

Módulo 1. Los actores clave, las relaciones y las dinámicas de poder en el negocio del fútbol femenino

Sección 1. Definición y categorización de política

Bienvenido a este curso que le ayudará a entender la política del negocio del fútbol femenino. Esta primera lectura creará un marco general para entender el funcionamiento de la política, al que volveremos en las siguientes lecturas, tareas y vídeos. El objetivo fundamental de esta lectura es orientarlo en el ámbito de la política, ofreciéndole una serie de conceptos y marcos de referencia que podrá aplicar en su compromiso proactivo con las políticas o la gestión de las mismas en el ámbito del fútbol femenino.

En primer lugar, es preciso definir el término "política" que utilizaremos a lo largo del módulo. El objetivo es que los alumnos comprendan claramente lo que están estudiando y que lo hagan de la mejor manera posible. Aunque existen numerosos debates académicos acerca del significado exacto del término "política", la definición de Lowi y Ginsberg (1996) está bien asentada en la bibliografía y ofrece una combinación útil de precisión y flexibilidad. La definición de política para ellos es "una intención manifestada oficialmente y respaldada por una sanción, que puede ser una recompensa o un castigo". (p. 607).

Tal y como analizaremos más adelante, los actores que crean estas intenciones manifestadas oficialmente no se limitan a los estados y a sus agencias. Además, el carácter de las recompensas o castigos que se utilizan para respaldar una política varía mucho. Con el fin de comprender esta variación a lo largo de este curso, utilizaremos el marco conceptual establecido por Lowi (1972) para diferenciar los distintos tipos de política. El análisis de Lowi esboza una tipología que separa la política en cuatro tipos: regulativa, distributiva, redistributiva y constitutiva. A continuación definiremos y explicaremos cada uno de estos tipos.

En el plano más formal, podemos considerar la política como la elaboración y aplicación de leyes y normas. Lowi (1972) las describe como políticas "**regulativas**" (o, en otros términos, "**reguladoras**") que especifican normas de comportamiento e interacción, con una clara línea de sanción (en forma de castigo o recompensa), por cumplir o incumplir dichas normas. Por lo general, las políticas reguladoras están codificadas, es decir, están escritas en un texto autorizado al que se puede hacer referencia cuando se aplican o se impugnan. El tipo de política reguladora más habitual es la producción de leyes a nivel

estatal, que puede imponer cargas a individuos u organizaciones, pero también conferir derechos o brindar protección. Se puede pensar, por ejemplo, que la legislación laboral tiene estas dos caras: impone una carga de cumplimiento e información a los empresarios, al tiempo que les ofrece protección. Sin duda, la política reguladora también la elaboran agentes no estatales: en el ámbito del fútbol femenino, las asociaciones internacionales, nacionales y de ligas crean normas sobre el uso de sustancias que mejoran el rendimiento, por ejemplo. Si bien la autorregulación es un modelo de política reguladora, este tipo de política suele requerir que un organismo garantice su cumplimiento y resuelva los conflictos.

Los otros dos tipos de política identificados por Lowi (1972) se centran en la asignación de recursos. En este caso, la política no se centra en la creación y aplicación de normas, sino en quién (o qué grupo) obtiene qué recursos, cuándo y cómo. Lowi (1972) distingue entre política **distributiva** y política **redistributiva**. Tal y como explican Kuhlmann y Blum (2021)

Las políticas **distributivas** asignan recursos, ya sea directamente a individuos o grupos, o para equipar infraestructuras ampliamente accesibles. Un aspecto crucial es que se supone que estos beneficios son infinitamente divisibles: el hecho de que A obtenga recursos no implica que B obtenga menos. Por el contrario, las políticas redistributivas implican una reasignación de gastos y beneficios entre individuos o grupos. Por lo tanto, se supone que las políticas redistributivas generan muchos más conflictos que las distributivas. (p. 281).

Lo interesante de esta distinción entre políticas distributivas y redistributivas es que se trata en gran medida de una cuestión de percepción y presentación. Schneider e Ingram (1993) afirman que toda política en una sociedad compleja tiende a crear "ganadores" y "perdedores". En otras palabras, no existe la comida gratis. En este sentido, la distinción entre política distributiva y redistributiva se basa en gran medida en la capacidad de identificar claramente a los grupos que se benefician o se ven perjudicados por una asignación de recursos modificada a medida que se desarrolla el proceso de elaboración de políticas. La idea clave del planteamiento de Lowi es que es probable que las políticas redistributivas encuentren una resistencia política mucho mayor (la cual, en última instancia, puede hacer necesaria la coerción) que las políticas distributivas. Este enfoque tiene sentido, ya que las políticas que perjudican a un determinado grupo de la sociedad crean incentivos claros para que ese grupo se organice y se oponga a la política.

El cuarto tipo de política en el marco de Lowi es la política "constitutiva". Este tipo de política se centra en las instituciones y los mecanismos que la crean. Puede considerarse como un elemento "meta" de la elaboración de políticas, ya que se caracteriza por centrarse en las reglas que rigen el juego político, más que en las decisiones políticas concretas que se generan. En el ámbito político estatal, estas normas suelen especificarse en constituciones codificadas, que pueden protegerse de los cambios mediante disposiciones que exigen supermayorías o referendos, a diferencia de otras formas de política que pueden determinarse por mayoría [para un análisis detallado, véase Lorenz (2005)]. Entre los aspectos de la política constituyente cabe citar las condiciones de elección de los representantes, las disposiciones relativas al funcionamiento de los órganos legislativos y ejecutivos y las normas para resolver los problemas de bloqueo entre los distintos órganos políticos. En el ámbito de la práctica del fútbol femenino, los principales debates políticos se centran en la representación de las mujeres en la gestión del fútbol y en el modo en que los clubes, representantes y asociaciones de fútbol femenino se integran con la gestión del fútbol masculino.

Es importante ser consciente del poder del *statu quo* a la hora de considerar este tipo de políticas. La tendencia natural del ser humano es considerar la política como una actividad o forma de acción positiva que implica un cambio. Lo contrario de este razonamiento es que la ausencia de una nueva ley o decisión significa que no hay política. Sin embargo, este no es el caso. La inactividad política, que se manifiesta a través de la exclusión de un asunto de la agenda o el retraso de una decisión, también es una forma de elaboración de políticas. A falta de una nueva política constituyente, reguladora, distributiva o redistributiva, se mantiene el *statu quo*. En efecto, existe una bibliografía importante sobre el estudio de la política que se centra en el ejercicio del poder, que consiste en controlar la agenda política de tal forma que las decisiones o políticas que pueden perjudicar a un conjunto establecido de actores de poder nunca llegan a producirse (Lukes, 2021). Como tal, la política puede adoptar la forma de acción o de inacción.

En resumen, esta sección preliminar ha establecido una definición práctica del término "política" que se aplicará a lo largo de este curso. Además, ha proporcionado un marco que utilizaremos en todo momento para clasificar los distintos tipos de políticas. Si tiene dificultades para recordar estas características a lo largo del curso, no olvide volver a esta sección, ya que le servirá de base para analizar y reflexionar sobre la gestión de la política en el fútbol femenino. En la siguiente sección, se intenta profundizar en estos conceptos, examinando cómo el marco de Lowi (1972) se corresponde con ejemplos del mundo real tomados de la evolución a lo largo del tiempo del negocio futbolístico femenino.

Sección 2. Cómo aplicar la clasificación de Lowi al negocio del fútbol femenino: políticas reguladoras y constitutivas

En esta sección, aplicaremos la tipología de Lowi (1972) a una serie de ejemplos ilustrativos del negocio del fútbol femenino. El objetivo de esta sección es materializar la clasificación con ejemplos y demostrar que la política tiene una importancia fundamental en el negocio del fútbol de mujeres. El objetivo es proporcionar la motivación que subyace a este módulo.

En primer lugar, examinemos las políticas reguladoras. No resulta difícil encontrar ejemplos de políticas reguladoras de gran repercusión en el ámbito del fútbol femenino. Williams (2006) sostiene lo siguiente: "Si bien la perspectiva femenina ha tenido lugar en varios países desde hace más de cien años, existe una oposición a la participación de las mujeres por parte de las burocracias deportivas que es la característica más definitoria del fútbol femenino ". (p. 153).

El caso más evidente de esta situación se produjo a principios y mediados del siglo XX, cuando varias asociaciones nacionales de fútbol prohibieron o censuraron la práctica organizada del fútbol femenino, un deporte emergente entre los espectadores a finales de la Primera Guerra Mundial. La prohibición general impuesta en 1921 por la Asociación Inglesa de Fútbol a los equipos femeninos de disputar partidos en estadios o campos afiliados a la Asociación o a la Liga de Fútbol no sólo devastó el fútbol femenino en el Reino Unido, sino que también proporcionó un modelo que se adoptó en otros países como los Países Bajos y Alemania (Williams, 2006).

Un ejemplo más reciente de políticas reguladoras que afectan a la actividad futbolística femenina es el establecimiento por parte de la FIFA a finales de 2020, de nuevas condiciones laborales básicas para las jugadoras de fútbol, que incluyen un periodo mínimo de 14 semanas de ausencia remunerada por maternidad, en el que se garanticen las oportunidades de reincorporación al trabajo (incluso la posibilidad de lactancia o extracción de leche), el acceso a asesoramiento médico durante el embarazo y la protección contra el despido u otras desventajas profesionales debidas al embarazo (Women's Football, 2020). Lo interesante aquí es considerar la naturaleza flexible de esta política reguladora: se hace hincapié en las normativas básicas, lo que no excluye el acuerdo de normas más generosas.

El debate sobre la política constitutiva también es vital para el negocio del fútbol femenino. La cuestión clave es la falta de representación femenina en la gestión del fútbol. En un informe sobre la gestión del fútbol en el Reino Unido, Fair Game (2022) señalaba que la representación femenina en los consejos de administración de los clubes de fútbol era muy inferior comparada con la de otros sectores de la economía. Su análisis demostró que las mujeres representaban entre el 4,2 % y el 11,3 % en los consejos de administración de las cuatro ligas más importantes del fútbol inglés, frente a una media del 39,1 % en las empresas del FTSE 100. Los expertos en género y gestión han constatado que una mayor diversidad en los consejos de administración puede mejorar la

administración empresarial, la gestión de riesgos y la cultura en el lugar de trabajo, y Fair Game (2022) concluye que "en resumen, una mayor diversidad de género conduce a una mejor toma de decisiones y un mejor rendimiento financiero" (p. 13). En la próxima lectura, se analizará la actual estrategia de la FIFA en materia de fútbol femenino. Sin embargo, este elemento constitutivo está en primer plano, y en el documento estratégico (Women's Football Strategy, 2018) se enumeran los siguientes objetivos específicos:

El 100% de las asociaciones miembro de la FIFA deberán contar con la presencia de al menos una mujer en su comité ejecutivo para 2026.

En 2022, al menos un tercio de los miembros de los comités de la FIFA deberán ser mujeres.

Cada asociación miembro dedicará al menos uno de sus puestos en el comité ejecutivo a representar los intereses de las mujeres en el fútbol y del fútbol femenino. (p. 16).

Otro aspecto de este debate es hasta qué punto la gestión del fútbol femenino está subordinada a las estructuras creadas en función de los intereses del fútbol masculino. En general, el alcance de los recursos acumulados en el fútbol masculino no ha podido evitar que la gestión del fútbol femenino se integre en organizaciones como la FIFA y la UEFA, así como en las asociaciones y clubes nacionales de fútbol masculino. Según Williams (2006), "las asociaciones femeninas que precedieron al reconocimiento del fútbol femenino por parte de la FIFA han ido cediendo terreno en los últimos treinta años para convertirse en comités dentro de estructuras administrativas masculinas o para ser reconocidas como afiliadas a estas burocracias". (p. 160). En la próxima lectura analizaremos cómo la FIFA y la UEFA han incluido en sus estrategias políticas el objetivo de aumentar la representación femenina en la gestión del fútbol.

Sección 3. Cómo aplicar la clasificación de Lowi al fútbol femenino: políticas basadas en los recursos

Entre los ejemplos de políticas basadas en los recursos (es decir, distributivas y redistributivas), la creciente participación y apoyo al fútbol femenino no ha pasado desapercibida para los expertos [véase, por ejemplo: Williams (2003)] y analistas

empresariales (Football: the business case for the women's game, 2022). La demostración más clara del crecimiento de este deporte fue la final de la Eurocopa Femenina de la UEFA 2022 entre Inglaterra y Alemania, que congregó a 87.192 espectadores, la mayor asistencia de la historia a un partido de un torneo de selecciones europeas (masculino o femenino). Tan solo en el Reino Unido alcanzó un pico de audiencia televisiva de más de 23 millones (entre emisión y streaming) (McCaskill, 2022). Esto no ha sido algo puntual. En la primavera de 2022, el equipo femenino del FC Barcelona congregó en dos ocasiones a más de 90.000 espectadores. Parry (2022) señala que "el fútbol [femenino] también ha experimentado un crecimiento importante en términos de participación. En 2020, 3,4 millones de mujeres y niñas jugaban al fútbol en Inglaterra, y el organismo rector mundial, la FIFA, aspira a que en 2026 jueguen 60 millones". (párrafo 8).

La expansión del fútbol femenino ha ido acompañada de un aumento de la asignación de recursos financieros y de otra índole para este deporte por parte de los estados, las federaciones de fútbol y los clubes. En algunos aspectos, se puede considerar que esta línea de progresión sigue una lógica empresarial convencional: el creciente interés y compromiso del público con el fútbol de mujeres generará recursos financieros que irán a parar a las empresas del fútbol femenino. Sin embargo, cabe señalar que el reciente aumento de los recursos destinados al fútbol femenino se ha producido en un contexto más amplio caracterizado por un gasto básico muy bajo en comparación con el fútbol masculino. Según Kuper (2022), la asignación de recursos por parte de la FIFA al fútbol femenino es objeto de la siguiente crítica:

El informe [de la FIFA] del año 2019 afirmaba que "el avance del fútbol femenino es una de las principales prioridades de la FIFA", sin embargo, los 14 millones de dólares que tenía previsto destinar directamente al fútbol femenino en 2020 representaban tan solo el 2% del total asignado al "desarrollo y la educación". La FIFA gastó entre 2015 y 2018 más del doble en su museo de Zúrich que en el desarrollo del fútbol femenino. (párrafo 24).

Como se ha comentado en la primera sección, la distinción entre políticas distributivas y redistributivas en el ámbito del negocio del fútbol femenino puede ser difícil de establecer. En este sentido, las políticas con características fundamentalmente distributivas giran en torno a la participación y el acceso al fútbol. Este gasto puede justificarse por sus efectos en la salud y el bienestar de la población. Por otra parte, la provisión de recursos a gran escala ha demostrado ser un componente clave del éxito en

la competencia internacional. En 2007, Houlihan y Green realizaron un metaanálisis de los estudios sobre los componentes políticos del éxito deportivo de élite, y todos ellos incluyen importantes recursos distributivos, como la inversión financiera, la inversión en instalaciones y entrenadores, y la inversión en investigación y conocimientos especializados. Su análisis se presenta en el cuadro 1. Según los cuatro estudios considerados, la distribución de los recursos es un factor constante. Lo que resulta interesante aquí es hasta qué punto la asignación de recursos puede ser calificada como distributiva en lugar de redistributiva. En cierto sentido, la ayuda estatal procede del mismo presupuesto que se utiliza para prestar servicios vitales de salud, orden público, transporte, y demás. La financiación del deporte, y en especial la destinada a producir y apoyar a los atletas de élite, puede considerarse redistributiva cuando "compite" por el dinero de este presupuesto. No obstante, y como se expondrá más adelante, se suele argumentar que la participación en el deporte contribuye a que las personas se mantengan más saludables (lo que reduce la demanda de los servicios sanitarios), y también se considera que aleja a los jóvenes de los comportamientos de alto riesgo o incluso delictivos. Esta descripción, que considera el rendimiento de los deportistas de élite como un factor clave de "atracción" hacia el deporte, permite que la financiación del mismo adquiera un carácter más distributivo.

Tabla 1. Factores que contribuyen al éxito del deporte de élite

Factors	Oakley and Green	Digel	UK Sport (3PLISS Consortium)	Green and Houlihan
Contextual	An excellence culture	Support, especially financial, of the state	Financial support	Support for 'full-time' athletes
	Appropriate funding	Economic success and business sponsorship A media supported positive sports culture	Participation in sport Scientific research	
Processual	Clear understanding of the role of different agencies	Talent development through the education system	Talent identification and development system	Athletic and post-career support Integrated approach to policy development Coaching provision and coach development
	Simplicity of administration	Talent development through the armed forces		
	Effective system for monitoring athlete progress			
	Talent identification and targeting of resources			
Specific	Comprehensive planning system for each sport			A hierarchy of competition opportunities centred on preparation for international events Elite facility development The provision of coaching, sports science and sports medicine support services
	Lifestyle support	Sports science support services	International competition	
	Well-structured competitive programmes		Training facilities	
	Well-developed specific facilities			

Fuente: Houlihan and Green, 2007, p. 4.

Factors	Factores
Oakley and green	Oakley y green
Digel	Digel
UK Sport (SPLISS Consortium)	Deporte británico (Consortio SPLISS)
Green and Houlihan	Green y Houlihan
Contextual	Contextual
An excellence culture	Una cultura de la excelencia
Appropriate funding	Financiación adecuada
Support, especially financial, of the state. Economic success and business sponsorship. A media supported positive sports culture.	Apoyo, especialmente financiero, del estado. Éxito económico y patrocinio empresarial. Una cultura deportiva positiva apoyada por los medios de comunicación.
Talent development through the education system.	Desarrollo del talento a través del sistema educativo.
Talent development through the armed forces	Desarrollo del talento a través de las fuerzas armadas
Financial support	Apoyo financiero
Participation in sport	Participación en el deporte
Scientific research	Investigación científica

Support for 'full-time' athletes	Apoyo a los deportistas tiempo completo
Processual	Procesual
Clear understanding of the role of different agencies. Simplicity of administration	Comprensión clara del papel de los distintos organismos. Facilidad de gestión
Effective system for monitoring athlete progress. Talent identification and targeting of resources. Comprehensive planning system for each sport. Lifestyle support. Well-structured competitive programmes	Sistema eficaz de monitorización del progreso de los atletas. Identificación de talentos y orientación de los recursos. Sistema integral de planificación para cada deporte. Apoyo al estilo de vida Programas competitivos bien estructurados
Talent identification and development system. Athletic and post-career support. Integrated approach to policy development. Coaching provision and coach development	Sistema de identificación y desarrollo del talento. Ayuda a los deportistas y asistencia posterior a la carrera. Enfoque integrado de la elaboración de políticas. Coaching y formación de entrenadores
Specific	Específico
Well-developed specific facilities	Instalaciones específicas bien equipadas
Sports science support services	Servicios de apoyo científico al deporte
International competition	Competición internacional
Training facilities	Centros de formación

A hierarchy of competition opportunities centred on preparation for international events	Una serie de oportunidades de competición centradas en la preparación de acontecimientos internacionales
Elite facility development	Acondicionamiento de instalaciones de élite
The provision of coaching sports science and sports medicine support services	La prestación de servicios de apoyo a las ciencias del deporte y la medicina deportiva para entrenadores

Por lo general, las políticas redistributivas son objeto de un alto grado de oposición y conflicto político debido a su tendencia a poner de relieve los "ganadores" y los "perdedores" de las políticas de asignación de recursos. En el ámbito del fútbol femenino, esta dinámica puede surgir cuando se buscan recursos que puedan corregir el desequilibrio histórico entre el fútbol masculino y el femenino. El argumento de Kuper (2022) para que se pagaran los resarcimientos al fútbol masculino fue una de las versiones más extremas de este tipo de política:

En la actualidad, si las asociaciones de fútbol intentaran prohibir el fútbol femenino, la respuesta sería muy diferente a la de 1921. Probablemente, los tribunales y los reguladores de la competencia podrían considerar que se trata de una violación injustificada de las leyes de competencia por limitar los mercados. Al fin y al cabo, algunos equipos (pero no otros) quedaron excluidos de las actividades lucrativas. Además, las prohibiciones podrían considerarse un abuso de posición dominante, dado que las federaciones de fútbol tenían poder de mercado y podían, de hecho, dictar las normas de la competencia.

Los miembros de cualquier asociación que imponga ilegalmente una prohibición de este tipo podrían verse obligados a pagar miles de millones. Según la Comisión Europea, la multa máxima por infringir la legislación europea sobre la

competencia es del 10% del volumen de ventas global de la empresa infractora, "multiplicado por el número de años y meses que haya durado la infracción". (párrafo 18).

Si bien hay pocos indicios de que se haya emprendido seriamente una acción de este tipo en el fútbol femenino, las integrantes de la selección nacional femenina de fútbol de EE.UU. han conseguido llegar a un acuerdo con la US Soccer Federation (USFF) sobre la remuneración de las jugadoras. Después de una batalla legal de seis años, US Soccer se comprometió a garantizar la igualdad salarial entre las selecciones nacionales femenina y masculina, incluidas las bonificaciones de la Copa Mundial, sujeta a los convenios colectivos con los sindicatos que representan por separado a las mujeres y a los hombres. Durante el transcurso de la disputa legal, se revelaron documentos judiciales presentados por la USFF en los que se argumentaba que el fútbol masculino requiere "una habilidad sustancialmente diferente y más responsabilidad" que el femenino, lo que dio lugar a un escándalo que provocó la renuncia del Presidente de la USFF, Carlos Cordeiro (Dure, 2022).

En resumen, la asignación de recursos es un aspecto clave de la política del fútbol femenino. En ningún análisis objetivo sobre cómo impulsar el crecimiento de la participación o el rendimiento de los equipos de élite se deja de lado este aspecto, a pesar de que continúan los debates sobre la distribución óptima del gasto público en este ámbito. El mayor nivel de impugnación en este ámbito se centra en lo que se perciben como políticas redistributivas; especialmente aquellas en las que el fútbol masculino puede identificarse como el bando "perdedor" en una redistribución de recursos a favor del fútbol femenino. Es muy importante comprender este contexto político para quienes pretendan analizar o gestionar la política empresarial del fútbol femenino, ya que, como demostraremos, proporciona información sobre la resistencia que encontrarán algunas políticas y sobre cómo pueden enmarcarse para sortearla.

Sección 4. El sistema de gestión empresarial del fútbol femenino

Esta sección construirá un esquema de la red que crea y aplica la política reguladora, distributiva, redistributiva y constitutiva en el negocio del fútbol femenino. El estudio académico de la política se ha centrado principalmente en los estados-nación y los gobiernos. Sin embargo, a medida que la sociedad se vuelve cada vez más compleja e interdependiente, se observa un creciente reconocimiento de que "ningún agente, público o privado, dispone por sí solo de los conocimientos, la perspectiva general, la información o los recursos necesarios para resolver problemas complejos y diversificados" (Sehested, 2003, p. 89). Esta visión condujo a un cambio de paradigma en la forma de entender y estudiar la política, que se describe como el paso del estudio del gobierno al estudio de la gestión pública.

El cuadro 2 muestra las principales diferencias en el modo en que esta concepción más amplia de la elaboración de políticas influye en nuestra comprensión del papel del gobierno, la naturaleza de la toma de decisiones, la estructura y el enfoque del proceso político, los mecanismos democráticos y de rendición de cuentas, y la propia naturaleza de la política. En todos los casos se hace hincapié en una red más amplia de actores implicados en la gestión de los asuntos públicos, en lugar de centrarse exclusivamente en los gobiernos como únicos responsables de la elaboración de políticas. Este enfoque nos aleja de una comprensión jerárquica de la política como algo impuesto para acercarnos a una concepción más flexible en la que la política es cocreada y coejecutada por diversos actores estatales y privados.

Tabla 2: Del gobierno a la gestión pública

Dimension	Government	Governance
The Role of Government	Major Actor	One of Many Actors
Authority & Decision Making	Centralized Command & Control	Decentralized Negotiation & Persuasion
System Structure	Closed & Vertical	Open & Horizontal
Focus	Program	Tool
Democratic Process	Representative	Participatory
Accountability	Process Outputs Quality Outcomes	Community Level Outcomes
Policies	Centralized/ Uniform	Decentralized/Place Sensitive

Fuente: Frahm y Martin, 2009, p. 410.

Dimension	Dimensión
Government	Gobierno
Governance	Gestión
The role of government.	El papel del gobierno.
Authority & decision making	Autoridad y toma de decisiones
System Structure	Estructura del sistema
Focus	Enfoque
Democratic Process	Proceso democrático
Accountability	Responsabilidad
Policies	Políticas

Mjaor actor	Actor principal
Centralized command & control	Gestión y control centralizados
Closed & vertical	Cerrado y vertical
Program	Programa
Representative	Representante
Process outputs quality outcomes	Proceso de producción de resultados de calidad
Centralized/uniform	Centralizado/uniforme
One of many actors	Uno de los muchos actores
Decentralized negotiation & persuasion	Negociación y persuasión descentralizadas
Open & horizontal	Abierta y horizontal
Tool	Herramienta
Participatory	Participativa
Comunity level outcomes	Resultados en el ámbito comunitario
Decentraliced / Place sensitive	Descentralizado / En función del lugar

El proceso de elaboración de políticas se complica considerablemente, pero la ventaja es que permite una mayor variedad de aportaciones de personas y grupos afectados por las políticas. También nos permite comprender que existe un margen considerable de flexibilidad en la naturaleza de la elaboración de políticas. Tal y como se expuso al debatir el ejemplo de las nuevas políticas reguladoras de la FIFA sobre las condiciones laborales en el fútbol femenino profesional, es posible adoptar un enfoque basado en el establecimiento de normas mínimas que, al mismo tiempo, permita que surjan variaciones en diferentes lugares y contextos. Este enfoque se adapta bien al estudio de la política en el ámbito del fútbol femenino, en el que, como veremos, la política se ve influida, desarrollada y aplicada por un amplio abanico de actores.

Analicemos ahora los actores clave de la red de gestión del fútbol femenino. En el nivel más alto de autoridad, las autoridades políticas con poderes formales establecen el entorno normativo contextual más amplio. Los aspectos especialmente importantes de la política reguladora en el ámbito del fútbol femenino están relacionados con las empresas y la recaudación de impuestos, las infraestructuras deportivas y la financiación, los

derechos de los trabajadores y la normativa laboral, y la regulación de la igualdad. Al igual que cualquier otro negocio, el del fútbol femenino se ve afectado por estas políticas reguladoras contextuales y debe operar de acuerdo a ellas. De este modo, la elaboración de la legislación y su aplicación por parte del estado, a través del gobierno, la administración pública, la policía y los tribunales, es un punto de referencia clave para determinar la política reguladora contextual. Algunos aspectos de la política reguladora contextual pueden elaborarse a nivel subnacional, incluidos los organismos locales, municipales y regionales.

Un ejemplo es el de la Unión Europea, donde algunos aspectos de la política reguladora contextual pueden establecerse y aplicarse a escala regional a través de mecanismos de gestión supranacionales, en los que los estados aúnan su soberanía para elaborar normativas colectivas vinculantes que se aplican en toda una región (Sweet y Sandholtz, 1997). Por ejemplo, la sentencia Bosman dictada en 1995 por el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas tuvo un efecto dramático en la organización del fútbol en todos los Estados miembros de la Unión Europea (Binder y Findlay, 2012). La resolución sostenía que las restricciones impuestas a los jugadores extranjeros de la UE dentro de los clubes de las ligas nacionales, y las que impedían a los que las pagaban trasladarse a otro club al final de su contrato sin pagar una comisión de traspaso, contravenían las disposiciones sobre los derechos de los trabajadores establecidas en los Tratados de la UE. De este modo, las asociaciones y ligas de fútbol tuvieron que rescindir las restricciones impuestas al número de jugadores extranjeros de la UE, y los futbolistas adquirieron un poder de negociación significativamente mayor en virtud de su autonomía de acción una vez finalizados los contratos. Este fallo fue una prueba irrefutable de cómo la política reguladora contextual puede (re)configurar los límites del mundo del fútbol.

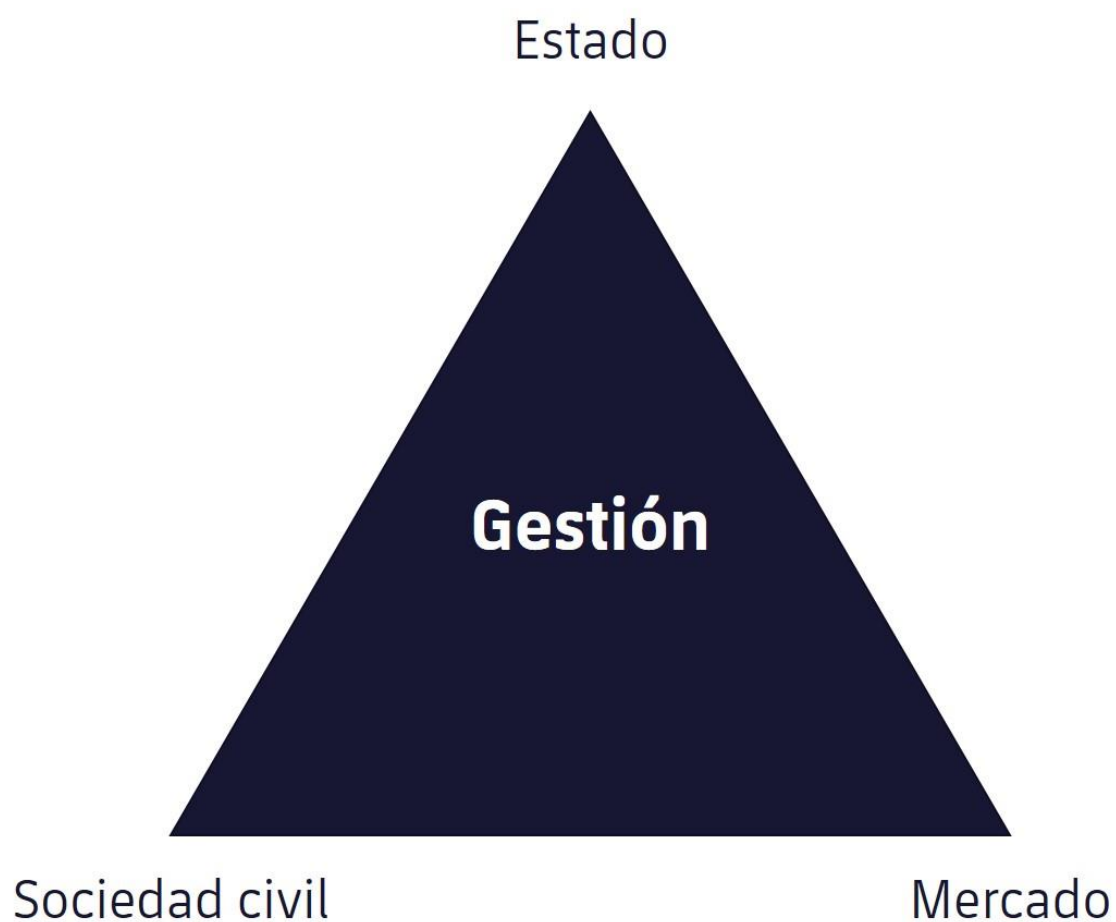
Asimismo, el fútbol es una actividad en gran medida voluntaria en la que participan clubes, asociaciones y empresas autónomas. Como señalan Geeraert et al. (2013):

Originalmente, el deporte era una actividad autorregulada. Las principales entidades rectoras del deporte, las organizaciones deportivas mundiales (ODE) como la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) y el COI (Comité Olímpico Internacional), regulaban sus deportes o eventos de forma autónoma a través de redes autogestionadas que tenían sus propias normas y reglamentos. (p. 113).

Un aspecto notable de la evolución de la red de gestión del fútbol es su creciente complejidad e interdependencia a lo largo del tiempo. Esta evolución se ha visto impulsada por diversas dinámicas, entre las que destaca el crecimiento de la comercialización del fútbol. El aumento de los ingresos generados por el fútbol en todo el mundo ha atraído la atención de las instituciones comerciales y del mercado, al igual que de los gobiernos estatales. En paralelo, diversos grupos de interés se consolidan y buscan consolidar su lugar en la gestión del fútbol. Estos grupos de interés incluyen desde representantes de los intereses de los jugadores (agrupados a nivel mundial bajo la bandera de FIFPro) hasta grupos que representan a los clubes (como la ECA), las comunidades [véase, por ejemplo, Football for Unity Projects (2021) de la UEFA] y los aficionados [véase, por ejemplo, Fan-Led Review of Football Governance (2021)]. Por lo tanto, conocer a los actores implicados en la política futbolística femenina contemporánea implica enfrentarse a una combinación de factores diversos y complejos.

Las imágenes 1 y 2 presentan un esquema utilizado para comprender la red de la política futbolística en la UE, elaborado por Geeraert et al. (2013). Este enfoque sitúa la red de políticas del fútbol en la intersección de tres tipos de actores políticos: los estados, la sociedad civil y el mercado. De este modo, es posible comprender el hecho de que el fútbol tiene un carácter sustancialmente autónomo en términos de política, ya que los clubes, las federaciones nacionales y las federaciones internacionales (en particular, la UEFA y la FIFA) elaboran y aplican una gran variedad de políticas. Al mismo tiempo, los estados establecen los marcos políticos contextuales más amplios en los que operan las organizaciones futbolísticas, de modo que las decisiones estatales en materia de derechos laborales, derechos de los consumidores, regulación comercial y legislación sobre igualdad pueden repercutir significativamente en la actuación de las organizaciones futbolísticas.

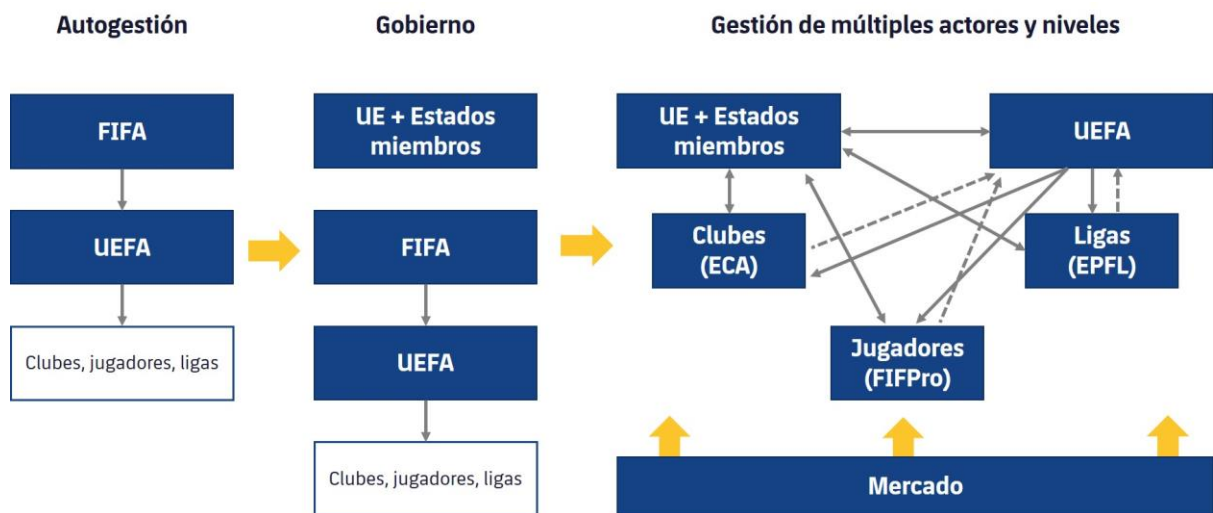
Figura 1. El triángulo de la gestión y su aplicación a la administración del fútbol en Europa



Fuente: elaboración propia basada en Geeraert et al. (2013).

State	Estado
Civil society	Sociedad civil
Market	Mercado
Governance	Gestión

Figura 2. El triángulo de la gestión y su aplicación a la administración del fútbol en Europa



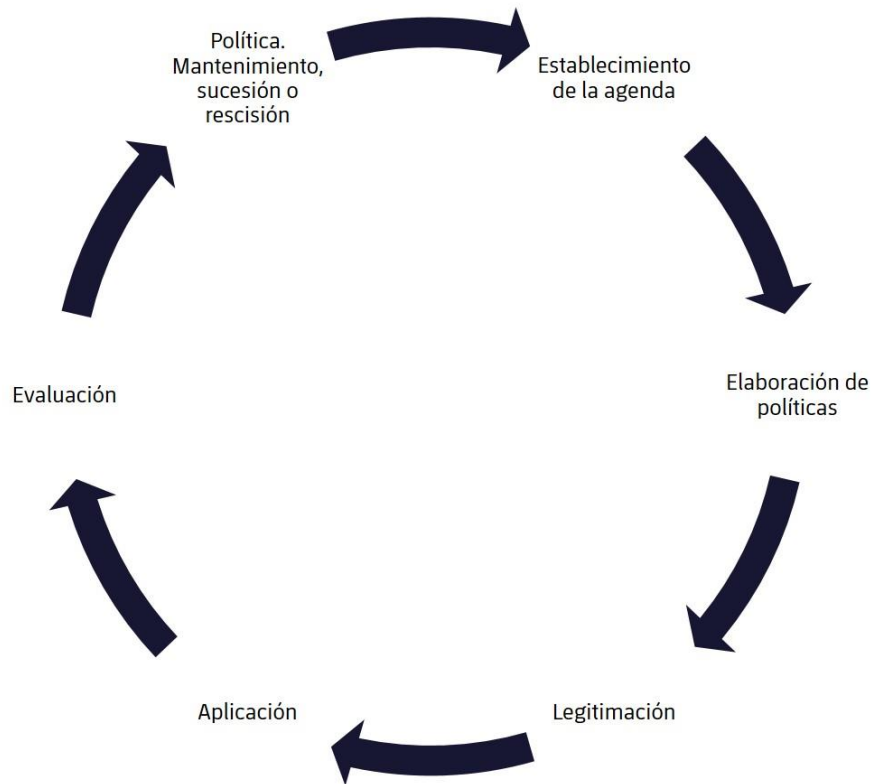
Fuente: elaboración propia basada en Geeraert et al. (2013).

Self-governance	Autogestión
Government	Gobierno
Multi-actor, multi-level governance	Gestión de múltiples actores y niveles
FIFA	FIFA
UEFA	UEFA
Clubs, players, leagues	Clubes, jugadores, ligas
EU + Member states	UE + Estados miembros
Clubs (ECA)	Clubes (ECA)
Players (FIFPro)	Jugadores (FIFPro)
Leagues (EPFL)	Ligas (EPFL)
market	mercado

Sección 5. El ciclo de las políticas

En esta sección describiremos el ciclo de las políticas. El concepto del ciclo de políticas se ha concebido como una forma de dar sentido a la manera en que las políticas llegan a elaborarse, aplicarse y desarrollarse a lo largo del tiempo. Por lo tanto, su función principal es de carácter heurístico, es decir, un recurso que nos permite reducir un proceso muy complejo a una interpretación más sencilla. La imagen 3 ilustra la representación típica de un ciclo de políticas en una serie de seis etapas.

Figura 3. Etapas del ciclo de las políticas



Fuente: [imagen en línea de las etapas del ciclo de las políticas], (s. f.), <https://bit.ly/3RZD42F>.

Policy. Maintenance, succession or termination	Política. Mantenimiento, sucesión o rescisión
Agenda setting	Establecimiento de la agenda
Policy formulation	Elaboración de políticas
Legitimation	Legitimación
Implementation	Aplicación
Evaluation	Evaluación

Durante la etapa de **establecimiento de la agenda**, los agentes de una red política se esfuerzan por dar sentido a las cuestiones o problemas fundamentales que caracterizan un ámbito político. Esto implica tanto identificar los problemas relevantes como crear una narrativa que los conecte con posibles soluciones. La segunda etapa es la **elaboración de políticas**. Consiste en fijar objetivos, evaluar el impacto de las soluciones (por lo general, comparando los posibles beneficios con los costos de una determinada política), elegir una solución política global y desarrollar un conjunto de instrumentos políticos

específicos necesarios para lograr esa solución. La tercera etapa, la **legitimación**, también suele describirse como "la toma de decisiones". Esta es la etapa en la que las políticas se adoptan formalmente e implica la confirmación del apoyo o la aprobación de una política por parte de los miembros empoderados de una red de gestión. Esta etapa puede incluir la aprobación legislativa o ejecutiva por parte de los agentes estatales, la aprobación por parte de un consejo o la votación de los miembros de las organizaciones de la sociedad civil, y la consulta o, en raras ocasiones, la votación por referéndum con los ciudadanos.

Una vez que se adopta formalmente una política, se pueden identificar otras tres etapas. La **aplicación** se refiere a la ejecución de una política. En función de la naturaleza de la opción política adoptada, esto puede implicar que los organismos existentes garanticen que las decisiones políticas se lleven a cabo según lo previsto, o puede implicar la creación de una nueva organización (o la contratación de una) para establecer los requisitos en materia de personal, recursos financieros y jurídicos para aplicar una política. A medida que se desarrolla, la política debe someterse a una **evaluación** continua para determinar en qué medida logra el efecto deseado sin generar gastos imprevistos. Por lo general, la evaluación de políticas requiere la creación de parámetros para que los responsables políticos puedan evaluar la eficacia y los costos de las políticas y la incorporación periódica de nuevos datos a estos parámetros. Por último, los responsables políticos se enfrentan continuamente a la decisión de mantener, modificar o interrumpir las políticas, lo que se representa en la etapa final de mantenimiento, sucesión o rescisión de éstas, en la que la decisión de modificar o poner fin a una política inicia un nuevo ciclo.

Al reflexionar sobre el uso de los ciclos de las políticas para analizarlas e intervenir en su elaboración, Cairney (2022) señala:

En un ciclo se divide el proceso político en una serie de etapas, desde un punto de partida teórico en el que los responsables políticos se plantean un problema político hasta un punto final teórico en el que se aplica una política y los responsables reflexionan sobre su éxito antes de decidir qué hacer a continuación. Se trata de un proceso continuo y no de un acontecimiento único. La etapa de evaluación de la política 1 representa la primera etapa de la política 2, ya que las experiencias adquiridas en el pasado marcan la pauta de las decisiones que se tomarán en el futuro. (<https://bit.ly/3UmFSIG>).

La idea clave que se desprende de esta cita es que las distintas etapas de un ciclo de políticas no deben considerarse de forma aislada. Cada etapa se ve influida por la evolución de las etapas anteriores, y cada ciclo se ve afectado por la política de statu quo, que afecta no sólo a la decisión de mantener, modificar o cambiar una política, sino también a cómo se define y cómo se comprenden y evalúan las posibles soluciones políticas.

En las siguientes secciones de esta lectura, entrelazaremos los conceptos de los componentes de las categorías políticas, las redes políticas y los ciclos políticos, con el fin de proporcionar un marco analítico exhaustivo que le permita comprender y comprometerse con las políticas del fútbol femenino.

Sección 6. Cómo se elaboran, impugnan y modifican las políticas

En esta sección nos centraremos en la dinámica de la elaboración de políticas, en concreto cómo se elaboran las nuevas políticas y cómo se impugnan o modifican las ya existentes. Para ello, nos basamos en el trabajo de Howlett et al. (2017), que reúne varias teorías del cambio político en un único marco general de análisis.

A fin de comprender este enfoque, es necesario basarse en algunos de los debates habituales entre los analistas políticos, y en las ideas que esos debates han generado. En primer lugar, el marco del ciclo de las políticas que esbozamos en la sección anterior fue sumamente influyente entre los analistas políticos académicos desde principios de los años cincuenta hasta mediados de los ochenta, pero tenía algunas limitaciones notables (véase: Jann y Wegrich, 2007). Por un lado, no estaba muy bien preparado para explicar la dinámica de las políticas, es decir, ¿por qué algunas políticas son estables y otras están sujetas a cambios frecuentes? En segundo lugar, ofrece una visión bastante "limpia" de la elaboración de políticas, que, en realidad, suele ser un proceso "desordenado" con elementos de aleatoriedad y límites difusos entre las distintas etapas y actores. En tercer lugar, no tenía mucho que decir sobre la función de los **agentes**, es decir, la capacidad de los individuos o los grupos para dar forma (o competir para dar forma) a las políticas.

Frente a estas limitaciones surgieron dos respuestas muy influyentes en forma de "teoría de corrientes múltiples" y "marcos de coaliciones de defensa". La teoría de las corrientes múltiples fue desarrollada por Kingdon (1984), en gran medida como reacción a la crítica de que los ciclos políticos eran demasiado lineales y lógicos para reflejar la realidad de la elaboración de políticas. Como explica Houlihan (2005):

Destaca la ambigüedad, la complejidad y el grado de aleatoriedad residual en la elaboración de políticas, que contrasta notablemente con los supuestos

dominantes de racionalidad de los actores. Identifica tres corrientes distintas. La *secuencia de problemas* comprende las cuestiones que los responsables de la formulación de políticas públicas han identificado como objeto de acción (en contraposición a las que han decidido ignorar) impulsados por acontecimientos de interés (crisis, por ejemplo), indicadores de la dimensión cambiante de un problema (por ejemplo, la recolección rutinaria de estadísticas sobre delincuencia juvenil, obesidad o enfermedades cardiovasculares), y el feedback sobre el rendimiento de las políticas actuales. La secuencia de políticas se conceptualiza como una "sopa primitiva" en la que las ideas, patrocinadas por determinadas comunidades políticas, flotan y ocasionalmente se combinan y ascienden a los primeros puestos de la agenda, o son adoptadas por emprendedores políticos que promueven ideas concretas y movilizan la opinión. Las ideas pueden incluir la creencia de que la educación física es una parte crucial del programa escolar, o que la privatización mejora la calidad de los servicios deportivos. Estas ideas llegan a lo más alto de la agenda gubernamental si cumplen una serie de criterios, entre ellos que sean técnicamente viables y compatibles con los valores dominantes de la comunidad. Por último, la secuencia de políticas, que es independiente de las otras dos, comprende una serie de elementos entre los que se incluyen el estado de ánimo nacional, las fuerzas políticas organizadas (partidos políticos y grupos de interés, por ejemplo) y el gobierno. (p. 172).

El análisis de Kingdon sostenía que el cambio político se produce cuando existe una alineación de estas secuencias que crea una "ventana de lanzamiento" en la que "se reconoce un problema, se desarrolla una solución y se encuentra disponible en la comunidad política, un cambio político propicia el momento adecuado para el cambio político y las posibles limitaciones no son graves" (Kingdon, 1984, p. 174). Una segunda respuesta fue el "marco de la coalición de defensa", que hacía mayor hincapié en el poder

y la estructura institucional. Según este enfoque, la política es impulsada por comunidades políticas integradas en "subsistemas" políticos específicos, en los que se combinan parámetros estables e inestables. Según este enfoque, el cambio político está impulsado por "coaliciones de defensa" que comprenden grupos e individuos del subsistema político unidos por un conjunto de creencias y recursos políticos. Los cambios en el sistema (por ejemplo, las crisis socioeconómicas, los cambios en las creencias de las multitudes, los cambios en los partidos del gobierno) afectan las condiciones en las que compiten estas coaliciones, y el poder y las capacidades variables de éstas explican, en última instancia, los cambios políticos.

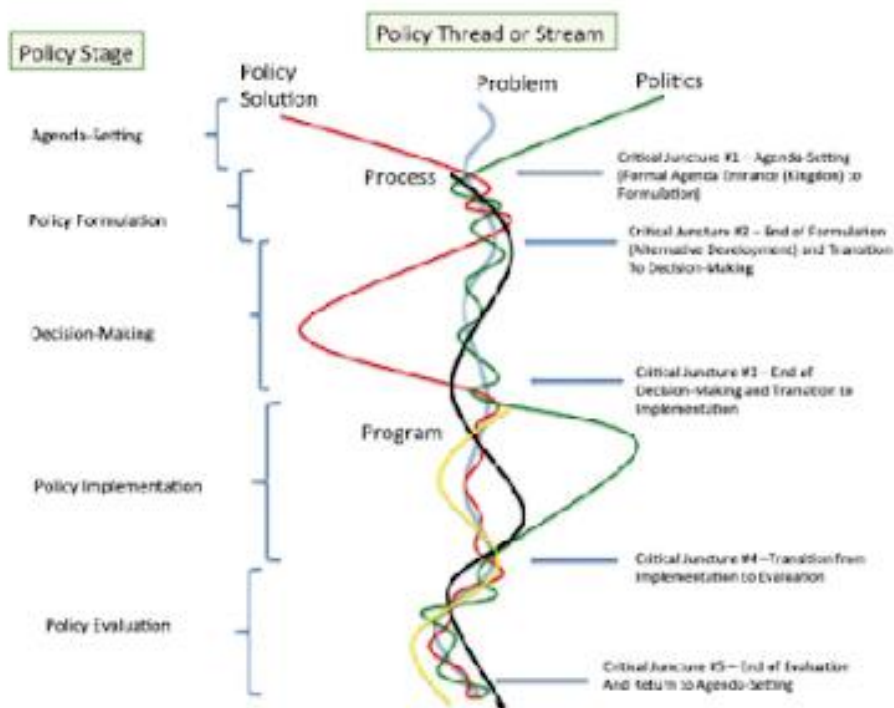
Ambos marcos tienen un gran valor, y el enfoque del ciclo de políticas al que responden también lo tiene. Cada uno de ellos tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles, y cada uno hace hincapié en aspectos diferentes de la elaboración de políticas. Por ello, adoptar un enfoque que combine estas ideas de forma coherente supone una clara ventaja. Por ello, en este curso emplearemos el "marco de las cinco secuencias del proceso político" de Howlett et al. (2017). Este enfoque incorpora el ciclo de políticas, puede analizarse a través de los tipos de políticas que hemos esbozado, y añade ideas sobre la naturaleza desordenada de la elaboración de políticas y la importancia de las coaliciones contestatarias de los enfoques de múltiples corrientes y coaliciones de defensa, respectivamente.

Este marco da sentido al proceso político de manera que tiene en cuenta su naturaleza secuencial, proporciona una comprensión de la dinámica del cambio y se ocupa del "desorden" de la elaboración de políticas. Se basa en la conceptualización de una serie de cinco secuencias, que recogen aspectos fundamentalmente diferenciados del proceso político. En el centro de todo el proceso se encuentra la **secuencia del problema**, que recoge la forma en que los distintos agentes implicados (ya sean gobiernos, administradores, deportistas, aficionados o ciudadanos) entienden lo que está en juego y la naturaleza de un problema que debe abordarse en un ámbito político. Este enfoque considera la fase de establecimiento de la agenda como la alineación de un problema político prioritario y una secuencia de **soluciones políticas**, que abarca una serie de políticas que podrían abordar este problema, con una secuencia de políticas, que incluye el rol de los actores con autoridad en la red de gestión, sus intereses y estrategias. Cuando estas secuencias confluyen en la fase de establecimiento de la agenda, se pone en marcha una cuarta secuencia de **procesos**, que engloba el mecanismo formal de diseño, adopción, aplicación y evaluación de las políticas. Una vez adoptada una determinada política en la fase de toma de decisiones, se crea una secuencia de **programas**, y la aplicación y evaluación de este programa entra en el proceso.

Este modelo se representa visualmente en la imagen 4. Lo importante para nuestros objetivos es que nos permite aunar las diversas ideas y conceptos que utilizaremos para entender la política en el fútbol femenino a lo largo del curso. Sin embargo, antes de

explicar cómo lo haremos, es importante advertir de las limitaciones de este modelo abstracto, para que pueda utilizarlo como una herramienta útil en su trabajo sin que por ello se convierta en un "esclavo del modelo".

Figura 4. El marco de las cinco secuencias del proceso político



Fuente: Howlett *et al.*, 2017, p. 73.

Policy stage	Etapas políticas
Policy thread or stream	Línea o secuencia política
Policy solution	Solución política
Problema	Problema
Politics	Políticas
Process	Proceso

Program	Programa
Agenda-setting	Establecimiento de la agenda
Policy formulation	Elaboración de políticas
Decision-making	Toma de decisiones
Policy implementation	Aplicación de políticas
Policy evaluation	Evaluación de políticas
Critical juncture #1 – agenda setting (formal agenda entrance (Kingdon) to formulation)	Momento crítico nº 1 - establecimiento de la agenda (incorporación formal de la agenda (Kingdon) a la elaboración)
Critical juncture #2 – end of formulation (alternative development) and transition to decision-making	Momento crítico nº 2 - fin de la elaboración (desarrollo alternativo) y transición a la toma de decisiones
Critical juncture #3 – end of decision-making and transition to implementation	Momento crítico nº 3: fin de la toma de decisiones y transición a la aplicación
Critical juncture #4 – transition from implementation to evaluation	Momento crítico nº 4: transición de la aplicación a la evaluación
Critical juncture #5 – end of evaluation and return to agenda setting	Momento crítico nº 5: fin de la evaluación y regreso al establecimiento de la agenda

Sección 7. Advertencia: ventajas y limitaciones de los conceptos heurísticos

Una vez establecidas las definiciones, las ideas y el marco general que utilizaremos en este módulo, es importante detenerse un momento a considerar sus ventajas y limitaciones. Como habrá observado a lo largo de esta lectura, el estudio académico de las políticas públicas en general es un área de debate y controversia constantes: no existe un enfoque "perfecto" para dar sentido a las políticas. Esto es simplemente una característica de la realidad en la que nos encontramos: los seres humanos son complejos y pueden ser tanto irracionales como impredecibles. Los conceptos y marcos de las ciencias sociales tienen dos objetivos fundamentales:

1. **un objetivo concreto.** Fundamentalmente, el valor de estos marcos para nuestros propósitos está en la aplicación. Es decir, pueden imponerse en los debates políticos actuales relacionados con el fútbol femenino como medio para comprender e influir en la política.
2. Un **propósito heurístico:** el término "heurístico" recoge la idea de atajo mental o "regla empírica". La heurística puede ser muy útil para afrontar situaciones complejas que requieren una decisión. Por ejemplo, un semáforo puede considerarse un método heurístico, ya que reduce todas las situaciones complejas de vehículos y peatones en una intersección a una simple regla: verde significa avanzar, rojo significa parar. Del mismo modo, el marco político proporciona una heurística que puede utilizarse para identificar oportunidades y obstáculos, y desarrollar y aplicar estrategias para comprometerse con la política y gestionarla.

Sin embargo, estas ventajas conllevan ciertos peligros. En primer lugar, es importante tener en cuenta que nuestras ideas estructurales influyen no sólo en cómo entendemos lo que observamos, sino en lo que decidimos observar en primer lugar. Es decir, es posible que nuestros marcos nos alejen de evidencias importantes. Un aspecto a tener en cuenta en el marco de las cinco secuencias es que hace hincapié en el papel de las creencias y las ideas. Sin embargo, un marco neomarxista alternativo nos diría que hay que considerar el sistema económico más amplio y los intereses económicos de los actores como algo más valioso. En segundo lugar, los seres humanos suelen ser reacios a procesar nuevas evidencias que cuestionen su forma actual de ver el mundo. Por este motivo, los "paradigmas" establecidos en diversos campos pueden ser difíciles de derribar, incluso cuando existen pruebas en su contra. Si encuentra evidencias que contradicen o cuestionan los marcos que utilizamos en este curso, no se limite a ignorarlas, sino que piense en la mejor manera de cambiar su enfoque en función de ellas.

En resumen, aunque la estructura de este curso requiere que se familiarice y, en cierta medida, interiorice los conceptos y marcos presentados en esta lectura, es importante recordar que no son más que herramientas para relacionarse con el mundo de la política. Considero que son las mejores herramientas que han desarrollado las ciencias sociales y se adaptan bien al negocio del fútbol femenino desde el punto de vista político. No

obstante, es fundamental que los utilice de forma crítica e inteligente para aprovecharlos al máximo.

Sección 8. Conclusión: los conceptos y el marco introducidos en esta lectura se relacionan con las tres lecturas siguientes.

El objetivo de esta lectura ha sido establecer los conceptos que utilizaremos para entender la política aplicada al negocio del fútbol femenino. Las tres próximas lecturas se basarán en estas ideas tanto para estructurar nuestro aprendizaje como para generar ideas y estrategias que puedan utilizarse en circunstancias concretas. La próxima lectura se centra en el compromiso con la elaboración de políticas: muestra cómo individuos y grupos han abogado por políticas reguladoras, distributivas, redistributivas y constitutivas que pueden nivelar el campo de juego para el fútbol femenino, impulsando la participación y aumentando los ingresos en el fútbol de élite. Exploraremos una serie de casos que demuestran principios más amplios para influir en la política en cada etapa del proceso político, haciendo hincapié en la importancia de alinearse con los objetivos e intereses de los actores de la red de gestión.

La tercera lectura profundiza en las medidas. Las medidas influyen en todas las fases del proceso político: son muy útiles para que la opinión pública y los políticos comprendan el problema político a la hora de establecer la agenda, pueden vincularse al diseño de la política con aportaciones y resultados, y son una herramienta vital en las fases de aplicación y evaluación. En él se explicará cómo se elaboran las medidas y cómo pueden utilizarse para que los responsables políticos conozcan el valor creado por el fútbol femenino. Las medidas son importantes en todos los tipos de políticas relacionadas con el fútbol femenino, ya que determinan los resultados de las políticas reguladoras, distributivas, redistributivas y constitutivas. Esta lectura le proporcionará una base de conocimientos técnicos especialmente útil para participar en la política del fútbol femenino.

La cuarta y última lectura analiza la gestión de la política en el negocio del fútbol femenino. En este caso, se hace hincapié en poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre las políticas pertinentes y cómo se elaboran, para que una persona implicada en el mundo del fútbol femenino pueda ponerlos en práctica. Una vez más, los conceptos y marcos introducidos en este capítulo nos permiten desglosar esta cuestión en tareas y estrategias manejables y comprensibles. Retome esta lectura a medida que avance el curso, ya que le permitirá interiorizar y poner en práctica los conceptos que hemos tratado y el marco que hemos esbozado.

Referencias

- Binder, J. J. & Findlay, M.** (2012). The effects of the Bosman ruling on national and club teams in Europe. *Journal of Sports Economics*, 13(2), 107-129.
- Cairney, P.** (2022). "The myth of 'evidence based policymaking' in a decentred state". *Public Policy and Administration*; 37(1), 46–66.
- Dure, B.** (2022). US Soccer's historic equal pay deal represents a hard-won peace. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2022/may/19/uswnt-collective-bargaining-equal-pay>.
- Fan-Led Review of Football Governance: securing the game's future.** (2021). Gov.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/fan-led-review-of-football-governance-securing-the-games-future>.
- Fair Game.** (2022). The Gender Divide That Fails Football's Bottom Line: The Commercial Case for Gender Equality. <https://static1.squarespace.com/static/6047aabc7130e94a70ed3515/t/6225fcd351786a64ba4421b0/1646656733257/The+Gender+Divide+That+Fails+Football%27s+Bottom+Line+-+Fair+Game+Report+March+2022.pdf>.
- Football: the business case for the women's game.** (2022). *Financial Times*. <https://channels.ft.com/en/ft-scoreboard/football-the-business-case-for-the-womens-game/>.
- Football for Unity.** (26 de marzo de 2021). UEFA Foundation for Children. <https://uefafoundation.org/action/football-for-unity/#:~:text=Football%20for%20Unity%20will%20enable,third%2Dcountry%20nationals%20in%20their>.
- Frahm, K. A. & Martin, L. L.** (2009). From government to governance: Implications for social work administration. *Administration in Social Work*, 33(4), 407-422.
- Geeraert, A., Scheerder, J. & Bruyninckx, H.** (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 113-132.
- Houlihan, B.** (2005). Public Sector Sport Policy: Developing a Framework for Analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, (40)2. <https://doi.org/10.1177/1012690205057193>.
- Houlihan, B. & Green, M.** (2007). *Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080554426>.

- Howlett, M., McConnell, A. & Perl, A.** (2017). Moving policy theory forward: Connecting multiple stream and advocacy coalition frameworks to policy cycle models of analysis. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 65-79.
- Jann, W. & Wegrich, K.** (2007). *Theories of the policy cycle. Handbook of public policy analysis: Theory, politics, and methods.* Routledge.
- Kingdon, J. W.** (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies.* Little, Brown and Company.
- Kuhlmann, J. & Blum, S.** (2021). Narrative plots for regulative, distributive, and redistributive policies. *European Policy Analysis*, (7), 276-302.
- Kuper, S.** (2022). Women's football: the case for reparations. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/782659ef-81dd-4238-9b20-968c9c318b37>.
- Lorenz, A.** (2005). How to measure constitutional rigidity: four concepts and two alternatives. *Journal of Theoretical Politics*, 17(3), 339-361.
- Lowi, T. J.** (1972). Four systems of policy, politics, and choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298-310.
- Lowi, T. J. & Ginsberg, B.** (1996). *American Government: Freedom and Power.* Norton.
- Lukes, S.** (2021). *Power: A radical view.* Bloomsbury Publishing.
- McCaskill, S.** (2022). Women's Euro 2022: New UK TV record for England win as 23.3m watch via BBC platforms. *Sports Promedia*. <https://www.sportspromedia.com/news/womens-euro-2022-tv-ratings-ipayer/>.
- [Online image of stages in the policy cycle].** (n. d.). <https://paulcairney.wordpress.com/2013/11/11/policy-concepts-in-1000-words-the-policy-cycle-and-its-stages/>.
- Parry, K.** (2022). Women's football: record crowds and soaring popularity – here's how to keep it this way. *The Conversation*. <https://theconversation.com/womens-football-record-crowds-and-soaring-popularity-heres-how-to-keep-it-this-way-180718>.
- Sehested, K.** (2003). Cross-sector partnerships as a new form of governance. In **L. Kjaer** (Series Ed.) *Local partnerships in Europe: An action research report* (pp. 89–95). The Copenhagen Center.

Schneider, A. & Ingram, H. (1993). Social Construction of Target Populations: Implications for Politics and Policy. *American Political Science Review*, (87)2, 334 – 347. <https://doi.org/10.2307/2939044>.

Sweet, A. S. & Sandholtz, W. (1997). European integration and supranational governance. *Journal of European Public Policy*, 4(3), 297-317.

Williams, J. (2003). The fastest growing sport? women's football in England. *Soccer & Society*, 4(2-3), 112-127.

Williams, J. (2006). An equality too far? Historical and contemporary perspectives of gender inequality in British and international football. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 151-169.

Women's Football: Minimum Labour Conditions for Players. (2020). *FIFA*. <https://digitalhub.fifa.com/m/033101649cc3c480/original/f9cc8eex7qligvxfznbfpdf.pdf%20Accessed%20on%2008.08.2022>.

Women's Football Strategy. (2018). *FIFA*. <https://digitalhub.fifa.com/m/baafcb84f1b54a8/original/z7w21ghir8jb9tguvbcqpdf.pdf%20Accessed%20on%2011.08.2022>.