden llevar a cabo una excelente labor de liderazgo social y contribuir de manera directa a la mejora del entorno en el que operan y a la resolución de algunos de los desafíos más serios y planteados que conforman la denominada Agenda 2030. Como contrapartida, si los clubes siguen este proceso, ganarían imagen, fortalecerían su marca, incrementarían el intangible de la reputación. En definitiva, estarían sentando bases para la sostenibilidad, tanto propia cuanto ajena, cara al futuro. No obstante, otro de los libros que destacan entre todas las publicaciones sobre la sostenibilidad de tipología social es “¿How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field? CSR Activities of the Premier League and the Primera División or LaLiga.” Se trata de un estudio reciente, liderado por cuatro investigadores; Kinga Ráthonyi-Ódor, Éva Bácsné Bába, Anetta Müller, Zoltán Bács & Gergely Ráthonyi, en el que se investiga la naturaleza de las actividades de RSC⁹ realizadas por los equipos que juegan en la Premier League y Primera División la temporada 2018/2019. Se analiza cómo las acciones de RSC sirven para la protección de la sociedad, manifestando el concepto de desarrollo sostenible. El análisis comparativo se basa en informes sobre los 40 equipos, centrándose en la información sobre sus aspiraciones de RSC y los resultados de investigaciones académicas relacionadas. Posteriormente se elaboran criterios específicos para evaluar las actividades de RSC relacionadas con la sociedad. El estudio muestra como en los clubes de la Premier League, la aplicación práctica de las actividades de RSC se ha desarrollado intensamente. Los clubes comparten información estadística detallada sobre sus acciones, mientras que algunos de los clubes incluso publican sus planes futuros. La cantidad y detalle de la información encontrada sobre los clubes de Primera División es bastante variada. Algunos clubes presentan sus actividades de RSC con todo detalle; sin embargo, en el caso de la mayoría de los clubes, la información accesible es

⁹ RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

bastante superficial y carece de descripciones exactas. En conclusión, el informe refleja cómo el mundo del deporte está cambiando conscientemente hacia el desarrollo sostenible, lo que requiere una reconexión integral de la sociedad deportiva y un aumento de la conciencia para lograr la integración eficiente y exitosa de las actividades de RSC en el deporte.

Con relación a la tipología de sostenibilidad ambiental las publicaciones más relevantes son de Mathew Campell, el cuál ha escrito en los últimos años distintos artículos e informes que aportan su punto de vista y su opinión, así como guías y consejos para todos aquellos que quieran implementar el desarrollo sostenible como clubes, federaciones y otras instituciones o agentes. También es interesante el artículo “How sustainable football can be” de Doris Pundy, que pone de manifiesto los inconvenientes como los montones de basura, el derroche de agua y una gran huella de CO2 para que se entienda como puede cambiar este escenario y convertirlo más verde. La iniciativa liderada por Life Tackle quiere concienciar sobre la sostenibilidad tanto a los aficionados como a los organizadores de partidos tales que los clubes, federaciones, así como las ligas. Sin embargo, la lectura de The Write Place, ¿“How sustainable is European football?” es interesante ya que habla con más especificidad de la sostenibilidad en el fútbol europeo exclusivamente, tratando de entender la situación actual sin tener en cuenta otros contextos fuera de Europa. De igual modo, destacaría la reciente publicación de Even Smith Wergeland y Hans K Hognestad “Reusing Stadiums for a Greener Future: The Circular Design Potential of Football Architecture.” Esta lectura, trata de comprender como desde el comienzo de la década, ha habido un aumento en los esfuerzos para construir estadios deportivos respetuosas con el medio ambiente. Así que, hasta ahora, la línea a seguir ha sido disponer de edificios más antiguos y menos eficientes energéticamente. En la actualidad, aparece la convicción de que se necesita novedad para atraer patrocinadores, inversionistas y audiencias más grandes, una posición impulsada por el interés comercial y la idea del estadio como un generador urbano. Si bien los nuevos estadios pueden tener un potencial cuando se trata de rendimiento verde, eso no significa necesariamente que los estadios más antiguos no cumplan con los requisitos, incluso desde una perspectiva climática. En este artículo, se analiza la estrategia establecida para reemplazar a los estadios más viejos cuestionando el impacto climático de nuevos escenarios e investigando la reutilización potencial de los existentes, realizando un análisis en profundidad de dos estadios existentes, Tynecastle Park en Edimburgo y el Estadio Flaminio en Roma. Con nuevas perspectivas se explica por qué los estadios más antiguos se vuelven obsoletos y al mismo tiempo se exponen las estrategias ecológicas que podrían dar a los estadios existentes una vida más larga.

Cabe añadir que hay algunas de las publicaciones que tratan la sostenibilidad desde todos los aspectos y tipologías, haciendo referencia al concepto mencionado anteriormente de sostenibilidad integral, como la publicación de 2011; “Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football.”

V. INFORME UEFA: STRENGTH THROUGH UNITY

“Esta estrategia, se llama Strength through Unity para significar que estas complejas cuestiones sólo pueden abordarse y resolverse si trabajamos en estrecha colaboración con todas las partes interesadas del fútbol, nos ponemos de acuerdo en una agenda compartida, utilizamos un lenguaje común y adoptamos un enfoque coherente. Estoy convencido de que, si el fútbol se une y reúne su poder para impulsar un cambio sostenible, podrá tener un impacto positivo fuerte y duradero. Como UEFA, tenemos que dar el ejemplo correcto hacia el cambio sostenible e inspirar y movilizar a otros para que nos sigan”.

(Aleksander Čeferin, presidente de la UEFA, 2021)

De esta manera fue como la UEFA presentó su estrategia sobre la sostenibilidad del fútbol en relación con todos los objetivos marcados por la ONU con la Agenda 2030.

Esta estrategia, pretende acelerar el cambio hacia un fútbol responsable y sostenible. Para ello, explican el contexto actual, sus fundamentos como organización, así como la misión y el camino o guía por el cuál todos sus componentes, agentes e instituciones (“*stakeholders*”) que forman parte de esta organización europea deben seguir. Seguidamente, hablan sobre las áreas de impacto y las políticas de cambio con relación a los diecisiete ODS establecidos. Para ello, crean 11 políticas agrupando los distintos ODS según la temática y simulando un once titular o alineación como si de un partido se tratara. Por último, comentan como pasaran de la estrategia a la acción a través de indicadores según los diferentes públicos y grupos de personas existentes, así como también determinan el tiempo y la dificultad de integración de ese indicador, así como al ODS que corresponde.

Sin embargo, otra de las personas que lideran esta estrategia definió el proyecto de esta manera:

“Este documento, no es un destino final, sino el punto de partida para hacer operativa la estrategia, una tarea difícil pero fascinante que tenemos por delante. Crearemos directrices y programas para apoyar a las federaciones miembro, ligas y clubes en el desarrollo de sus propias estrategias. Tenemos que trabajar como un solo equipo, con un lenguaje y un enfoque comunes, para amplificar el impacto positivo del fútbol y aprovechar al máximo nuestros expertos en sostenibilidad para que agrupen a sus equipos. La medición y la presentación de informes serán decisivas para mostrar cómo el fútbol utiliza su poderosa plataforma para mejorar la sostenibilidad”.

(Michele Uva, director de fútbol y responsabilidad social de la UEFA, 2021)

A continuación, se exponen diferentes tablas con el objetivo de resumir toda esta estrategia “Strength through unity” y observar cómo, en qué contexto, en qué áreas, tiempos y qué indicadores se van a implementar para llegar al objetivo de la estrategia sobre fútbol sostenible por parte de la UEFA:

- Descripción del informe:

Esta estrategia liderada por la UEFA tiene en cuenta 11 políticas de cambio, en cada una de estas se establecen 72 indicadores de rendimiento que al mismo tiempo se relacionan con algunos de los ODS según la temática. De forma general, observamos que aproximadamente una mediana de 7 indicadores por cada política. Cabe destacar también que se relacionan con uno o dos ODS. Sin embargo, la política que trata la sostenibilidad del evento se relaciona con diez ODS ya que esta política aparece en muchas vertientes de la sostenibilidad.

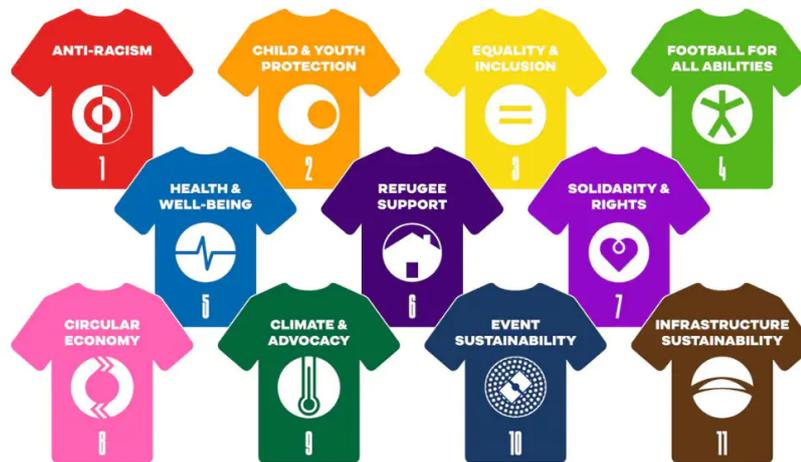


Ilustración 2. 11 políticas de cambio Strength through Unity UEFA. Fuente: UEFA

POLÍTICAS	Nº ICR (Indicadores Clave de Rendimiento)	ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)
1. ANTI-RACISMO	10	10 & 16
2. PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES	8	16
3. IGUALDAD E INCLUSIÓN	10	10 & 5
4. FÚTBOL PARA TODOS	7	10
5. SALUD Y BIENESTAR	5	3
6. APOYO A LOS REFUGIADOS	8	10
7. SOLIDARIDAD Y DERECHOS	4	11 & 16
8. ECONOMÍA CIRCULAR	7	12
9. CLIMA Y DEFENSA	6	13
10. SOSTENIBILIDAD DEL EVENTO	4	3,4,5,6,7,8,9,11,12,13
11. SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	3	9
TOTAL	72	

Tabla 1. Descripción de las políticas respecto a los ICR y los ODS.

El impacto de esta estrategia se implementa a través de 5 agentes o también nombradas aéreas de acción:

- Organización interna UEFA
- Eventos propios de la UEFA
- Miembros de la UEFA
- Socios y sociedad
- Ecosistema del fútbol

ÁREAS DE ACCIÓN
ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA UEFA
EVENTOS DE LA UEFA
MIEMBROS DE LA UEFA
SOCIOS Y SOCIEDAD
ECOSISTEMA DEL FÚTBOL

Tabla 5: Areas de acción. Fuente de elaboración propia.

- El timing y la dificultad

Tras una descripción general de la estrategia que quiere llevar a cabo este informe y de detallar la cantidad de ICR, así como la relación que tienen con cada ODS, nos disponemos a conocer dos variables más; en cuanto tiempo se van a implementar estas medidas y como de difícil es.

De los 72 indicadores que existen en total, se observan que los indicadores que se pueden implementar más rápido, en el corto plazo, son aquellos que tienen una dificultad baja (grado 1-2-3). Sin embargo, en el medio o largo plazo los indicadores son de mayor dificultad, concentrándose en gran parte en M4, M3 y L5.

	DIFFICULTAD / TIMMING	CORTO PLAZO (<1 año)	MEDIO PLAZO (6meses - 18meses)	LARGO PLAZO (>1 año)
<i>Baja</i>	1	1	0	0
	2	12	3	0
	3	6	9	1
	4	3	21	4
<i>Alta</i>	5	0	2	10
TOTAL				72

Tabla 9. Timing y dificultad de implementación de los indicadores de la estrategia. Fuente de elaboración propia

- Análisis de los Indicadores Clave de Rendimiento (ICR):

Si nos adentramos al análisis de estos indicadores, estos se encuentran posicionados dentro de una temática. En este caso, hemos diferenciado las políticas que preservan el respeto a los derechos humanos y, en segundo lugar, otras cuatro políticas que preservan el respeto al medio ambiente, es decir, la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, si observamos la cantidad de indicadores, destacan las políticas de anti-racismo y de habilitar el fútbol para todos los públicos. Esto se debe a una mayor integración del problema, es decir, ya hay muchos casos y experiencias en la sociedad, por lo cual, hay más indicadores para erradicar este problema.

POLÍTICAS	Nº INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO	TEMÁTICA
1. ANTI-RACISMO	10	RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS
2. PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES	8	
3. IGUALDAD E INCLUSIÓN	10	
4. FÚTBOL PARA TODOS	7	
5. SALUD Y BIENESTAR	5	
6. APOYO A LOS REFUGIADOS	8	
7. SOLIDARIDAD Y DERECHOS	4	
8. ECONOMÍA CIRCULAR	7	RESPETO AL MEDIO AMBIENTE
9. CLIMA Y DEFENSA	6	
10. SOSTENIBILIDAD DEL EVENTO	4	
11. SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	3	
TOTAL	72	

Tabla 13. Análisis de los ICR. Fuente de elaboración propia

- Análisis de los Indicadores Clave de Rendimiento: El respeto a los derechos humanos.

TEMAS	PÚBLICO OBJETIVO	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO	TIEMPO Y DIFICULTAD	POLÍTICAS	ODS
TODOS	Cero incidentes racistas en todos los eventos de la UEFA y colaboración en todo el fútbol europeo para 2030	Nº Incidentes	L5	1. ANTI RACISMO	 
MEDIDAS ANTIRRACISMO A TRAVÉS DE LAS REGLAMENTACIONES, POLÍTICAS, DIRECTRICES Y COMUNICACIONES DE LA UEFA	Las normas, políticas y directrices de la UEFA, según corresponda, incorporan criterios contra el racismo para 2024	% de reglamentos, políticas y directrices aplicables que incluyen criterios contra el racismo	M4		
	Campañas de comunicación y sensibilización de la UEFA alineadas con los principios contra el racismo	Número de comunicaciones Número de personas alcanzadas por la campaña	S2		
PLANES Y ACCIONES PREVENTIVAS Y EDUCATIVAS, CON ESPECIAL ENFOQUE EN LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD	Desarrollar un plan para un programa preventivo y educativo (incluido el abuso en línea y el discurso de odio) para 2024	Estado de la actividad	M3		
	100% de las asociaciones miembro alcanzadas por programas educativos para 2024	% de asociaciones miembro	M4		
PLANES Y ACCIONES COLABORADORAS PARA IDENTIFICAR, INVESTIGAR Y SANCIONAR EL RACISMO EN EL FÚTBOL.	Sistema de gestión del respeto desarrollado para 2025	Estado de la actividad	M4		
	Seguimiento de partidos de riesgo a través del esquema de seguimiento de partidos	Número de partidos monitoreados	S2		
SISTEMAS DE DENUNCIA TRANSPARENTES Y ACCESO A SOLUCIONES	Estructuras de notificación y reparación en vigor en todas las competiciones de la UEFA para 2024 y para las 55 federaciones miembro para 2030.	% de competiciones UEFA	M4		
		% de asociaciones miembro	L4		

Ilustración 3. Análisis ICR. Anti-racismo. Fuente de elaboración propia.

TODOS	Cero episodios de abuso, con referencia a los eventos de la UEFA y de forma colaborativa en el fútbol europeo jugado por niños y jóvenes para 2030	Número de episodios de abuso	L5	2. PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES	
RED Y FORMACIÓN DE OFICIALES DE PROTECCIÓN INFANTIL Y JUVENIL EN EL FÚTBOL EUROPEO	El 100 % de las federaciones miembro nombra puntos focales para 2022	% de asociaciones miembro	S1		
	Implementar el requisito de punto focal en el Reglamento de Licencias de Clubes de la UEFA para 2023	Estado de la actividad	S3		
	100 % de los puntos focales de las asociaciones miembro capacitados para 2024	Número total de participantes en la formación (entidad o individuo)	M2		
	El 100 % de las asociaciones miembro cuentan con una política de protección de la niñez y la juventud para 2025	% de asociaciones miembro	M4		
PLATAFORMA EN LÍNEA DE PROTECCIÓN INFANTIL DE LA UEFA	Aumentar en un 50 % la cobertura de la plataforma digital de protección infantil de la UEFA para 2023 (en comparación con la temporada 2020/21)	% de cobertura de la plataforma	S2		
ACUERDOS Y PROTOCOLOS DE PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES ESPECÍFICOS PARA EVENTOS, INCLUYENDO ACCESO A REPARACIÓN	Estándar de protocolo de protección de niños y jóvenes específico para eventos para asociaciones miembro disponible para 2024	Estado de la actividad	M2		
	Análisis de riesgos en todos los países de las federaciones miembro de la UEFA disponibles para 2022	Número de países cubiertos	S4		

Ilustración 4. Análisis ICR. Protección de niños y jóvenes. Fuente de elaboración propia.

TODOS	Cero episodios de discriminación dentro de la UEFA, con referencia a los eventos de la UEFA y colaborativamente en todo el fútbol europeo, para 2030	Nº Incidentes	L5	3. IGUALDAD E INCLUSIÓN	 
MEDIDAS DE IGUALDAD E INCLUSIÓN EN LOS REGLAMENTOS, POLÍTICAS, DIRECTRICES Y COMUNICACIONES DE LA UEFA	Las regulaciones, políticas y pautas de la UEFA, según corresponda, incorporan criterios de igualdad e inclusión para 2024	% de normativas, políticas y directrices aplicables que incluyen criterios de igualdad e inclusión	M4		
	Campañas de comunicación y sensibilización de la UEFA alineadas con criterios de igualdad e inclusión	Número de comunicaciones Número de personas alcanzadas por la campaña.	S2		
LA UEFA ABOGA POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN EL ECOSISTEMA FÚTBOL	Certificación de igualdad salarial otorgada a la UEFA para 2022 y promoción del esquema entre las federaciones miembro	Estado de actividad % de asociaciones miembro	S2		
MEDIDAS CONTRA LA DISCRIMINACIÓN POR RAZÓN DE GÉNERO, EDAD, ORIENTACIÓN SEXUAL, RELIGIÓN O CAPACIDADES	Cajas de herramientas de concienciación sobre igualdad e inclusión para asociaciones miembro distribuidas para 2024	% de asociaciones miembro	M2		
CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN SOBRE IGUALDAD E INCLUSIÓN	Grupo de trabajo permanente de igualdad e inclusión reconocido oficialmente para 2022	Estado de actividad	S2		
	Ejecutar encuestas de Igualdad e Inclusión en el fútbol europeo alcanzando al menos el 60 % de respuesta para 2025	Tasa de respuesta Puntaje promedio de Igualdad e Inclusión	M4		

Ilustración 5. Análisis ICR. Igualdad e inclusión. Fuente de elaboración propia.

TODOS	Triplicar el número de jugadores de fútbol con discapacidad en colaboración en el fútbol europeo y duplicar el número de personas con discapacidad que trabajan dentro de la UEFA y para eventos de la UEFA para 2030	Número de nuevos jugadores con discapacidad Número de empleados con discapacidad	L4	4. FÚTBOL PARA TODOS	
MAYOR ACCESO A OPORTUNIDADES DE JUEGO, ASÍ COMO A FORMACIÓN PROFESIONAL, EMPLEO Y TAMBIÉN VOLUNTARIADO	El 100% de las asociaciones miembro ofrecen oportunidades de juego para todos los que quieran participar para 2028. El 100% de las asociaciones miembro ofrecen programas de formación específicos para entrenadores para 2026	% de asociaciones miembro Nº Entrenadores entrenados o cualificados.	L4 M4		
MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD A LOS ESTADIOS, INSTALACIONES DE FÚTBOL Y PARTIDOS TELEVISADOS	El 100 % de los estadios de eventos de la UEFA y los partidos televisados cumplen con los requisitos de infraestructura y accesibilidad de la UEFA para 2026	% de sedes y partidos que cumplen con los requisitos de accesibilidad de la UEFA	M5		
UNIDADES DE FÚTBOL ESPECIALIZADAS PARA TODAS LAS HABILIDADES EN TODAS LAS ASOCIACIONES MIEMBRO	El 80 % de las federaciones miembro implementarán unidades de Fútbol para todas las habilidades para 2030	% de asociaciones miembro	L5		

Ilustración 6. Análisis ICR. Fútbol para todos. Fuente de elaboración propia.

PROGRAMAS DE FÚTBOL DIRIGIDOS PARA PERSONAS MAYORES	Plan de la UEFA dedicado a la participación de las personas mayores en el fútbol, en vigor para 2024	Estado de actividad	M4	5. SALUD Y BIENESTAR	
	El 30% de las federaciones miembro organizan actividades de fútbol para personas mayores para 2027	% de asociaciones miembro	L3		
ORIENTACIONES Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS EN TEMAS DE SALUD Y BIENESTAR Y PROMOVER LA PREVENCIÓN	Material de orientación para el personal de la UEFA, disponible para 2022	Número de personas alcanzadas por el material	S2		
	Chequeo médico dedicado al personal de la UEFA	% de asistencia del personal			
CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN ENFOCADA EN JÓVENES	El 80 % de las federaciones miembro colaboran con la UEFA en campañas de sensibilización para 2024	% de asociaciones miembro activas	S3		

Ilustración 7. Análisis ICR. Salud y bienestar. Fuente de elaboración propia.

DISPONIBILIDAD Y ACCESO A ACTIVIDADES, INICIATIVAS Y EVENTOS DE FÚTBOL ORGANIZADOS EN LAS COMUNIDADES ANFITRIONAS	70% de las asociaciones miembro que ofrecen oportunidades de participación para refugiados para 2025	Número de asociaciones miembro Número de iniciativas Número de jugadores	M4	6. APOYO A LOS REFUGIADOS	
	Desarrollo de torneos de fútbol en toda Europa para 2026	Estado de actividad	M5		
OPORTUNIDADES PARA JÓVENES ATLETAS PARA ACCEDER A PROGRAMAS DE APOYO AL DEPORTE AFICIONADO Y DE ÉLITE	50 % de las federaciones miembro que ofrecen iniciativas de desarrollo del fútbol para jóvenes refugiados para 2027	% de asociaciones miembro Número de iniciativas Número de jugadores	L5		
DEFENSA DEL PAPEL DEL FÚTBOL EN EL FORTALECIMIENTO DE LAZOS E INTERACCIONES ENTRE LAS COMUNIDADES DE ACOGIDA Y LOS REFUGIADOS	50 % de las asociaciones miembro que abogan públicamente por la inclusión social de los refugiados para 2025	Número de asociaciones miembro que trabajan con una agencia regional/nacional del ACNUR	M3		

Ilustración 8. Análisis ICR. Apoyo a los refugiados. Fuente de elaboración propia.

PROMOCIÓN Y APLICACIÓN DEL COMPROMISO DE DERECHOS HUMANOS DE LA UEFA EN TODOS LOS REGLAMENTOS, POLÍTICAS, DIRECTRICES Y RELACIONES COMERCIALES DE LA ORGANIZACIÓN	Las normas, políticas y directrices de la UEFA, según corresponda, incorporan criterios de derechos humanos para 2024	% de reglamentos, políticas y directrices aplicables que incluyen criterios de derechos humanos	M4	7. SOLIDARIDAD Y DERECHOS	 
	Códigos de conducta de la UEFA para relaciones comerciales alineados con el Compromiso con los derechos humanos para 2024	% de relaciones comerciales alineadas	M3		
	Red de incidencia y sensibilización en temas de derechos humanos para 2024	Número de entidades involucradas (organizaciones/individuos)	M3		
MECANISMOS DE RESPUESTA RÁPIDA QUE BRINDAN ALIVIO (A TRAVÉS DE BECAS SOLIDARIAS) EN SITUACIONES DE EMERGENCIA	100% de las solicitudes procesadas dentro de un mes	Tiempo de la respuesta Número de federaciones miembro que conocen el programa de subvenciones de la UEFA	M3		

Ilustración 9. Análisis ICR. Solidaridad y derechos.

- Análisis de los Indicadores Clave de Rendimiento: El respeto al medio ambiente.

TEMAS	PÚBLICO OBJETIVO	INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO	TIEMPO Y DIFICULTAD	POLÍTICAS	ODS
TODOS	Cero residuos plásticos y cero desperdicio de comida en todos eventos de la UEFA y en colaboración a través del Fútbol europeo: para 2030.	Cantidad de desperdicio de alimentos. Cantidad de residuos plásticos.	L5	8. ECONOMÍA CIRCULAR	
PROCESOS Y HERRAMIENTAS 4R INCORPORADAS EN LAS NORMAS DE INFRAESTRUCTURA DE FÚTBOL	Las pautas de infraestructura de la UEFA incorporan criterios 4R para 2025 Alentar a las federaciones miembro a aplicar los criterios de las 4R de la UEFA	% de directrices de infraestructura aplicables de la UEFA que incorporan criterios de economía circular. % de asociaciones miembro	M4		
ENFOQUE 4R PARA OPERACIONES Y EVENTOS DE LA UEFA	Metodología 4R para eventos de la UEFA con un enfoque particular en empaques de productos, plásticos, artículos de un solo uso y pérdida y desperdicio de alimentos disponible para 2024	Estado de la actividad	M4		
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN TORNO A PROYECTOS PILOTO UEFA 4R	Un proyecto piloto de economía circular por temporada hasta 2025	Nº de entidades involucradas en el proyecto % de reducción de residuos	S3		

Ilustración 10. Análisis ICR. Economía circular. Fuente de elaboración propia.

REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE CARBONO DIRECTAS E INDIRECTAS RELACIONADAS CON LAS OPERACIONES Y EVENTOS DE LA UEFA	Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 50 % para 2030, con vistas a lograr cero emisiones netas de carbono para 2040 dentro de la UEFA, en todos los eventos de la UEFA y en colaboración en todo el fútbol europeo.	Eventos emisión de carbono Eventos emisión de carbono / nº espectador en directo.	L5	9. CLIMA Y DEFENSA	
PREVENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES DE LA UEFA	Medir el impacto ambiental de todos los eventos de la UEFA para 2024 Alentar a los clubes y asociaciones miembro a medir los impactos de las competiciones.	Número de eventos de la UEFA monitoreados	M4		
PROMOCIÓN Y APLICACIÓN DEL COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL DE LA UEFA EN TODOS LOS REGLAMENTOS, POLÍTICAS, DIRECTRICES Y RELACIONES COMERCIALES DE LA ORGANIZACIÓN	Las regulaciones, políticas y pautas de la UEFA, según corresponda, incorporan criterios climáticos y de defensa para 2024.	% de regulaciones, políticas y lineamientos aplicables que incluyen criterios de promoción y clima	M4		
	Códigos de conducta de la UEFA para relaciones comerciales alineados con el Compromiso Ambiental.	% de relaciones comerciales alineadas	M4		
SENSIBILIZACIÓN Y DEFENSA DE LA ACCIÓN CLIMÁTICA Y LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EN TODA LA COMUNIDAD DEL FÚTBOL	Alcance de la campaña de más de 2500 millones de audiencia televisiva para 2024.	Número de personas alcanzadas por la campaña.	S3		

Ilustración 11. Análisis ICR. Clima y defensa. Fuente de elaboración propia.

TODOS	Mejorar continuamente la puntuación del índice de sostenibilidad de cada evento de la UEFA para optimizarlo para 2030	Índice de sostenibilidad de eventos promedio	L5	10. SOSTENIBILIDAD DEL EVENTO	
DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UEFA RELACIONADO CON EL IMPACTO DE LOS EVENTOS	Sistema de gestión de eventos sostenibles (SEMS) de la UEFA disponible para 2023	Estado de la actividad	S4		
	El 100% de las licitaciones incluyen requisitos relacionados con las 11 políticas de sustentabilidad, al 2022	% de procesos de licitación	S3		
PROMOCIÓN DEL SISTEMA EN TODA EUROPA, INCLUYENDO EL DESARROLLO DE CAPACIDADES A NIVEL DE ASOCIACIÓN MIEMBRO, LIGA Y CLUB	Brindar capacitación SEMS dedicada a todas las asociaciones miembro para 2025	% de asociaciones miembro capacitadas	M3		

Ilustración 12. Análisis ICR. Sostenibilidad del evento. Fuente de elaboración propia.

DIRECTRICES PARA LA INFRAESTRUCTURA DE FÚTBOL SOSTENIBLE	Directrices de la UEFA para la infraestructura sostenible disponibles para 2022	Estado de la actividad	S4	11. SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	
PROMOCIÓN Y APLICACIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA EN LA GOBERNANZA, LAS POLÍTICAS Y LAS DIRECTRICES DE LA UEFA	Normas, políticas y directrices de la UEFA, según corresponda, incorporan criterios de sostenibilidad de la infraestructura para 2024	% de normativas, políticas y directrices aplicables que incluyen criterios de sostenibilidad de la infraestructura	M3		
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN TORNO A MEJORES PRÁCTICAS EN INFRAESTRUCTURA DE ESTADIOS	Red de intercambio de conocimientos establecida para 2023	% de asociaciones miembro involucrado	S2		

Ilustración 13. Análisis ICR. Sostenibilidad de la infraestructura. Fuente de elaboración propia.

PARTE EMPÍRICA

VI. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS 'BIG FIVE' LIGAS EUROPEAS DE FUTBOL.

1. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el estudio, se ha establecido un marco metodológico donde se detalla la manera en la que se va a trabajar siguiendo un mismo procedimiento para comparar cada indicador de las diferentes once políticas entre las cinco ligas.

El método de investigación se trata de un análisis comparativo que recoge información que ha sido extraída de diferentes fuentes, para posteriormente comparar esos datos cuantitativos y cualitativos entre las ligas.

Esta metodología ha sido utilizada para analizar a las cinco grandes ligas europeas de futbol profesional para poder ver cómo se comportan y qué medidas están tomando con relación al concepto de sostenibilidad y a su proceso de desarrollo. Así mismo, una vez estudiado su comportamiento y observado que medidas están aplicando, el análisis comparativo quiere establecer mediante el cálculo de indicadores unas líneas de futura para proporcionar soluciones y alternativas a las medidas que están tomando o que todavía no han implementado para aumentar en consecuencia la consciencia de la importancia de la sostenibilidad y de cómo esta puede ayudar a disfrutar de un deporte de forma más sana y respetuosa para las futuras generaciones dejando los egos en un segundo término. Sin embargo, antes de escoger a los 36 indicadores, se ha establecido su puntuación y ponderación:

En primer lugar, se ha establecido que se daba la misma ponderación para todos los indicadores ya que se ha entendido que era la forma de ser más equitativos ante la falta de herramientas o procedimientos para determinar cuál de estos indicadores o políticas eran más relevantes en comparación a los otros/as.

En segundo lugar, respecto al cálculo de los indicadores, este se ha realizado utilizando 3 posibles resultados por cada indicador, marcando los resultados con tres colores haciendo el símil con un semáforo; verde, ámbar y rojo, según los resultados del indicador. Por cada resultado del indicador que se cumplía, o que era afirmativa o bien que se realizaba en un porcentaje superior al 75%, se coloreaba con verde. Por cada resultado que se cumplía, pero de forma incompleta o bien el porcentaje se encontraba entre el 50% se marcaba con el color ámbar. Y, por último, aquellos resultados de los indicadores que no se cumplían, o bien tenían un porcentaje muy bajo, alrededor del 25% o inferior, se han marcado con el color rojo.

Por último, tras tener el resultado coloreado según el criterio establecido se han ponderado cada uno de los indicadores con 3 puntuaciones; verde 1 punto, ámbar 0'5 puntos y rojo 0 puntos. De esta manera, se puede saber cuántos puntos han obtenido en función de cada indicador y a través de un mismo criterio.



*Ilustración 14. Ponderación de los resultados de los ICR.
Fuente de elaboración propia.*

2. ELECCIÓN, CÁLCULO Y RESULTADOS DE LOS ICR

Para llevar a cabo el análisis comparativo, se han elegido siguiendo las once políticas marcadas por la UEFA, un total de 36 indicadores para poder comparar a través de un mismo criterio, las cinco grandes ligas europeas de fútbol profesional. Siguiendo con los dos bloques entre las once políticas; respeto a los derechos humanos y al medio ambiente, se han creado estos indicadores:

Respecto a los derechos humanos:

1. Anti-racismo:

- N.º Incidentes racistas (Temporada 2021-2022)
- ¿Disponen de programas o sistemas de denuncia para erradicar con el racismo?
- ¿Disponen de campañas de promoción para erradicar con el racismo?
- ¿Disponen de un plan preventivo y educativo para erradicar con el racismo?

2. Protección de niños y jóvenes:

- N.º Episodios de abuso (Temporada 2021-2022)
- ¿Han implementado algún programa de protección para niños y jóvenes?
- ¿Realizan campañas de promoción para la protección de niños y jóvenes?
- ¿Apoyan al deporte infantil o de formación?

3. Igualdad e inclusión:

- Nº Incidentes denunciados. (Temporada 2021-2022)
- ¿Disponen de un grupo de trabajo permanente que fomenta la igualdad y la inclusión?
- ¿Han aprobado políticas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles?
- ¿Realizan campañas para promover la igualdad e inclusión?

4. Fútbol para todos:

- ¿Disponen, organizan o promocionan de una liga para personas con discapacidades?
- ¿Existe alguna normativa que exija a los estadios de fútbol a cumplir con los requisitos de infraestructura y accesibilidad?
- Los estadios disponen de infraestructuras adaptadas y accesibles para todos los públicos.

5. Salud y bienestar:

- ¿Realizan programas para personas seniors?
- Disponen de un plan de retirada para ex jugadores profesionales.
- ¿Disponen o colaboran con campañas de sensibilización?

6. Apoyo a los refugiados:

- ¿Disponen de un programa para personas exiliadas o refugiadas ofreciendo participación?
- ¿Disponen algún torneo para este colectivo?
- ¿Realizan campañas en RRSS u otras plataformas para sensibilizar a la sociedad?

7. Solidaridad y derechos:

- ¿Disponen de un código antiviolencia?
- ¿Campañas para erradicar la corrupción, fraude deportivo.

Respecto al medio ambiente:

8. Economía circular:

- Políticas que promuevan las 4R: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Recuperar.
- Sistema propio de gestión de residuos.

9. Clima y defensa:

- ¿Realizan campañas de comunicación y concienciación a la ciudadanía?
- ¿Utilizan energía verde haciendo un uso responsable de la energía?
- ¿Disponen de placas fotovoltaicas o fomentan su uso?
- Reducción de la huella de carbono

10. Sostenibilidad del evento:

- ¿Dispone de asociaciones con empresas de vocación ecológica?
- ¿Hay alguna regulación del precio de la entrada para el equipo visitante?
- ¿Disponen de alguna promoción o campaña para ser más sostenible?

11. Sostenibilidad de la infraestructura

- ¿Implementan medidas para favorecer el transporte sostenible entre los espectadores?
- ¿Implementan medidas para favorecer el transporte sostenible entre los deportistas?
- ¿Disponen de sitios para todos los públicos reservando un % aforamiento para personas con discapacidad?
- Reducción de la huella de carbono.

Una vez se han establecido los indicadores clave de rendimiento, se ha pasado al cálculo de estos:

En primer lugar, en la política de anti-racismo, según los 4 indicadores establecidos, la liga inglesa, ha obtenido más puntos respecto a las otras, seguida de LaLiga con 3 puntos de 4 posibles y de la Bundesliga alemana con 2,5 puntos. En último lugar se encuentran las ligas de Italia y Francia tras unos indicadores que castigan el tener un número elevado de incidentes (más de 3) y la no implementación de un plan preventivo, pese a tener campañas de divulgación y fomentación del antirracismo.

POLÍTICA	ICR	La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
1. ANTI RACISMO	Nº Incidentes racistas (Temporada 2021-2022)					
	¿Disponen de programas para erradicar con el racismo? Sistema de denuncia					
	¿Disponen de campañas de promoción para erradicar con el racismo?					
	¿Disponen de un plan preventivo y educativo para erradicar con el racismo?					
	TOTAL		3 puntos	3,5 puntos	2,5 puntos	2 puntos

Ilustración 15: Cálculo ICR Anti-racismo. Fuente de elaboración propia

En segundo lugar, en la política de niños y jóvenes, tanto LaLiga como la Premier League salen con un resultado bastante favorable por su apoyo al deporte, y sus campañas o programas que fomentan la protección de niños y jóvenes.

Por otro lado, con relación a la política de igualdad e inclusión las cinco ligas, se encuentran en la misma posición, siendo esta posición, alejada del valor óptimo, situándose por debajo del 50% de la puntuación para esta política.

		La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
2. PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES	Nº Episodios de abuso. (Temporada 2021-2022)					
	¿Han implementado algún programa de protección para niños y jóvenes?					
	¿Realizan campañas de promoción para la protección de niños y jóvenes?					
	¿Apoyan al deporte infantil o de formación?					
	TOTAL	3,5 puntos	3,5 puntos	0 puntos	0,5 puntos	3 puntos
3. IGUALDAD E INCLUSIÓN	Nº Incidentes denunciados. (Temporada 2021-2022)					
	¿Disponen de un grupo de trabajo permanente que fomenta la igualdad y la inclusión?					
	¿Han aprobado políticas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de					
	¿Realizan campañas para promover la igualdad e inclusión?					
	TOTAL	1,5 puntos	1,5 puntos	1,5 puntos	1,5 puntos	1,5 puntos

Ilustración 16: Resultado ICR Políticas 2 y 3. Fuente de elaboración propia

En cuanto a la política de ofrecer un deporte para todos los públicos, la Premier League vuelve a liderar en términos de puntos la política. Seguidamente se encuentran LaLiga y la Bundesliga, destacando a la primera por ser la única organizadora oficial de una liga para personas con discapacidad ya que en el caso de las ligas inglesas e italianas promocionan la liga, pero no son las principales organizadoras de ellas.

Respecto a la política de salud y bienestar, los resultados han sido similares para las cinco ligas, pero ha obtenido una mayor puntuación la Premier League por disponer de programas como “Stay well” que fomenta el deporte entre el público senior.

Cabe decir, que todas ellas disponen de campañas que sensibilicen a la población para fomentar el bienestar entre esta. Principalmente, estas campañas se han llevado desde las redes sociales donde tienen más seguidores, así como también publicaciones en las páginas web oficiales de las ligas.

		La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
4. FÚTBOL PARA TODOS	¿Disponen, organizan o promocionan de una liga para personas con discapacidades?	Green	Yellow	Red	Yellow	Red
	¿Existe alguna normativa que exija a los estadios de fútbol a cumplir con los requisitos de infraestructura y accesibilidad?	Red	Green	Green	Red	Red
	Los estadios disponen de infraestructuras adaptadas y accesibles para todos los públicos.	Green	Green	Green	Green	Green
	TOTAL	2 puntos	2,5 puntos	2 puntos	1,5 puntos	1 punto
5. SALUD Y BIENESTAR	¿Realizan programas para personas seniors?	Red	Green	Red	Red	Red
	Disponen de un plan de retirada para ex jugadores profesionales. (Salud mental)	Red	Red	Red	Red	Red
	¿Disponen o colaboran con campañas de sensibilización?	Green	Green	Green	Green	Green
	TOTAL	1 punto	2 puntos	1 punto	1 punto	1 punto

Ilustración 17. Cálculo ICR Políticas 4 y 5. Fuente de elaboración propia

Con relación a las últimas políticas de carácter más social y de respeto a los derechos humanos, las ligas que más puntos han obtenido han sido la española y la inglesa, cumpliendo al máximo con los tres indicadores de apoyo a personas refugiadas, implementando programas, campañas y al mismo tiempo realizando torneos para integrar a todas estas personas en la sociedad a través del deporte. Sin embargo, en la última posición se encuentra la Ligue 1 que no ha implementado ningún programa y solo ha ofrecido alguna actividad muy puntual para el colectivo.

Respecto a la política de solidaridad y derechos, la principal diferencia se encuentra en la disposición por parte de LaLiga y la Premier League de una guía de conductas para los clubes, sin llegar a ser un código implementado y estricto.

		La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
6. APOYO A LOS REFUGIADOS	¿Disponen de un programa para personas exiliadas o refugiadas ofreciendo participación?	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
	¿Disponen algun torneo para este colectivo?	Green	Green	Green	Green	Yellow
	¿Realizan campañas en RRSS u otras plataformas para sensibilizar a la sociedad?	Green	Green	Green	Yellow	Green
	TOTAL	3 puntos	3 puntos	2,5 puntos	2 puntos	1,5 puntos
7. SOLIDARIDAD Y DERECHOS	¿Disponen de un código antiviolencia?	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
	¿Campañas para erradicar la corrupción, fraude deportivo (soborno).	Green	Green	Green	Green	Green
	TOTAL	1,5 puntos	1,5 puntos	1 punto	1 punto	1 punto

Ilustración 18. Cálculo ICR. Políticas 6 y 7. Fuente de elaboración propia.

En cuanto a las políticas enfocadas en el respecto al medio ambiente y a la sostenibilidad de tipología ambiental, cabe decir que los dos principales indicadores considerados demuestran el margen de mejora que queda para poder ser más eficientes en términos de aprovechar los recursos existentes. Estos indicadores destacan otra vez la liga española y la liga inglesa obteniendo la mitad de los puntos.

En cuanto al clima, en general las cinco ligas desempeñan un esfuerzo considerable para reducir su huella de carbono, así como la de sus clubes participantes, intentando usar la energía de forma responsable y realizando campañas de concienciación ciudadana frecuentemente.

		La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
8. ECONOMÍA CIRCULAR	Políticas que promuevan las 4R: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Recuperar.					
	Sistema de gestión de residuos					
	TOTAL	1 punto	1 punto	0,5 puntos	0,5 puntos	0,5 puntos
9. CLIMA Y DEFENSA	Campañas de comunicación y concienciación a la ciudadanía					
	Utilizan energía verde? Hacen un uso responsable de la energía?					
	¿Disponen de placas fotovoltaicas?					
	Reducción de la huella de carbono					
	TOTAL	2,5 puntos	3 puntos	3 puntos	2,5 puntos	2,5 puntos

Ilustración 19: Cálculo ICR. Políticas 8 y 9. Fuente de elaboración propia

En cuanto a la sostenibilidad del evento, la Premier League lidera la puntuación obteniendo todos los puntos. En segundo lugar, se encuentran las otras cuatro ligas.

		La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
10. SOSTENIBILIDAD DEL EVENTO	Asociaciones con empresas de vocación ecológica?					
	Regulación del precio de la entrada para equipo visitante.					
	Disponen de alguna promoción o campaña para ser más sostenible?					
	TOTAL	2 puntos	3 puntos	2 puntos	2 puntos	2 puntos
11. SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	¿Implementan medidas para favorecer el transporte sostenible entre los espectadores?					
	¿Implementan medidas para favorecer el transporte sostenible entre los deportistas?					
	¿Disponen de sitios para todos los públicos reservando un % aforamiento para personas con discapacidad?					
	Reducción de la huella de carbono					
	TOTAL	2 puntos	2,5 puntos	2 puntos	2 puntos	2 puntos

Ilustración 20: Cálculo ICR Políticas 10 y 11. Fuente de elaboración propia

Por último, la tabla que resume la puntuación de todos los indicadores (un total de 36 puntos) posiciona en primer lugar a la Premier League con 27 puntos y obteniendo un 75% de todos los puntos, lo que se considera que aún tiene margen de mejora, pero está en el buen camino. En segundo lugar, se posiciona LaLiga, con 23 puntos obtiene un 64% aproximadamente lo que explica el margen de mejora que tiene para llegar al porcentaje óptimo. Sin embargo, las otras ligas se encuentran en el 50% (Alemania y Francia) y con un porcentaje menor en la última posición, la liga italiana. Estas, tienen mucho margen de mejora aún para poder implementar más medidas y desarrollarse en términos de sostenibilidad.

CLASIFICACIÓN SOSTENIBLE						
	La Liga	Premier League	Bundesliga	Serie A	Ligue 1	Puntuación total
	23 puntos	27 puntos	18 puntos	16,5 puntos	18 puntos	36 puntos
TOTAL	63,89%	75,00%	50,00%	45,83%	50,00%	100,00%
	2ª	1ª	3ª	5ª	3ª	Posición

Tabla 14. Clasificación sostenible. Fuente de elaboración propia.

3. MEDIDAS ACTUALES EN LALIGA

En relación con las aplicaciones que ya se han realizado en la actualidad, cabe decir que todas ellas son iniciativas muy diferentes a las otras ya que no hay una referencia institucional que marque cuáles se tienen que hacer ni tampoco qué temas escoger o como estas tienen que implementarse.

En el caso de la liga española de fútbol, LaLiga, estableció en motivo de la celebración de la COP-25, la cumbre del clima en 2019 en Madrid, cinco claves para una gestión sostenible de su actividad, para así de esta manera servir como ejemplo de institución deportiva responsable y promover estas prácticas entre sus clubes, SAD y afiliados.

Cabe decir también que anteriormente ya empezaron a trabajar junto a su fundación con el proyecto *Fair Play*¹⁰ *Social*, 'que persigue integrar la responsabilidad social en el vigente modelo de gestión empresarial impulsado por la asociación'.

Las cinco claves son:

- Campañas de concienciación: Realización de promociones que contribuyen con la causa impulsando la sensibilización ciudadana y la afición del fútbol profesional.

Una de las principales campañas de concienciación fue en 2019, donde la Real Sociedad lanzó una iniciativa en la que invitaba a los aficionados que asisten al estadio donostiarra, a reciclar las cáscaras de pipas mediante la entrega de recipientes biodegradables. Al acabar los partidos, los aficionados y aficionadas depositaban el recipiente en los contenedores habilitados para ello en el estadio para convertirlo posteriormente en abono para las tierras locales de Guipúzcoa.

- Gestión de los residuos: Gestión eficiente de los residuos generados en todos los ámbitos de los clubes, SAD y afiliados.

En el 2019, el Real Club Celta de Vigo, instaló papeleras para separar los residuos de forma eficiente tanto en la sede social del club como en el estadio y la ciudad deportiva A Madroa.

Por otro lado, varios equipos de La Liga apoyan la recogida y reciclaje de pilas. Se trata de un acto impulsado por la Fundación Ecopilas, un sistema colectivo de responsabilidad ampliada

¹⁰ Fair play: Juego Limpio.

del productor para la gestión de los residuos de pilas y baterías, constituida en el año 2000 por los principales fabricantes e importadores de pilas que tenía por objetivo la correcta gestión. Los equipos como el Real Madrid, el Valencia, Cádiz, Girona, Huesca o Tenerife son equipos que ya tienen a su disposición contenedores dentro de sus instalaciones para promover esta causa con el nombre de “Aloja un contenedor”. Y es que, con esta decisión conjunta entre diferentes clubes del fútbol español, se estrecha la relación del desarrollo sostenible con el deporte y se fortalece al mismo tiempo con el fútbol profesional sensibilizando y educando en la práctica del reciclaje ya que muchas de las actividades de soporte en un partido de la competición hay uso de electrónica y como resultado un gran uso de pilas.

- Reducción y compensación de la huella de carbono: Disminución del impacto de los clubes a la huella de carbono en los desplazamientos, mediante la utilización de la combinación más sostenible y no más rápida, así como también, el uso del transporte público.

El Real Zaragoza, con motivos de reducir su huella de carbono, destina a reforestar zonas que tienen tierras en desuso repoblándolas y dándoles una nueva vida útil con el coste monetario ahorrado según los kilómetros de desplazamiento y el dióxido de carbono producido compensando así el CO2 emitido.

- Alianzas con organismos comprometidos con el medio ambiente: Aumento de la preocupación por el medio ambiente por parte de clubes, que en busca de mejorar su aportación se unen a organismos comprometidos en esta materia para integrarlo en sus programas de RSC.

El Real Club Deportivo de la Coruña firmo un acuerdo de patrocinio con Ecoalf, una empresa comprometida que fabrica ropa de primera calidad con elementos reciclados, con los que están fabricadas las equipaciones que lucen los jugadores. El club gallego se convierte así en el primer club del mundo en lucir una colección sostenible con tejido generado a partir de la basura procedente del fondo de los océanos.

- Uso responsable de la energía: Impulsar el control y la adopción de medidas preventivas y correctoras a fin de minimizar los efectos ambientales.

El Real Betis Balompié, pionero en esta iniciativa, anunció este año su adhesión con “Neutralidad Climática Ahora” de la ONU, con el compromiso de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y compensar el resto de las emisiones. La nueva Ciudad Deportiva del club verdiblanco dispondrá de generadores de energía renovables, sistemas avanzados de recogida y tratamiento de residuos y sistemas energéticos eficientes.

Otro ejemplo lo encontramos en San Mamés, el estadio del Athletic Club ha sido el primer campo de fútbol en todo Europa en conseguir la certificación de edificio sostenible LEED¹¹ la más importante a nivel internacional en esta materia. El LEED valora el grado de sostenibilidad de los edificios en base a las categorías de integración en la parcela, ahorro de energía y agua, uso de materiales de bajo impacto ambiental, calidad del ambiente interior e innovación y diseño.

4. RESULTADOS DE LAS LIGAS TEMPORADA 2021-2022 EN LAS COMPETICIONES EUROPEAS.

Para finalizar, debemos contextualizar el panorama europeo en términos de resultados en las principales competiciones europeas; Champions league, Europa League y Conference League.

A continuación, se muestra el análisis que se ha llevado a cabo estudiando a los equipos participantes en dichas competiciones europeas durante la temporada 2021-2022. El objetivo de este análisis fue, saber cuántos equipos participantes empezaban las competiciones de cada una de las ligas, al mismo tiempo que cuantos de ellos pasaban a las siguientes fases hasta llegar a la fase final. El motivo ha sido la relación entre la sostenibilidad mediante la hipótesis establecida al principio del presente trabajo.

Sin embargo, cabe decir que participan más equipos de los que participaron en grupos ya que aquí entran los equipos eliminados en la competición superior o bien porque se han clasificado como 1ros de grupos y se ahorran la fase de eliminación pasando a la siguiente ronda directamente, es decir, octavos de final. En un inicio España tenía asignada una plaza para uno de sus equipos, concretamente el que ocupara la séptima posición al final de la temporada. Esta recayó en el Villarreal, que iba a ser quien la iba a disputar, pero al ganar la Europa League, en una final agónica que llegó a los penaltis y donde derrotó al Manchester United, y no acabar entre los cuatro primeros clasificados, lo que le daba el pase directo a Champions, sacó billete para la máxima competición continental como ganador de la Europa League.

LEED: *en inglés*; Leadership in Energy and Environmental Design.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE	EUROPA LEAGUE	EUROPA CONFERENCE LEAGUE		
	Equipos participantes en Grupos	5 15,63%	2 6,25%	0 0,00%	7 7,29%	
	Equipos participantes en Dieciseisavos		4 25,00%	0 0,00%	4 12,50%	
	Equipos participantes en Octavos	3 18,75%	3 18,75%	0 0,00%	6 12,50%	
	Equipos participantes en Cuartos	3 37,50%	1 12,50%	0 0,00%	4 16,67%	
	Equipos participantes en Semifinales	2 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 16,67%	
	Equipos participantes en Finales	1 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 16,67%	
	Equipos Ganadores	1 100,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 33,33%	

Ilustración 22. Participación en competiciones europeas LaLiga. Fuente de elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE	EUROPA LEAGUE	EUROPA CONFERENCE LEAGUE		
	Equipos participantes en Grupos	4 12,50%	2 6,25%	1 3,13%	7 7,29%	
	Equipos participantes en Dieciseisavos		0 0,00%	1 6,25%	1 3,13%	
	Equipos participantes en Octavos	4 25,00%	1 6,25%	1 6,25%	6 12,50%	
	Equipos participantes en Cuartos	3 37,50%	1 12,50%	1 12,50%	5 20,83%	
	Equipos participantes en Semifinales	2 50,00%	1 25,00%	1 25,00%	4 33,33%	
	Equipos participantes en Finales	1 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 16,67%	
	Equipos Ganadores	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	

Ilustración 21. Participación en competiciones europeas Premier League. Fuente de elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE	EUROPA LEAGUE	EUROPA CONFERENCE LEAGUE		
	Equipos participantes en Grupos	4 12,50%	2 6,25%	1 3,13%	7 7,29%	
	Equipos participantes en Dieciseisavos		2 12,50%	0 0,00%	2 6,25%	
	Equipos participantes en Octavos	1 6,25%	3 18,75%	0 0,00%	4 8,33%	
	Equipos participantes en Cuartos	1 12,50%	2 25,00%	0 0,00%	3 12,50%	
	Equipos participantes en Semifinales	0 0,00%	2 50,00%	0 0,00%	2 16,67%	
	Equipos participantes en Finales	0 0,00%	1 50,00%	0 0,00%	1 16,67%	
	Equipos Ganadores	0 0,00%	1 100,00%	0 0,00%	1 33,33%	

Ilustración 23. Participación en competiciones europea Bundesliga. Fuente de elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE	EUROPA LEAGUE	EUROPA CONFERENCE LEAGUE		
	Equipos participantes en Grupos	4 12,50%	2 6,25%	1 3,13%	7 7,29%	
	Equipos participantes en Dieciseisavos		3 18,75%	0 0,00%	3 9,38%	
	Equipos participantes en Octavos	2 12,50%	1 6,25%	1 6,25%	4 8,33%	
	Equipos participantes en Cuartos	0 0,00%	1 12,50%	1 12,50%	2 8,33%	
	Equipos participantes en Semifinales	0 0,00%	0 0,00%	1 25,00%	1 8,33%	
	Equipos participantes en Finales	0 0,00%	0 0,00%	1 50,00%	1 16,67%	
	Equipos Ganadores	0 0,00%	0 0,00%	1 100,00%	1 33,33%	

Ilustración 24. Participación en competiciones europea Serie A. Fuente de elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE™	EUROPA LEAGUE™	EUROPA CONFERENCE LEAGUE™		
	Equipos participantes en Grupos	2 6,25%	3 9,38%	1 3,13%	6	6,25%
	Equipos participantes en Dieciseisavos		0 0,00%	1 6,25%	1	3,13%
	Equipos participantes en Octavos	2 12,50%	1 6,25%	1 6,25%	4	8,33%
	Equipos participantes en Cuartos	0 0,00%	1 12,50%	1 12,50%	2	8,33%
	Equipos participantes en Semifinales	0 0,00%	0 0,00%	1 25,00%	1	8,33%
	Equipos participantes en Finales	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0	0,00%
	Equipos Ganadores	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0	0,00%

Ilustración 25. Participación en competiciones europea Ligue 1. Fuente de elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE™	EUROPA LEAGUE™	EUROPA CONFERENCE LEAGUE™		
OTRAS LIGAS EUROPEAS	Equipos participantes en Grupos	13 40,63%	21 65,63%	28 87,50%	62	64,58%
	Equipos participantes en Dieciseisavos		7 43,75%	14 87,50%	21	65,63%
	Equipos participantes en Octavos	4 25,00%	7 43,75%	13 81,25%	24	50,00%
	Equipos participantes en Cuartos	1 12,50%	2 25,00%	5 62,50%	8	33,33%
	Equipos participantes en Semifinales	0 0,00%	1 25,00%	1 25,00%	2	16,67%
	Equipos participantes en Finales	0 0,00%	1 50,00%	1 50,00%	2	33,33%
	Equipos Ganadores	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0	0,00%

Ilustración 26. Participación en competiciones europea Otras ligas europeas. Fuente de elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TEMP. 2021-2022						
Competiciones europeas					TOTAL	
LIGAS	Fase de participación	CHAMPIONS LEAGUE™	EUROPA LEAGUE™	EUROPA CONFERENCE LEAGUE™		
TOTAL	Equipos participantes en Grupos	32 100,00%	32 100,00%	32 100,00%	96	100,00%
	Equipos participantes en Dieciseisavos		16 100,00%	16 100,00%	48	100,00%
	Equipos participantes en Octavos	16 100,00%	16 100,00%	16 100,00%	40	100,00%
	Equipos participantes en Cuartos	8 100,00%	8 100,00%	8 100,00%	20	100,00%
	Equipos participantes en Semifinales	4 100,00%	4 100,00%	4 100,00%	10	100,00%
	Equipos participantes en Finales	2 100,00%	2 100,00%	2 100,00%	5	100,00%
	Equipos Ganadores	1 100,00%	1 100,00%	1 100,00%	3	100,00%

Ilustración 27. Participación en competiciones europea TOTAL. Fuente de elaboración propia.

El estudio, identifica como los equipos participantes en competiciones europeas de las cinco ligas principales llegan con un mayor porcentaje al final de las competiciones, aunque estas empiecen con menos equipos en comparación con las otras ligas europeas.

VII. CONCLUSIONES

Este trabajo de fin de máster ha intentado dar respuesta a la principal hipótesis planteada al inicio de este mismo, tratando de descubrir y conocer con más profundidad los modelos de gestión de las principales instituciones organizativas de las competiciones nacionales. Este estudio se ha realizado con el objetivo de poner de manifiesto las medidas adoptadas hasta la actualidad sobre la sostenibilidad y con relación al contexto europeo social y deportivo, entendiendo qué directrices se han dado, cómo se controlan y se llevan a cabo al mismo tiempo que se estructuran nacionalmente en cada una de las ligas.

La primera conclusión que se debe mencionar se trata del complejo entorno y de la magnitud que tiene el fútbol en la actualidad, identificando a través del estudio toda la estructura que envuelve cada una de las ligas de fútbol profesional europeas.

En segundo lugar y con relación a la principal hipótesis, se confirma que las ligas de fútbol profesional que desarrollan e implementan más medidas a favor del desarrollo sostenible, disponen de más equipos en las fases finales de las tres principales competiciones europeas, tal y como se ven en los porcentajes mencionados en el capítulo anterior.

En este sentido, lo que resulta innegociable es que las ligas que adopten modelos de gestión competitivos socialmente van a poder disponer de mayores recursos económicos, para posteriormente poder ser más competitivo en el propio deporte. Así mismo es incuestionable que actualmente nos encontramos en el momento del cambio, en el que tal y como se caracteriza el mundo en la actualidad, aquellos que no implementen medidas suficientemente contingentes para adaptarse a las demandas de la sociedad en conjunto de la actualidad, desaparecerán.

Sin embargo, la implementación de este tipo de modelos de gestión basados en la sostenibilidad requiere de un alto nivel de compromiso e implicación por parte de todos los integrantes para abordar con garantías el éxito de este cambio en la cultura de las organizaciones.

Respecto a las líneas de futuro para implementar la sostenibilidad como un concepto general instaurado en la normalidad de nuestras actuaciones, así como de nuestro impacto en ella son muy claras: las ligas de fútbol son más competitivas si estas implementan más medidas para ser más sostenibles y responsables socialmente.

En cuanto a las limitaciones del estudio, principalmente ha sido la falta de información y de transparencia por parte de las principales implicadas en el estudio como son las cinco ligas que ha dificultado la elección y cálculo de los indicadores clave de rendimiento.

VIII. REFERENCIAS

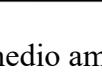
1. *colaboradores de Wikipedia. (2022, 12 mayo). Desarrollo sostenible. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible*
2. *R. (2022, 14 febrero). Sostenibilidad: qué es, definición, concepto, tipos y ejemplos. Responsabilidad Social y Sustentabilidad. https://responsabilidadsocial.net/sostenibilidad-que-es-definicion-concepto-tipos-y-ejemplos/#Que_es_la_Sostenibilidad*
3. *High-level Political Forum.: Sustainable Development Knowledge Platform. (s. f.). Sustainable Development UN. <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>*
4. *Hammarskjöld, N. U. B. D. (s. f.). Research Guides: Documentación de la ONU : Medio ambiente: Principales órganos encargados del medio ambiente. Research Guides. <https://research.un.org/es/docs/environment/bodies>*
5. *Sustainability Report – The inside track on sport sustainability. (s. f.). Sustainability Report. <https://sustainabilityreport.com>*
6. *LaLiga. (2019, 29 noviembre). Las cinco claves de la sostenibilidad en el fútbol profesional. Página web oficial de LaLiga | LaLiga. <https://www.laliga.com/noticias/las-cinco-claves-de-la-sostenibilidad-en-el-futbol-profesional>*
7. *UEFA. (2022, 2 enero). La UEFA presenta una estrategia de sostenibilidad centrada en los derechos humanos y el medio ambiente. UEFA.com. <https://es.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/news/0270-13faa32e0bf6-42ce21f6c100-1000--la-uefa-presenta-una-estrategia-de-sostenibilidad-centrada-en-l/>*
8. *El deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (2019, 21 septiembre). Plataforma para el deporte, el desarrollo y la paz. <https://deportedesarrolloypaz.org/el-deporte-en-la-consecucion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>*

9. *The EU Green Deal – a roadmap to sustainable economies*. (s. f.). UE Green Deal. <https://www.switchtorgreen.eu/the-eu-green-deal-promoting-a-green-notable-circular-economy/>
10. UEFA. (2022b, enero 2). *La UEFA presenta una estrategia de sostenibilidad centrada en los derechos humanos y el medio ambiente*. UEFA.com. <https://es.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/news/0270-13faa32e0bf6-42ce21f6c100-1000--la-uefa-presenta-una-estrategia-de-sostenibilidad-centrada-en-l/>
11. Brundtland, G. H. (1987). *Informe Brundtland*.
12. Malthus, T. R. (1798).
13. Taylor, C. G. (2019). págs. <http://cesarsimongarciaurbanotaylor.com/cesar-garcia-urbano-taylor-actuar-en-el-presente-pensando-en-el-futuro/>.
14. *Sustainable Development Goals | United Nations Development Programme*. (s. f.). UNDP. https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=Cj0KCQiA09eQBhCxAARIsAAYRiynku1HJvloeuAq8ym-kXmCsM9Ro3xIRmUEePcP4wzX4K_cL8xMlaEaAkO4EALw_wcB
15. United Nations. (s. f.). *DESA*. United Nations DESA. <https://www.un.org/en/desa>
16. *Economic and Social Council*. (s. f.). ECOSOC. <https://www.un.org/ecosoc/>
17. *IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change*. (s. f.). IPCC. https://archive.ipcc.ch/home_languages_main_spanish.shtml
18. UEFA.com. (s. f.). *Coeficientes de la temporada por país | Coeficientes UEFA*. <https://es.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/country/seasons/#/yr/2022>
19. A. (2020, 14 octubre). *Los equipos de fútbol apoyan la recogida y reciclaje de pilas que impulsa*. Ecopilas. <https://www.ecopilas.es/los-equipos-de-futbol-apoyan-la-recogida-y-reciclaje-de-pilas-que-impulsa-ecopilas/>
20. *How green are Premier League clubs?* (2022, 2 febrero). BBC Sport. <https://www.bbc.com/sport/football/60196764>

IX. ANEXOS

1. CÁLCULO DE LOS ICR.

Respeto a los derechos humanos:

POLÍTICAS		INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO						
1. ANTI RACISMO		Nº Incidentes racistas (Temporada 2021-2022)	Más de 3	Entre 1 y 3	Entre 1 y 3	Más de 3	Más de 3	
		¿Disponen de programas para erradicar con el racismo? Sistema de	Si	Si	Si	Si	Si	
		¿Disponen de campañas de promoción para erradicar con el racismo?	Si. LaLiga x EA Sports, etc.	Si. Campaña "NO ROOM FOR RACISM" i Rodilla al suelo	Si	"KEEP RACISM OUT" with ACNUR	Si	
		¿Disponen de un plan preventivo y educativo para erradicar con el r	Si	Si	No	No	No	
2. PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES		Nº Episodios de abuso. (Temporada 2021-2022)	Entre 1 y 3	Entre 1 y 3	Entre 1 y 3	Más de 3	Más de 3	
		¿Han implementado algún programa de protección para niños y jóve	Si	Si. PL Charitable Fund; PL Primary Stars, PL Inspires, PFA Community Fund, etc.	No	Organizan algunas actividades puntuales en colaboración con asociaciones	Organizan algunas actividades puntuales en colaboración con asociaciones	
		¿Realizan campañas de promoción para la protección de niños y jóv	Si	Si	Si	No	Si. Defenseurs de l'enfance & CNAPE	
		¿Apoyan al deporte infantil o de formación?	Si	PL Primary Stars	Si a través de la fundación y otras instituciones colaboradoras.	No	Si	
3. IGUALDAD E INCLUSIÓN		Nº Incidentes denunciados. (Temporada 2021-2022)	Entre 1 y 3 casos	Entre 1 y 3 casos	Entre 1 y 3 casos	Entre 1 y 3 casos	Entre 1 y 3 casos	
		¿Disponen de un grupo de trabajo permanente que fomenta la igualdad y la inclusión?	No	No	No	No	No	
		¿Han aprobado políticas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles?	No	No	No	No	No	
		¿Realizan campañas para promover la igualdad e inclusión?	Si	Si	Si	Si	Si	
4. FÚTBOL PARA TODOS		¿Disponen, organizan o promocionan de una liga para personas con	Si. LaLiga Genuine	Si pero no es propiedad de la PL	No. Solo actividades puntuales o torneos locales.	Si, pero es propiedad de la FIGC.	No. Solo actividades puntuales o torneos locales.	
		¿Existe alguna normativa que exija a los estadios de futbol a cumplir con los requisitos de infraestructura y accesibilidad?	No	Si	Si	No	Si	
		Los estadios disponen de infraestructuras adaptadas y accesibles para todos los públicos.	Si	Si	Si	Si	Si	
		¿Realizan programas para personas seniors?	No	Si. "Stay Well"	No	No	No	
5. SALUD Y BIENESTAR		Disponen de un plan de retirada para ex jugadores profesionales. (Sa	No	No. No disponen de un plan pero tienen alguna acción de sensibilización puntual.	No	No	No	
		¿Disponen o colaboran con campañas de sensibilización?	Si	Si	Si	Si	Si	
		¿Disponen de un programa para personas exiliadas o refugiadas ofreciendo participación?	Si	Si. PL Kicks, PL Inspires	Han organizado 1 actividad con UNHCR pero no disponen de un programa	Han organizado 1 actividad con UNHCR pero no disponen de un programa	No. Todas las acciones las realizan los clubes de manera individual.	
		¿Disponen algún torneo para este colectivo?	Si. LaLiga Z'atari Social Project.	Si, PL Kicks, PL Inspires	Si	Si	No	
6. APOYO A LOS REFUGIADOS		¿Realizan campañas en RRSS u otras plataformas para sensibilizar	Si.	Si, PL Kicks, PL Inspires	Si	No	Si	
		7. SOLIDARIDAD Y DERECHOS		¿Disponen de un código antiviolencia?	Disponen de una guía para clubes de buenas prácticas.	Si	No	No
		¿Campañas para erradicar la corrupción, fraude deportivo (soborno).		Si	Si	Si	Si	Si

Respeto al medio ambiente:

8. ECONOMÍA CIRCULAR		Políticas que promuevan las 4R: Reducir, Reutilizar, Reciclar y Recuperar.	Si	Si	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes
		Sistema propio de gestión de residuos.	No	No	No	No	No
9. CLIMA Y DEFENSA		Campañas de comunicación y concienciación a la ciudadanía	Si	Si	Si	Si	Si
		Utilizan energía verde? Hacen un uso responsable de la energía?	Si a través de los clubes pero pocos implementan medidas para usar energía	Si a través de los clubes pero pocos implementan medidas para usar energía	Si a través de los clubes. La mayoría de estos implementan medidas para	Si a través de los clubes pero pocos implementan medidas para usar energía	Si a través de los clubes pero pocos implementan medidas para usar energía
		¿Disponen de placas fotovoltaicas?	Sólo algún club	Sólo algún club	Sólo algún club	Sólo algún club	Sólo algún club
		Reducción de la huella de carbono	Impacto medio	Gran impacto	Impacto medio	Impacto medio	Impacto medio
10. SOSTENIBILIDAD DEL EVENTO		Asociaciones con empresas de vocación ecológica?	Si	Si	No	Si	No
		Regulación del precio de la entrada para equipo visitante.	No	Si	Si	No	Si
		Disponen de alguna promoción o campaña para ser más sostenible?	Si	Si	Si	Si	Si
11. SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA		¿Implementan medidas para favorecer el transporte sostenible entre los espectadores?	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes
		¿Implementan medidas para favorecer el transporte sostenible entre los deportistas?	No	No	No	No	No
		¿Disponen de sitios para todos los públicos reservando un % aforamiento para personas con discapacidad?	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes	Si a través de los clubes
		Reducción de la huella de carbono	Impacto medio	Gran impacto	Impacto medio	Impacto medio	Impacto medio

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS RESPECTO A LOS ICR Y LOS ODS.	23
TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS RESPECTO A LOS ICR Y LOS ODS.	23
ILUSTRACIÓN 2. RECOPIACIÓN DE LOS ARTÍCULOS MÁS INTERESANTES SEGÚN EL TIPO DE SOSTENIBILIDAD. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	
TABLA 3. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS RESPECTO A LOS ICR Y LOS ODS.	23
TABLA 4. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS RESPECTO A LOS ICR Y LOS ODS.	23
TABLA 5: ÁREAS DE ACCIÓN. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	24
TABLA 6: ÁREAS DE ACCIÓN. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	24
TABLA 7: ÁREAS DE ACCIÓN. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	24
TABLA 8: ÁREAS DE ACCIÓN. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	24
TABLA 9. TIMING Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	24
TABLA 10. TIMING Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	24
TABLA 11. TIMING Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	24
TABLA 12. TIMING Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	24
TABLA 13. ANÁLISIS DE LOS ICR. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	25
TABLA 14. CLASIFICACIÓN SOSTENIBLE. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	37

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. RECOPIACIÓN DE LOS ARTÍCULOS MÁS INTERESANTES SEGÚN EL TIPO DE SOSTENIBILIDAD. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	19
ILUSTRACIÓN 2. RECOPIACIÓN DE LOS ARTÍCULOS MÁS INTERESANTES SEGÚN EL TIPO DE SOSTENIBILIDAD. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	
TABLA 3. DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS RESPECTO A LOS ICR Y LOS ODS.	23
ILUSTRACIÓN 3. ANÁLISIS ICR. ANTI-RACISMO. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	25
ILUSTRACIÓN 4. ANÁLISIS ICR. PROTECCIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	26
ILUSTRACIÓN 5. ANÁLISIS ICR. IGUALDAD E INCLUSIÓN. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	26
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS ICR. FUTBOL PARA TODOS. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	27

ILUSTRACIÓN 7. ANÁLISIS ICR. SALUD Y BIENESTAR. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	27
ILUSTRACIÓN 8. ANÁLISIS ICR. APOYO A LOS REFUGIADOS. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	27
ILUSTRACIÓN 9. ANÁLISIS ICR. SOLIDARIDAD Y DERECHOS.	28
ILUSTRACIÓN 10. ANÁLISIS ICR. ECONOMÍA CIRCULAR. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	28
ILUSTRACIÓN 11. ANÁLISIS ICR. CLIMA Y DEFENSA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	29
ILUSTRACIÓN 12. ANÁLISIS ICR. SOSTENIBILIDAD DEL EVENTO. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	29
ILUSTRACIÓN 13. ANÁLISIS ICR. SOSTENIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	29
ILUSTRACIÓN 14. PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS ICR. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	31
ILUSTRACIÓN 15: CÁLCULO ICR ANTI-RACISMO. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	33
ILUSTRACIÓN 16: RESULTADO ICR POLÍTICAS 2 Y 3. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	34
ILUSTRACIÓN 17. CÁLCULO ICR POLÍTICAS 4 Y 5. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	35
ILUSTRACIÓN 18. CÁLCULO ICR. POLÍTICAS 6 Y 7. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	35
ILUSTRACIÓN 19: CÁLCULO ICR. POLÍTICAS 8 Y 9. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	36
ILUSTRACIÓN 20: CÁLCULO ICR POLÍTICAS 10 Y 11. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA	37
ILUSTRACIÓN 21. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS LALIGA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	41
ILUSTRACIÓN 22. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS PREMIER LEAGUE. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	42
ILUSTRACIÓN 23. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS BUNDESLIGA. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	42
ILUSTRACIÓN 24. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS SERIE A. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	42
ILUSTRACIÓN 25. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS LIGUE 1. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	43
ILUSTRACIÓN 26. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS OTRAS LIGAS EUROPEAS. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.	43

ILUSTRACIÓN 27. PARTICIPACIÓN EN COMPETICIONES EUROPEAS TOTAL.

FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.

43