

Módulo 2. Comprender y comprometerse con los dirigentes políticos e influir en sus decisiones

Sección 1. Introducción

Esta segunda lectura examinará la idea del compromiso en la política que afecta al negocio del fútbol femenino. Existen dos razones fundamentales para comprender mejor a los responsables políticos, comprometerse con ellos e influenciarlos en este ámbito:

1. Es una tarea voluntaria. El compromiso político de cualquier tipo es, fundamentalmente, una práctica que cada uno de nosotros puede llevar a cabo como ciudadano, experto o profesional. A continuación, le ofreceremos ejemplos y estrategias que podrá aplicar para el cambio político, sea cual sea la forma que adopte, e influir positivamente en el fútbol femenino.
2. Es un medio para gestionar la política: comprender la dinámica del cambio político en términos influyentes resulta muy útil para identificar las oportunidades y los riesgos relacionados con la política a medida que ésta evoluciona. También puede proporcionar información sobre posibles cambios futuros en la política. Por lo tanto, para los profesionales que trabajan en la industria del fútbol femenino en diversas funciones, la gestión de la política a través de la comprensión y la participación en el proceso político aporta importantes beneficios.

A lo largo de esta lectura, volveremos muchas veces sobre estos dos propósitos, y cada uno de ellos se reflejará en las tareas que acompañan a este módulo. En lo que respecta al compromiso político y la influencia como una tarea con fines prácticos, la idea clave que se desarrollará a lo largo de esta lectura es que la interpretación de las políticas puede utilizarse para desarrollar estrategias diseñadas para influir en el entorno político existente. Esto es, existen diferentes estrategias de participación en función del tipo de política de que se trate, de la fase en que se encuentre el proceso de elaboración de políticas y de la naturaleza y los intereses de los actores de la gestión pública implicados. La gestión de las políticas se tratará con más detalle en la lectura 4, pero la idea clave aquí es que, tanto si se participa activamente en el juego político como si se mira desde fuera, los directivos pueden beneficiarse de la comprensión del proceso de elaboración de políticas para identificar iniciativas significativas e impactantes con el fin de darles forma. A partir de esta base, los encargados de gestionar la política pueden anticiparse a los



cambios probables y desarrollar respuestas organizativas adecuadas a la política en el negocio del fútbol femenino.

Esta lectura se estructura utilizando el marco de cinco secuencias del proceso político (Howlett et al., 2017) introducido en el módulo 1. Comenzaremos explorando la fase de establecimiento de la agenda, destacando dos aspectos clave de ésta:

1. La importancia de fomentar políticas relacionadas con el fútbol femenino.
2. El desarrollo y la promoción de argumentos específicos que definan el problema político.

En ambos aspectos, exploraremos ejemplos de cómo las cuestiones políticas del fútbol femenino pueden enmarcarse de manera que se involucre la corriente política del proceso de elaboración de políticas, para crear una agenda de actuación favorable al desarrollo del fútbol femenino.

A continuación, abordaremos la formulación y adopción de políticas que inciden en el negocio del fútbol de mujeres. Aquí exploraremos dos elementos clave:

1. El aprendizaje de políticas: cuando una combinación de decisiones pasadas, experiencia y ejemplos de otras jurisdicciones u organismos condicionan los tipos de políticas que se están examinando.
2. Los emprendedores políticos: grupos e individuos que desarrollan una pericia particular a la hora de elaborar soluciones políticas que puedan ser aceptadas por todos (o, al menos, una mayoría de) los actores implicados en el proceso de elaboración de políticas.

Comprender la dinámica que se desarrolla en la formulación y adopción de políticas puede servir para influir en los resultados de las mismas, algo que analizaremos a través de una serie de ejemplos de políticas que afectan al negocio del fútbol femenino. La aplicación y evaluación de las políticas, fases finales de nuestro marco, también crean importantes oportunidades de compromiso. Analizaremos las estrategias actuales de la FIFA y la UEFA en materia de política de fútbol femenino, con el fin de ilustrar cómo la secuencia de elaboración de políticas del **programa** crea un conjunto de objetivos y mecanismos que se pueden aprovechar para moldear la realidad de la política (que denominaremos "política en la práctica"), así como los medios a través de los cuales se tomarán las futuras decisiones. En la fase de evaluación, fomentamos el compromiso con los responsables políticos y el público en general como medio para influir en la continua evolución del entorno político.

Al finalizar esta lectura, deberá ser capaz de analizar las áreas o los aspectos de la política que se aplican al compromiso que usted tiene con el mundo del fútbol femenino, con el fin de estructurar su propia participación en la política en calidad de defensor, y de



elaborar estrategias para gestionar de la mejor manera posible su evolución continua como profesional del fútbol de mujeres. A lo largo de la lectura, puede resultar útil referirse a los conceptos y al marco que se introdujeron en la lectura 1. Esto le permitirá aclarar cualquier ambigüedad que experimente en el uso de términos utilizados en esta lectura y le brindará la oportunidad de incorporar estas ideas con mayor profundidad.

Sección 2. Cómo incluir y afianzar el fútbol femenino en la agenda política

En esta sección y en la siguiente, examinaremos las cuestiones que se plantean durante la fase de establecimiento de la agenda del ciclo político en el negocio del fútbol femenino. Birkland (2017) expone la importancia del establecimiento de la agenda en las políticas públicas de la siguiente manera:

El establecimiento de la agenda es el proceso por el cual los problemas y las soluciones alternativas ganan o pierden la atención del público y de las elites. Los grupos compiten por fijar la agenda porque ninguna sociedad ni institución política tiene capacidad para abordar todas las alternativas posibles para todos los posibles problemas que surgen en un momento determinado. Por consiguiente, los grupos deben luchar por ganarse un lugar entre todos los demás temas que comparten el limitado espacio de la agenda, o prepararse para el momento en que una crisis favorezca que su tema ocupe un lugar más destacado en la misma. (p. 89).

Por lo tanto, podemos considerar que la fase de establecimiento de la agenda se caracteriza por dos dinámicas que se entrecruzan y se refuerzan mutuamente. En la próxima sección, examinaremos la cuestión de la definición del problema. El problema se define en función de cómo se enmarca una cuestión política, es decir, en función de cómo entienden los ciudadanos y las elites el tipo de problemas que hay que resolver y qué actores de la gestión pública participarán en su resolución.

No obstante, en primer lugar, existe una competencia por el espacio de actuación tanto en el discurso público como en la atención de los actores que tienen poder para elaborar políticas públicas. En esta sección nos centraremos en esta competencia por la atención del público y de las elites. Según demostraremos, esto implica o bien situar el fútbol femenino en un lugar más destacado de la agenda pública, o aprovechar los momentos de mayor atención pública al fútbol femenino (que es más marcada durante los grandes



acontecimientos futbolísticos femeninos, especialmente los torneos internacionales). Sin embargo, la atención del público hacia este deporte es una condición necesaria, pero no suficiente, para que el fútbol femenino figure en la agenda **política**. Para ello es necesario establecer una definición clara de la responsabilidad de los dirigentes políticos a la hora de actuar, dando a entender que tendrán que rendir cuentas si no lo hacen.

Al igual que muchos otros deportes femeninos, el fútbol femenino arrastra una larga historia de falta de representación en los medios de comunicación. Por ejemplo, Pfister (2015) afirma:

Los estudios cuantitativos disponibles que se han realizado en muchos países indican que menos del 10% del espacio de los periódicos o del tiempo de emisión [en los medios de comunicación deportivos] se dedica al deporte femenino. A partir de los datos recogidos en el marco del Proyecto Mundial de Seguimiento de los Medios de Comunicación desde 1995, puede concluirse que las mujeres siguen estando poco representadas en todos los sectores de los medios. (p. 641).

Por otra parte, la cobertura del deporte femenino ha estado marcada en el pasado por una combinación de trivialización y sexualización, centrándose menos en las proezas deportivas de las mujeres y más en su apariencia. Por ejemplo, Harris y Klayton (2002) señalan la disparidad en la cobertura mediática de los jugadores con respecto a las jugadoras, incluso en el tenis, que es uno de los deportes mixtos más consolidados. A partir del análisis de la cobertura del torneo de tenis de Wimbledon de 2000 en los periódicos sensacionalistas del Reino Unido, descubren el siguiente ejemplo:

En la edición [...] del Sun, el número 1 del mundo, Pete Sampras, es fotografiado realizando un saque. La foto lleva por título "Smasher [...] Sampras enciende su poder en la Pista Central". Otra imagen de acción de un jugador masculino, esta vez el número 2, el británico Greg Rusedski, afirma que "Greg pone toda su concentración en esta volea", lo que pone de relieve el control y la concentración que aplica este deportista. En cambio, justo debajo de ese artículo, Anna Kournikova aparece sentada a un lado de la cancha, bebiendo una botella de agua. El pie de foto dice: "Kournikova toma un descanso". Esta foto de Kournikova

representa el tipo de fotografía que suele aparecer. Se sugiere repetidamente que las mujeres atletas carecen del físico de sus colegas masculinos al retratarlas en momentos de inactividad o pasividad. En cinco fotografías de tenistas femeninas, sólo una muestra a la jugadora "en acción", sin referencias evidentes a sus habilidades o capacidad atlética. (p. 401).

Sin embargo, el análisis comparativo a lo largo del tiempo indica que la falta de atención hacia el deporte femenino y los estereotipos de género trivializados de las futbolistas están disminuyendo en los medios de comunicación tradicionales (McConnell et al., 2022; Petty y Pope, 2019). Por otra parte, las redes sociales, a pesar de ser un entorno de "alto riesgo" en términos de mensajes abusivos, también han contribuido a aumentar el compromiso con el deporte femenino en todo el mundo (Vann, 2014). Así, mientras lucha por superar las desventajas históricas a las que se ha enfrentado durante mucho tiempo en cuanto a la cantidad y el tipo de cobertura mediática que ha recibido, el fútbol femenino se encuentra, en 2022, en un punto históricamente álgido a la hora de recibir una "audiencia justa" en los medios deportivos.

¿Qué relación guarda este contexto con la comprensión, el compromiso y la influencia de los responsables políticos? Desde una perspectiva aplicada, la estrategia clave consiste en aprovechar los momentos en los que el fútbol femenino suscita una gran atención pública para vincular a los actores políticos sobre los que se quiere influir con las cuestiones políticas en el imaginario público. Un buen ejemplo de este planteamiento es la campaña emprendida por miembros de la selección femenina de fútbol de Inglaterra tras su victoria en la Eurocopa femenina de 2022. Como señalamos en la lectura 1, éste ha sido el acontecimiento futbolístico femenino de mayor repercusión en la historia del Reino Unido. Dado que vivía en el Reino Unido mientras el equipo progresaba (aunque en Gales, que cuenta con su propia selección femenina de fútbol), nadie podía dejar de hablar del torneo. La enorme audiencia que atrajeron los partidos fue solo una parte de la historia: las jugadoras de la selección inglesa aparecieron en numerosos titulares de los medios de comunicación británicos y se habló mucho del fútbol femenino. No obstante, desde el punto de vista de la política, era necesario **politizar** este elevado nivel de atención pública sobre el fútbol femenino para atraer a los sectores políticos e impulsar el cambio de las políticas.

El equipo de fútbol femenino de Inglaterra llevó a cabo esta acción de politización publicando una carta abierta (que se muestra en la imagen 1), solicitando a Liz Truss y Rishi Sunak (los dos candidatos que competían por convertirse en el próximo Primer Ministro del Reino Unido) que mejoraran las oportunidades para que las alumnas de las

escuelas británicas pudieran acceder al fútbol. La carta tuvo una amplia repercusión en los medios de comunicación británicos, como era de esperar dado el gran interés suscitado por las "Leonas" tras la Eurocopa. Lógicamente, la carta había sido noticia: todo lo que se relacionaba con la selección tenía valor informativo en el contexto de su reciente victoria. Desde el punto de vista de la elaboración de políticas, esta carta representa un intento de plasmar el interés general por el equipo y su actuación en una prioridad política vinculada a los actores identificados a nivel estatal. Existe un discurso claro que refuerza la exigencia de dar prioridad al fútbol femenino en Inglaterra: un discurso victorioso "contra todo pronóstico", que corre el riesgo de dilapidarse si no garantiza a las alumnas de las escuelas inglesas un acceso prioritario al fútbol femenino.

Figura 1. Carta abierta de la selección inglesa de fútbol femenino a los candidatos del partido conservador



Dear Rishi Sunak and Liz Truss,

On Sunday evening history was made. The dreams of 23 women came true. England became European champions for the first time in history.

Throughout the Euros, we as a team spoke about our legacy and goal to inspire a nation. Many will think that this has already been achieved, but **we see this as only the beginning**. We are looking to the future. We want to create real change in this country and we are asking you, if you were to become Prime Minister on 5 September, to help us achieve that change.

We want every young girl in the nation to be able to play football at school.

Currently only 63% of girls can play football in PE lessons. The reality is we are inspiring young girls to play football, only for many to end up going to school and not being able to play.

This is something that we all experienced growing up. We were often stopped from playing. So we made our own teams, we travelled across the country and despite the odds, we just kept playing football.

Women's football has come a long way. But it still has a long way to go.

We ask you and your government to ensure that all girls have access to a minimum of 2hrs a week PE. Not only should we be offering football to all girls, we also need to invest in and support female PE teachers too. Their role is crucial and we need to give them the resources to provide girls' football sessions. They are key role models from which so many young girls can flourish.

We have made incredible strides in the women's game, but this generation of school girls deserve more. They deserve to play football at lunchtime, they deserve to play football in PE lessons and they deserve to believe they can one day play for England. We want their dreams to also come true.

This is an opportunity to make a huge difference. A change that will impact millions of young girls' lives. We – the 23 members of the England Senior Women's EURO squad – ask you to make it a priority to invest into girls' football in schools, so that every girl has the choice.

Regards,

The 2022 UEFA Women's EURO England Squad



Fuente: [imagen en línea de la carta abierta a los candidatos al gobierno del partido conservador por la selección inglesa femenina de fútbol], (s. f.), <https://bit.ly/3drYLcF>.

Dear Rishi Sunak and Liz Truss,	Estimados Rishi Sunak y Liz Truss:
On Sunday evening history was made. The dreams of 23 women came true. England became European champions for the first time in history	El domingo por la tarde fue histórico. Los sueños de 23 mujeres se hicieron realidad. Inglaterra se proclamó campeona de Europa por primera vez en su historia
Throughout the Euros, we as a team spoke about our legacy and goal to inspire a nation. Manu will think that this has already been achieved, but we see this as only the beginning. We are looking to the future. We want to create real change in this country and we are asking you, if you were to become Primer Minister on 5 September, to help us achieve that change.	A lo largo de la Eurocopa, nosotras, como equipo, hablamos de nuestro legado y de nuestro objetivo de inspirar a una nación. Manu creerá que esto ya se ha cumplido, pero para nosotros es solo el principio. Miramos hacia el futuro. Deseamos crear un cambio real en este país y le pedimos que, si se convierte en Primer Ministro el 5 de septiembre, nos ayude a lograr ese cambio.
We want every young girl in the nation to be able to play football at school.	Queremos que todas las niñas del país puedan jugar al fútbol en la escuela.
Currently only 63% of girls can play football in PE lessons. The reality is we are inspiring your girls to play football only for many to end up going to school and no being able to play.	Actualmente, solo el 63% de las niñas pueden jugar al fútbol en las clases de educación física. Lo cierto es que estamos inspirando a las niñas para que jueguen al fútbol, pero muchas de ellas no pueden jugar al ir a la escuela.
This is something that we all experienced growing up. We were often stopped from playing. So we made our own teams, we travelled across the	Esto es algo que todas hemos sufrido al crecer. Con frecuencia nos impedían jugar. Así que formábamos nuestros propios equipos, viajábamos por todo el país y, a



<p>country and despite the odds, we just kept playing football.</p>	<p>pesar de las adversidades, seguíamos jugando al fútbol.</p>
<p>Women’s football has come a long way. But it still has a long way to go</p>	<p>El fútbol femenino ha recorrido un largo camino. Sin embargo, aún le queda mucho por transitar</p>
<p>We ask you and your government to ensure that all girls have access to a minimum of 2hrs a week PE. Not only should we be offering football to all girls, we also need to invest in and support female PE teachers too. Their role is crucial and we need to give them the resources to provide girl’s football sessions. They are key role models from which so many your girls can flourish</p>	<p>Le pedimos a usted y a su gobierno que garanticen que todas las niñas tengan acceso a un mínimo de 2 horas semanales de educación física. No solo debemos garantizar que todas las niñas jueguen al fútbol, sino que también debemos invertir y apoyar a las profesoras de educación física. Su rol es crucial y tenemos que darles los recursos necesarios para impartir clases de fútbol femenino. Son ejemplos fundamentales de los que pueden nutrirse muchas de sus hijas.</p>
<p>We have made incredible strides in the women’s game, but this generation of school girls deserve more. They deserve to play football at lunchtime, they deserve to play football in PE Lessons and they deserve to believe they can one day play for England. We want their dreams to also come true</p>	<p>Hemos hecho avances increíbles en el fútbol femenino, pero esta generación de niñas se merece más. Merecen jugar al fútbol a la hora de comer, merecen jugar al fútbol en las clases de educación física y merecen creer que algún día podrán jugar en la selección inglesa. También queremos que sus sueños se hagan realidad</p>
<p>This is an opportunity to make a huge difference. A change that will impact millions of your girls’ lives. We – the 23 members of the England Senior Women’s EURO squad – ask you to make it a priority to invest into girls’ football in schools, so that every girl has the choice.</p>	<p>Esta es una oportunidad para marcar una gran diferencia. Un cambio que repercutirá en la vida de millones de niñas. Nosotras, las 23 integrantes de la selección femenina de Inglaterra de la Eurocopa, le pedimos que dé prioridad a la inversión en el fútbol femenino en las escuelas para que todas las niñas tengan la posibilidad de elegir.</p>



Regards, The 2022 UEFA Women's EURO England Squad	Atentamente, La Selección Femenina de la UEFA EURO Inglaterra 2022
---	--

Naturalmente, esta narrativa sólo se ajusta a una circunstancia muy particular: en este caso, una victoria local que atrajo niveles récord de público e influencia mediática en el fútbol femenino. Por otro lado, todavía no se sabe si esta cuestión permanecerá en la agenda política del Reino Unido el tiempo suficiente para que los cambios políticos previstos lleguen a buen puerto. Sin embargo, el ejemplo de la campaña de la selección inglesa para situar el fútbol femenino en un lugar más destacado de la agenda política demuestra que la prominencia del fútbol de mujeres creada por los grandes torneos internacionales, representa una importante oportunidad en términos políticos. Lo fundamental aquí es la vinculación de esta estrategia con la acción de los responsables políticos (en este caso, el próximo Primer Ministro del Reino Unido). Al enmarcar el establecimiento de la agenda en forma de carta abierta dirigida a los dos candidatos a Primer Ministro del Reino Unido, se establece aquí una forma especialmente directa (e inteligente) de vinculación política. El objetivo final es identificar a los actores clave como responsables ante la opinión pública de la aplicación de los cambios políticos. En Brasil se utilizó un recurso similar en 2014, cuando representantes de la Liga Brasileña de Fútbol Femenino presentaron públicamente a la secretaria general de la Secretaría de Políticas para las Mujeres una solicitud para la elaboración de un proyecto de ley sobre la profesionalización del fútbol femenino (Valenti et al., 2021).

Desde una perspectiva aplicada, la principal conclusión de esta sección es que los momentos de prominencia del fútbol femenino en el imaginario público, cada vez más frecuentes a medida que aumenta la cobertura mediática de este deporte, representan una oportunidad para el compromiso político y su influencia. A fin de aprovechar esos momentos, la clave está en plasmar el aspecto político de la política futbolística femenina con la mayor claridad posible ante los ojos de la opinión pública, de modo que se cree un incentivo para que los responsables políticos introduzcan cambios. Para la gestión de las políticas resulta muy valioso comprender la dinámica de priorización y politización del fútbol femenino en la agenda política. Primero, es probable que haya importantes oportunidades de negocio para el fútbol femenino en caso de que se apliquen estas políticas, ya sea en forma de contratos financiados con fondos públicos o indirectamente como consecuencia del aumento de la participación. Segundo, y relacionado con lo anterior, comprender la aparición del fútbol femenino en las agendas políticas permite adoptar un enfoque más proactivo. Las empresas de fútbol femenino que plantean propuestas a las autoridades estatales, regionales o locales tienen más probabilidades de recibir una respuesta positiva cuando estos actores son conscientes de la necesidad de hacer crecer el juego y pueden acceder a recursos financieros para hacerlo.

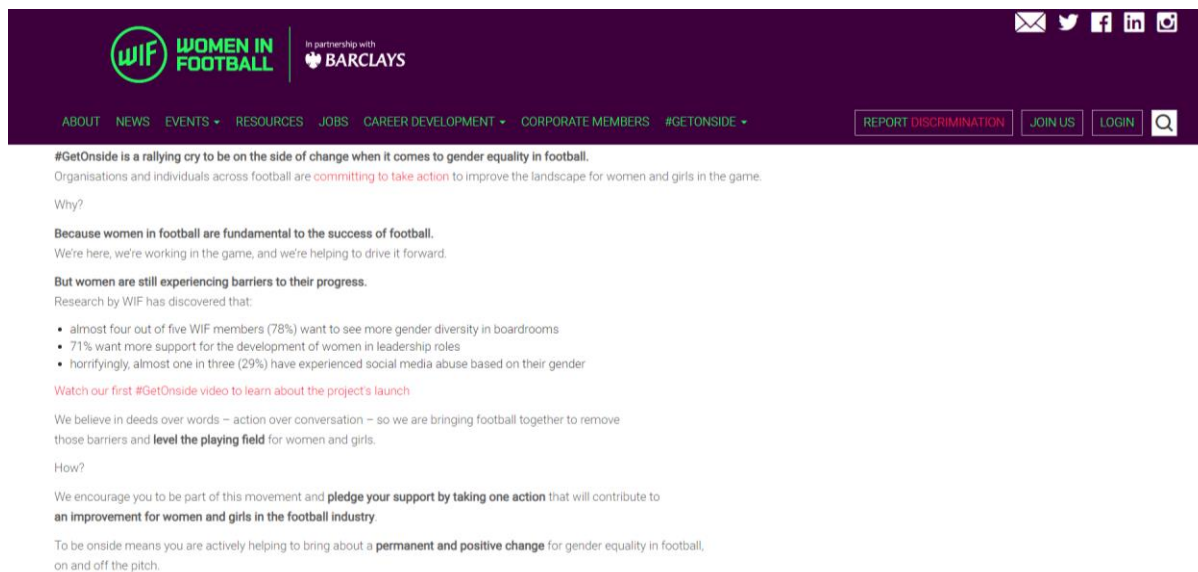
Sección 3. Cómo definir el "problema político" en el fútbol femenino

Además de mejorar el perfil de un ámbito político, es importante tener en cuenta la forma en que se define ese ámbito en la fase de elaboración de la agenda política. Baumgartner *et al.* en su análisis de los estudios comparativos sobre el establecimiento de agendas, señalan lo siguiente " Los problemas rara vez suben o bajan en la agenda sin cambios significativos en cómo se entienden o qué políticas considera el gobierno, por lo que los estudios de la agenda política casi siempre se ocupan de la definición del problema". (p. 961).

En cuanto al fútbol femenino, este aspecto del establecimiento de la agenda implica la creación de una imagen o discurso en torno al fútbol femenino que conecte con los tipos de mecanismos y actores políticos que participarán en el proceso de formulación de políticas. En términos de opciones discursivas, existen tres grandes enfoques que se pueden identificar en los debates políticos contemporáneos. En primer lugar, existe un discurso que define la política futbolística femenina desde el punto de vista de la superación de la discriminación de género en la sociedad. A continuación, en la imagen 2, podemos ver un ejemplo interesante de este tipo de planteamiento en la campaña #GETONSIDE impulsada por la red de defensa profesional "Women in Football" en el Reino Unido. En la página de la campaña #GETONSIDE también figuran las promesas de una amplia variedad de actores de la red de gestión del fútbol, entre los que se incluyen asociaciones de fútbol, clubes, grupos de aficionados, grupos que representan a futbolistas profesionales, medios de comunicación y patrocinadores.

Lo que resulta interesante en este caso es que este discurso incorpora la idea de que, si bien es importante reconocer los avances logrados en la política futbolística femenina, aún quedan importantes cuestiones por abordar. En este caso, como podemos ver en la imagen 2, la campaña #GETONSIDE comienza con un reconocimiento del papel que desempeñan actualmente las mujeres en el fútbol, antes de esbozar una investigación sobre diferentes aspectos de la discriminación de género en la industria del fútbol. Esto refleja el encuadre del fútbol femenino en el ejemplo de la carta abierta de la selección inglesa de fútbol que hemos expuesto en la sección anterior: se trata de construir sobre los avances positivos, en lugar de centrarse únicamente en los problemas.

Figura 2. Ejemplo del marco de igualdad de género en la política de fútbol femenino: la campaña #GETONSIDE de Women in Football



Fuente: Women in Football, (s. f.), <https://bit.ly/3qTTMEW>.

Figura 3. Ejemplo del marco de igualdad de género en la política de fútbol femenino: la campaña #GETONSIDE de Women in Football

#GETONSIDE PLEDGES

#GetOnside is a rallying cry to be on the side of change when it comes to gender equality in football.

Organisations and individuals across football are committing to take action to improve the landscape for women and girls in the game, take a look at some key campaign pledges below.

#GetOnside is supported by campaign partner Barclays

Name	Pledge
Agility Life Sciences	We pledge to #GetOnside by providing long-term financial support to six female grassroots clubs and strategic support to their wider football family
Alive and Kicking	We pledge to #GetOnside by producing a unique football designed by a WIF member and ethically made by female team members in Kenya We pledge to #GetOnside by partnering with WIF on the The Big Dribble to provide free footballs for grassroots girls' teams

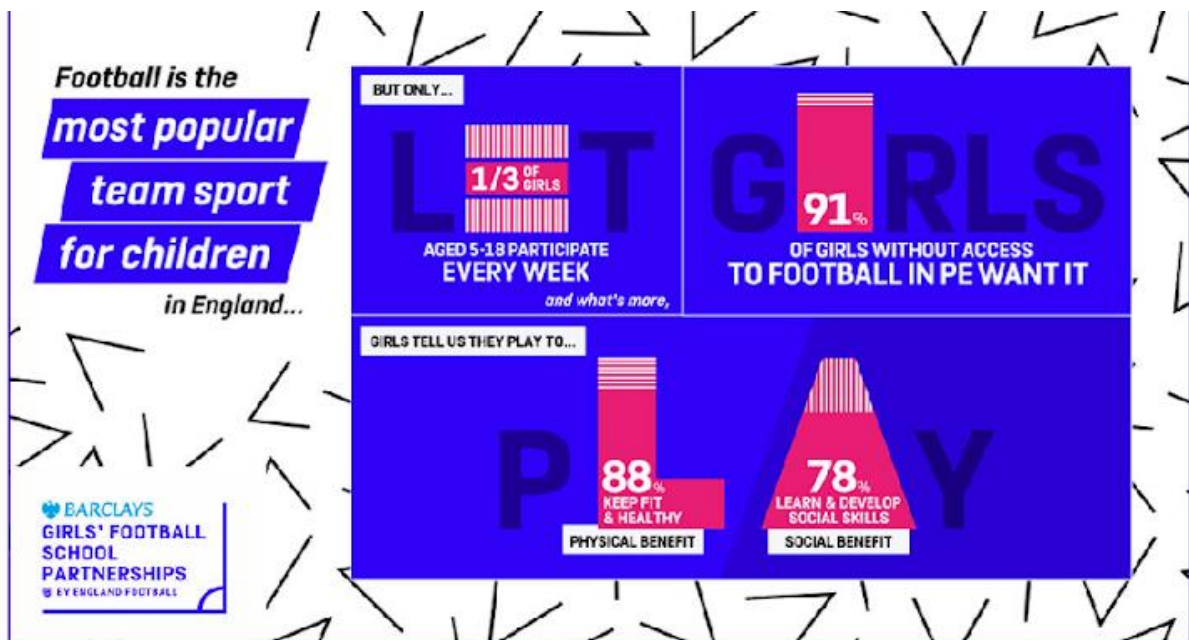
Fuente: Women in Football, (s. f.), <https://bit.ly/3qTTMEW>.

Un segundo discurso político se centra en los beneficios que se derivan del fútbol como deporte de participación masiva. En el ejemplo de la imagen 4, extraído de la campaña "Let Girls Play" de la Asociación Inglesa de Fútbol, podemos ver este tipo de discurso político en el que la salud y las habilidades sociales se benefician de la participación en el fútbol femenino. Este recurso del fútbol femenino como medio para lograr beneficios sociales más amplios es un marco relativamente bien establecido en la política deportiva,



y ha demostrado tener éxito en términos de búsqueda de políticas distributivas y redistributivas diseñadas para hacer crecer la participación del fútbol base (véase, para un debate, Downward et al., 2018).

Figura 4. Ejemplo del discurso sobre la política de prestaciones sociales en el fútbol femenino



Fuente: England Football, (s. f.), <https://bit.ly/3qOMKRE>.

Football is the most popular team sport for children in England	En Inglaterra, el fútbol es el deporte en equipo más popular entre los niños
But only 13% of girls aged 5-18 participate every week and what's more	Sin embargo, solo el 13% de las niñas de entre 5 y 18 años lo practica cada semana y, además
91% of girls without access to football in PE want it	el 91% de las niñas quieren jugar al fútbol en educación física
Girls tell us they play to	Las niñas nos cuentan que juegan para



88% keep fit & healthy – Physical benefit	El 88% para mantenerse en forma y saludable - Beneficio físico
78% learn & develop social skills – social benefit	El 78% para aprender y desarrollar habilidades sociales - beneficio social

El tercer y último tipo de discurso político que esbozaremos aquí es el del fútbol femenino como negocio emergente con un enorme potencial de crecimiento. El Financial Times (2022), por ejemplo, ha creado un video en el que expone lo que denomina "el argumento comercial a favor del fútbol femenino", haciendo hincapié en las oportunidades comerciales que se ofrecen a los inversores. Un informe reciente (2022) del grupo "Fair Game" (Juego Limpio), que reúne a más de 40 clubes de fútbol con analistas expertos y agentes políticos afines en Inglaterra, esboza un excelente ejemplo de este tipo de encuadre comercial que puede utilizarse para defender nuevas políticas. Su título capta el mensaje central de este discurso: *La brecha de género que perjudica al fútbol: El argumento comercial a favor de la igualdad de género*. Al exponer su planteamiento, afirman lo siguiente:

La sostenibilidad financiera depende de los ingresos y de una buena toma de decisiones. Los ingresos dependen de los aficionados. La buena toma de decisiones es fruto de un buen gobierno corporativo. Y tanto el público como el talento tienen más de un género. Si bien los hombres representan el 49% de la población, esto no refleja lo que vemos en las juntas directivas de los clubes de fútbol, en la representación de los aficionados o en el personal directivo de los clubes, donde los hombres ocupan la mayoría de los puestos, por no decir todos".

(p. 11).

En líneas generales, estos ejemplos demuestran que existe un grado considerable de flexibilidad y controversia a la hora de definir el "problema político" que debe abordarse en el ámbito del fútbol femenino. Desde la perspectiva de la promoción y el compromiso, es importante ser consciente de esta controversia, ya que las definiciones tienden a consolidarse con el tiempo en la imaginación tanto de los ciudadanos como de los responsables políticos. Los debates "en vivo" y las campañas en curso pueden considerarse excelentes recursos para participar o aprender a dar forma a este debate. Desde un punto de vista de gestión política, el grado de ambigüedad de los debates



actuales plantea un cierto desafío, ya que no está claro cuál de los tres discursos aquí esbozados (o qué combinación de estos discursos) se impondrá a medida que siga desarrollándose la política del fútbol femenino. No obstante, es importante comprender estos relatos a la hora de colaborar con los responsables políticos, por lo que conviene seguir de cerca su evolución para poder comunicarse en el idioma de la comunidad política del fútbol de mujeres.

Sección 4. La formación política: la importancia de los buenos ejemplos para la formulación de políticas

En las próximas tres secciones de esta lectura, analizaremos la comprensión, el compromiso y la influencia en la política durante las fases de formulación y toma de decisiones del proceso de elaboración de políticas. Durante la fase de formulación de políticas, la comunidad política pasa de priorizar y definir un problema político a desarrollar y debatir posibles soluciones políticas. En ámbitos como el del fútbol femenino, que es un campo político relativamente nuevo en la mayoría de los estados, esto supone un desafío importante para los agentes implicados en la gestión pública. Ello se debe a que no pueden basarse en un corpus establecido de experiencia en política dentro de este ámbito y seleccionar un conjunto de herramientas ya elaboradas. Como señalan Shipman y Volden (2012):

A fin de que los gobiernos desempeñen plenamente su papel de laboratorios de la democracia, los responsables políticos deben actuar como científicos, observando estos experimentos y aprendiendo de ellos. En efecto, la literatura sobre difusión de políticas ha aportado recientemente pruebas sustanciales de que los gobiernos aprenden de las experiencias de los demás (...).

Los avances tecnológicos y los agentes intermediarios pueden superar, al menos parcialmente, los límites de la capacidad de aprender de los demás. El bajo costo de las comunicaciones y los viajes hace posible que los responsables políticos de hoy asistan a conferencias para intercambiar ideas, se aventuren en viajes de investigación e intercambien abundante información sentados en sus propios escritorios (p. 790).

En la política del fútbol femenino, podemos ver un claro ejemplo de este proceso en el análisis de Valenti et al. (2021) de la aparición de políticas que fomentan una mayor integración entre los clubes de fútbol femeninos y masculinos en Brasil, China e Italia en la década de 2010. En todos estos casos, cuando los responsables políticos se enfrentaron a un problema definido por un rendimiento deficiente de las selecciones nacionales y una baja participación, pudieron recurrir a la idea establecida a escala internacional de que "la integración de los sectores masculino y femenino del fútbol se percibía como un instrumento que podría aliviar algunos de los desafíos a los que históricamente se ha enfrentado el fútbol femenino en los tres países". (Valenti et al., 2021, p. 331). Ello se debió a que el fomento de la colaboración entre equipos masculinos y femeninos era una práctica bien establecida en países con un alto nivel de influencia internacional, como Inglaterra, Francia y Alemania, desde hacía décadas. Asimismo, muchos análisis señalan la importancia de las "pioneras" para impulsar la participación y sobresalir en la elite del fútbol femenino, a modo de ejemplo que después imitan los responsables políticos de otros estados (Skogvang, 2019).

En un plano de influencia mucho más localizado, los clubes, grupos e incluso individuos, mediante la innovación y la experimentación, pueden crear planteamientos políticos que posteriormente se difundan por todo el mundo. En el ámbito del fútbol femenino, por ejemplo, en 2017, el Lewes FC se convirtió en el primer equipo semiprofesional o profesional del mundo en adoptar una política de remuneración equitativa de su equipo de fútbol masculino y femenino, y de asignación equitativa de recursos para ambos equipos. A primera vista, se trata de una política fundamentalmente "redistributiva", en la que existe un claro equilibrio entre los "ganadores" y los "perdedores" de una nueva política de asignación de recursos. No obstante, esta innovación ha demostrado que la adopción de una política de este tipo puede ser sostenible, ya que si el club experimentó un aumento significativo de la asistencia a los partidos de los equipos masculino y femenino, también puede aprovechar nuevas oportunidades de patrocinio (Salley, 2021).

Desde una perspectiva de compromiso y defensa de políticas aplicadas, la principal conclusión de esta sección es que, durante la fase de formulación, los responsables políticos suelen estar motivados para adoptar lo que perciben como modelos políticos de éxito procedentes de otros lugares. Por eso, a la hora de tratar con los responsables políticos o influir en ellos, conviene investigar qué otras jurisdicciones han adoptado políticas cercanas al modelo o modelos que usted defiende. En un contexto en el que los responsables políticos no disponen de un conjunto de herramientas bien definidas a las que recurrir, los ejemplos de viabilidad y éxito de las políticas pueden resultar muy persuasivos. Este fenómeno es más evidente en el ámbito de la política futbolística femenina, dado que muchos responsables políticos carecen de experiencia en la elaboración de políticas relacionadas con este tema. Desde un punto de vista de gestión política, a menudo puede ser beneficioso investigar y colaborar con colegas que trabajan en jurisdicciones consideradas como las de "mejores prácticas". Esto le permitirá



comprender la dirección que tomará el cambio de política en el futuro y anticiparse a los desafíos y oportunidades que las nuevas políticas pueden crear, si esta práctica se adopta en su jurisdicción.

Sección 5. Emprendedores políticos: agentes que desarrollan ideas políticas integradas e impulsan su adopción

En esta sección analizaremos el rol de los emprendedores políticos en las fases de formulación y adopción de políticas. El concepto de emprendedores políticos fue desarrollado por primera vez por Kingdon (1984). Este concepto representa una analogía entre el mundo de la empresa y el de la política, centrándose especialmente en la capacidad de los individuos para intervenir en el proceso de elaboración de políticas. Kingdon (1984) sostenía que estos actores del proceso político pueden:

Estar dentro o fuera del gobierno, en cargos electos o designados, en grupos de interés u organizaciones de investigación. Sin embargo, su característica definitoria, al igual que en el caso del emprendedor, es la voluntad de invertir sus recursos -tiempo, energía, reputación y, a veces, dinero- con la esperanza de obtener beneficios en el futuro". (p. 122).

En un estudio de la investigación sobre los emprendedores políticos que se realizó tras el trabajo de Kingdon, Petridou y Mintrom (2021) observan lo siguiente:

El discurso teórico sobre los emprendedores políticos se centra en su compromiso con una solución política, las estrategias multidimensionales que utilizan para promover dicha solución y un conjunto de atributos y aptitudes que sustentan sus acciones. Los emprendedores políticos se manifiestan a través de sus intentos de transformar las ideas políticas en innovaciones políticas y, por lo tanto, de perturbar los acuerdos políticos del statu quo. Esto los diferencia de muchos líderes de grupos con intereses, para quienes es primordial mantener el marco institucional y las relaciones de poder actuales. El estudio de la labor política de



los emprendedores políticos nos permite comprender mejor lo que se necesita para promover un cambio político significativo. (p. 945).

En el ámbito de la política futbolística femenina, existen numerosos emprendedores políticos que reúnen ideas políticas en planes integrados y crean redes de apoyo para impulsar estas propuestas hasta su adopción. A modo de ejemplo, volvamos al informe del grupo Fair Game en el que se proponen argumentos comerciales a favor de la igualdad de género en el fútbol. A continuación reproducimos sus principales recomendaciones (2022):

Consejo: Tenga en cuenta la diversidad de género a la hora de nombrar a los miembros del consejo de administración: más diversidad conduce a mejores decisiones.

Difusión y visibilidad: Proponga a mujeres en puestos de liderazgo cuando surjan oportunidades de relaciones públicas o promueva equipos femeninos para contribuir al aumento de la participación de las mujeres, tanto en calidad de aficionadas como de empleadas.

Aficionados: Cree un entorno futbolístico seguro, acogedor e integrador, tanto dentro como fuera del estadio. Se debe denunciar el trato sexista y misógino que reciben los aficionados, así como las consecuencias para quienes incurren en este comportamiento.

Comunicación: Los equipos de comunicación deben ser inclusivos en sus actividades de divulgación e implicación, ya que así se crea el potencial para aumentar el número de aficionadas.

Fútbol femenino: Se debe invertir en equipos de fútbol femenino, incorporados al sistema general de clubes, ya que pueden ofrecer un gran potencial para el crecimiento económico de este mercado en rápido crecimiento.

Participación y desarrollo de talentos: Realice inversiones estratégicas para hacer frente a los desafíos y las necesidades del fútbol femenino, centrándose en la participación de varios niveles y grupos de edad, así como en un compromiso global, inclusivo y a lo largo de todo el año, con el fin de crear beneficios para los aficionados, los patrocinadores, los inversores, los organismos de radiodifusión y otras partes interesadas.

Marketing y patrocinio: Las cuestiones de igualdad e inclusión deben formar parte de los procesos de diligencia debida y de toma de decisiones de los clubes, ya que la importancia de la inclusión es cada vez mayor para los patrocinadores y otras fuentes de financiación de los clubes.

Comunidad y merchandising: El compromiso con los aficionados, los proveedores de accesorios y las empresas importantes de la comunidad puede aumentar el porcentaje de mujeres que participan en el ámbito del fútbol en general, a fin de garantizar que los aficionados y la comunidad dispongan de productos adecuados. (p. 22).

Primero, se puede observar que estas propuestas abarcan las cuatro categorías de política regulativa, distributiva, redistributiva y constitutiva. Las intervenciones políticas reguladoras serán necesarias para moldear los comportamientos de los aficionados y los enfoques de comunicación, mientras que para desarrollar la participación y el talento se prevé una política distributiva. Se necesitará eventualmente una política redistributiva para impulsar la inversión en equipos de fútbol femenino y el acceso al mercado, siempre que dicha inversión y acceso representen una amenaza para el fútbol masculino.



Finalmente, podemos ver la importancia de la política constitutiva en términos de propuestas para garantizar una mejor representación de género en la composición de los consejos de administración y de los órganos de relaciones públicas y marketing. El ejemplo muestra cómo los emprendedores políticos pueden crear "planes" integrados de políticas que abarcan tipos de políticas diferentes y que están impulsados por la definición de un problema concreto (en este caso, el problema del fútbol femenino en el Reino Unido, que pone de relieve cuestiones que se encuentran en la intersección de la igualdad y el posible desarrollo comercial).

Esta propuesta se centra en el papel de las organizaciones futbolísticas, incluidos los clubes y las asociaciones de fútbol. Sin embargo, es evidente que tanto los agentes estatales como las partes interesadas y los socios comerciales tienen un papel importante que desempeñar. Los estados establecen el contexto normativo más amplio y la política de atribución de recursos que subyace a estas propuestas, mientras que los socios comerciales tendrán que comprometerse para llevar a buen puerto las políticas propuestas. En efecto, el contexto en el que se elaboró el informe fue un estudio dirigido por los aficionados sobre la gestión del fútbol en el Reino Unido (2021), que incluía recomendaciones sobre la integración de la igualdad, la diversidad y la inclusión en la gestión del fútbol en el futuro. El trabajo del grupo Fair Game se diseñó, por lo tanto, para aprovechar esta apertura de la agenda en la política del fútbol femenino del Reino Unido, y aprovecharla para proponer e impulsar una serie de cambios políticos por parte de los actores antes mencionados. La creación de asociaciones es otro aspecto clave del trabajo de los emprendedores políticos: no se limitan a "crear" planes de actuación, sino que también buscan el respaldo necesario

En el ámbito de la promoción aplicada, la idea de que la formulación y la adopción de políticas suelen implicar la labor de emprendedores políticos puede llevarse a la práctica de diversas maneras. Los ejemplos de emprendedoras políticas, tanto dentro como fuera del fútbol femenino, pueden servir como fuente de inspiración y motivación, ya que demuestran que tanto los individuos como los grupos pueden influir en los resultados de la sociedad. Un análisis del entorno político puede revelar la existencia de emprendedores políticos a los que puede unirse para maximizar su capacidad de compromiso e influencia. En los casos en que estos empresarios no formen parte del proceso de formulación de políticas, existe la posibilidad de desarrollar este tipo de estrategia de promoción. Desde la perspectiva de la gestión política, comprender a los emprendedores políticos y comprometerse con ellos puede ser una inversión de tiempo y recursos muy gratificante. Además, puede proporcionar un acceso anticipado a la futura evolución de las políticas, y la posibilidad de que su voz sea escuchada por algunos de los agentes más influyentes de la comunidad política.

Sección 6. Adaptación a las políticas actuales durante su fase de aplicación



En esta sección analizaremos cómo participar en el proceso político durante la fase de aplicación de las políticas. Smith (1973) sostiene lo siguiente:

El verdadero protagonismo de los grupos de interés y de otros grupos interesados, incluidos los partidos políticos, surge cuando las políticas son aplicadas por el gobierno. En la fase de aplicación del proceso político es cuando la política puede ser abandonada por el gobierno, aplicada o modificada para satisfacer las demandas de las partes interesadas. (p. 198).

Esta perspectiva surge de un instinto directo: las políticas, acordadas "por escrito", no suelen coincidir con la experiencia de los destinatarios de esas políticas "en la práctica". Esta brecha entre la política abstracta y la concreta puede ser a la vez un desafío y una oportunidad para el negocio del fútbol femenino.

El desafío surge si los planes no se cumplen en absoluto, o se cumplen parcialmente, o si no se ponen a disposición los recursos que en teoría están destinados a una propuesta política. Estos desafíos pueden surgir por diversas razones: gastos imprevistos o acontecimientos inesperados. Por ejemplo, Clarkson et al. (2022) señalan que el impacto de la pandemia de COVID-19 y la consiguiente suspensión de los partidos de fútbol femenino en Inglaterra provocaron consecuencias imprevistas en diversos aspectos del fútbol femenino, como impactos organizativos y económicos, consecuencias para los contratos de las jugadoras y su situación en materia de inmigración, y cuestiones relacionadas con el bienestar de las jugadoras, que obligaron a introducir cambios en la aplicación de la estrategia de fútbol femenino de la Asociación Inglesa de Fútbol. En caso de que, por el motivo que sea, la aplicación sea inadecuada, las empresas de fútbol femenino pueden llevarse la peor parte.

En la fase de aplicación de las políticas, surgen oportunidades para las empresas futbolísticas femeninas por la necesidad que éstas crean entre los organismos de prestación de servicios, lo que puede impulsar un mayor compromiso con los proveedores. La primera estrategia mundial oficial de fútbol femenino de la FIFA (Women's Football Strategy, 2017) se encuentra en su fase de implementación en 2022, con objetivos clave que se extienden hasta 2026. Es importante tener en cuenta que esta estrategia (y la de la FIFA en general) ha recibido numerosas críticas. Por ejemplo, Krech (2020) ofrece el siguiente comentario condenatorio:

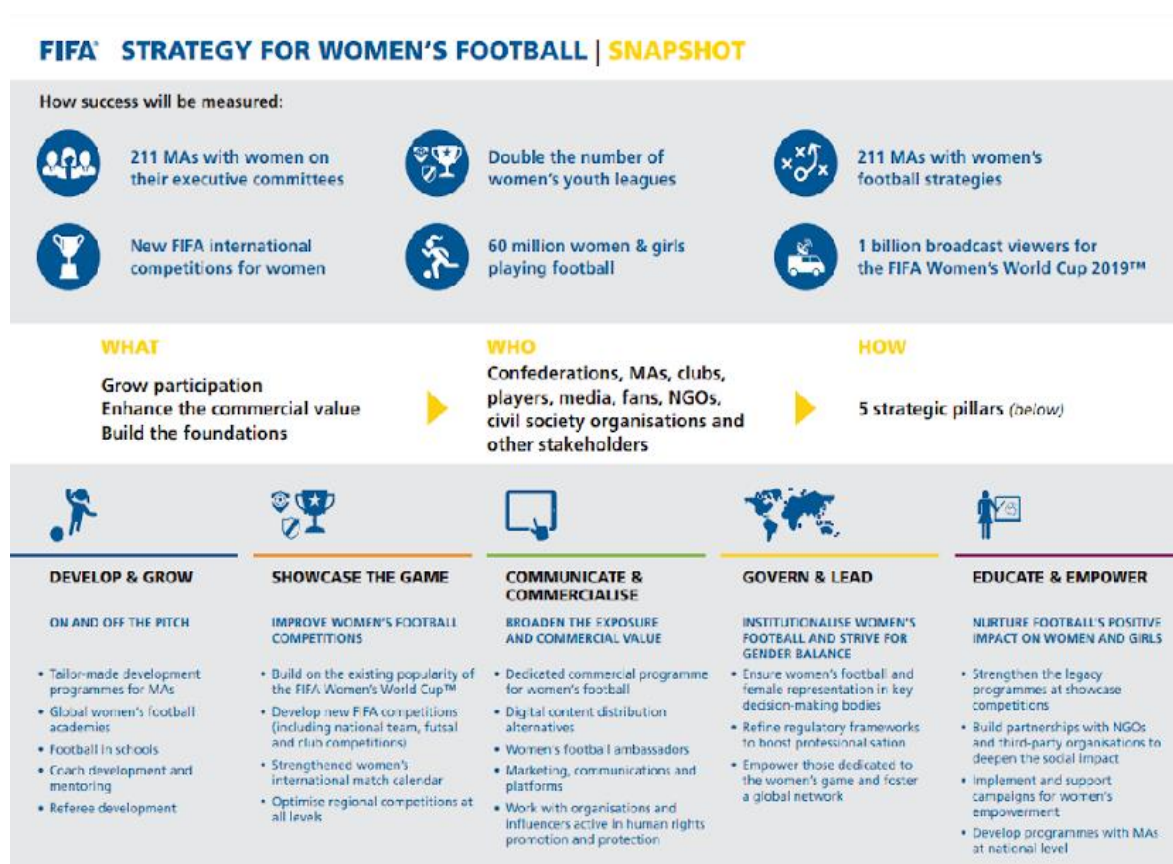


Cada objetivo clave de la Estrategia para el Fútbol Femenino está enmarcado, y en gran medida subsumido, por un objetivo institucional principal preexistente, a saber, mejorar la autoridad reguladora global de la FIFA, las ganancias financieras y la ventaja reputacional. Con ello no se pretende sugerir que los dos tipos de objetivos no puedan ser complementarios y mutuamente beneficiosos, sino más bien poner de relieve, como hacen los institucionalistas históricos, las formas en que las instituciones "nuevas" o parcialmente reformadas siguen estando "moldeadas por los legados del pasado" y por las interacciones en curso con las normas, estructuras y prácticas existentes en las que están "anidadas".

La Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA no está diseñada para cambiar, sino para apoyar, los objetivos generales de la institución -aumentar su poder, sus beneficios y su prestigio-, limitando así el alcance y la ambición de la estrategia y creando tensión entre las "antiguas" y las "nuevas" prioridades institucionales. Por otra parte, la estrategia deja intactas algunas características estructurales básicas de la gestión del fútbol -falta de representación de los deportistas, gestión financiera centralizada y cartelización política- que hacen más probable que las tensiones entre lo viejo y lo nuevo se resuelvan a favor de lo primero, socavando así la posibilidad de transformación de lo segundo. (p. 15).

Si bien se puede estar de acuerdo o no con estas afirmaciones, desde un punto de vista pragmático, la estrategia ha superado las fases de formulación y decisión, lo que significa que las capacidades de compromiso e influencia se sitúan en gran medida en el ámbito de la aplicación. La imagen 5 a continuación ofrece una visión general de los componentes clave de la estrategia de la FIFA (2017), esbozando sus objetivos y pilares estratégicos.

Figura 5. Descripción general de la Estrategia de la FIFA (2017) para el fútbol femenino



Fuente: [imagen en línea de la descripción general de la Estrategia de la FIFA para el Fútbol Femenino], (s. f.), <https://fifa.fans/3RYqINP>.

STRATEGY FOR WOMEN'S FOOTBALL SNAPSHOT	ESTRATEGIA PARA EL FÚTBOL FEMENINO RESUMEN
How success will be measured:	Cómo se medirá el éxito:
211 MAs with women on their executive committees	Crear un total de 211 asociaciones con mujeres en sus comités ejecutivos
Double the number of women's youth leagues	Duplicar el número de ligas juveniles femeninas

211 MAs with women's football strategies	Crear 211 asociaciones con estrategias para el fútbol femenino
New FIFA international competitions for women	Abrir nuevas competiciones internacionales de la FIFA para mujeres
60 million women & girls playing football	Atraer a 60 millones de mujeres y niñas para que jueguen al fútbol
1 billion broadcast viewers for the FIFA Women's World Cup 2019™	Lograr que un billón de telespectadores retransmitan la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2019™.
<p>WHAT</p> <p>Grow participation</p> <p>Enhance the commercial value</p> <p>Build the foundations</p>	<p>QUE</p> <p>Aumentar la participación</p> <p>Aumentar el valor comercial</p> <p>Sentar las bases</p>
<p>WHO</p> <p>Confederations, MAs, clubs, players, media, fans, NGOs, civil society organisations and other stakeholders</p>	<p>QUIÉN</p> <p>Confederaciones, asociaciones y clubes, jugadores, medios de comunicación, aficionados, ONGs, organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas</p>
<p>HOW</p> <p>5 strategic pillars (below) WHO</p>	<p>CÓMO</p> <p>5 pilares estratégicos (a continuación)</p>



DEVELOP & GROW	DESARROLLO Y CRECIMIENTO
ON AND OFF THE PITCH	DENTRO Y FUERA DEL TERRENO DE JUEGO
<p>Tailor-made development programmes for MAs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global women 's football academies • Football in schools • Coach development and mentoring • Referee development 	<p>Programas de desarrollo a medida para las asociaciones de empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Academias mundiales de fútbol femenino • Fútbol en las escuelas • Formación y tutoría de entrenadores • Formación de árbitros
SHOWCASE THE GAME	EXHIBIR EL JUEGO
IMPROVE WOMEN'S FOOTBALL COMPETITIONS	MEJORAR EL FÚTBOL FEMENINO COMPETENCIAS
<p>Build on the existing popularity of the FIFA Women's World Cup™</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop new FIFA competitions (including national team, futsal and club competitions) • Strengthened women's international match calendar • Optimise regional competitions at all levels 	<p>Aprovechar la popularidad ya existente de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar nuevas competencias de la FIFA (incluidas las selecciones nacionales, el fútbol sala y las competiciones de clubes) • Calendario consolidado de partidos internacionales femeninos • Optimizar las competiciones regionales en todos los niveles

COMMUNICATE & COMMERCIALISE	COMUNICACIÓN & COMERCIALIZACIÓN
BROADEN THE EXPOSURE AND COMMERCIAL VALUE	AMPLIAR LA EXPOSICIÓN Y EL VALOR COMERCIAL
Dedicated commercial programme for women's football • Digital content distribution alternatives • Women's football ambassadors • Marketing, communications and platforms • Work with organisations and infl uencers active in human rights promotion and protection	Programa comercial específico para el fútbol femenino • Opciones de distribución de contenidos digitales • Embajadoras del fútbol femenino • Marketing, comunicación y plataformas Trabajo con organizaciones e infl uencers activos en derechos humanos fomento y protección
GOVERN & LEAD	GOBERNAR Y LIDERAR
INSTITUTIONALISE WOMEN'S FOOTBALL AND STRIVE FOR GENDER BALANCE	INSTITUCIONALIZAR EL FÚTBOL FEMENINO Y LUCHAR POR LA IGUALDAD DE GÉNERO
Ensure women's football and	Garantizar el fútbol femenino



<p>female representation in key decision-making bodies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refine regulatory frameworks to boost professionalisation • Empower those dedicated to the women's game and foster a global network 	<p>y la representación femenina en los órganos decisorios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refinar los marcos normativos para impulsar la profesionalización • Capacitar a quienes se dedican al fútbol femenino y fomentar una red mundial.
EDUCATE & EMPOWER	EDUCAR Y CAPACITAR
NURTURE FOOTBALL'S POSITIVE IMPACT ON WOMEN AND GIRLS	FOMENTAR EL IMPACTO POSITIVO DEL FÚTBOL EN LAS MUJERES Y LAS NIÑAS
<p>Strengthen the legacy programmes at showcase competitions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Build partnerships with NGOs and third-party organisations to deepen the social impact • Implement and support campaigns for women's empowerment • Develop programmes with MAs at national level 	<p>Reforzar los programas de legado en las competiciones de exhibición</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer asociaciones con ONGs y organizaciones de terceros para profundizar en el impacto social. • Poner en marcha y apoyar campañas para la emancipación de la mujer • Desarrollar programas con las Autoridades Administrativas



	a escala nacional
--	-------------------

Como se puede observar, estos objetivos son muy ambiciosos y presentan un amplio abanico de oportunidades para que los profesionales y las organizaciones del fútbol femenino se involucren en su puesta en práctica. Estas oportunidades abarcan el entrenamiento de jugadoras, el marketing, la educación y la gestión. Esta estrategia política propone una estructura que las empresas dedicadas al fútbol femenino pueden utilizar para elaborar ofertas destinadas a alcanzar los objetivos clave y los pilares estratégicos; también crea una fuente de recursos financieros (política distributiva/redistributiva) a la que las asociaciones miembros pueden recurrir para realizar actividades acordes con la estrategia política.

Así pues, las oportunidades clave en términos de política deportiva global se encuentran alineadas con esta política, ya que forman parte de su aplicación. Desde la perspectiva de la promoción, participar en la ejecución puede ser una excelente manera de comprender mejor cómo se aplican las políticas, adquirir una mayor comprensión de las mismas y labrarse una sólida reputación entre los responsables políticos. Estos recursos se pueden aprovechar a medida que siga evolucionando la política del fútbol femenino. Desde la perspectiva de la gestión de las políticas, basta con estar al tanto de las políticas mundiales (y más locales) que se están aplicando para explotar las posibles oportunidades empresariales que representan. Si se encuentra en una asociación miembro/estado/locación donde no se están aplicando estrategias políticas bien dotadas de recursos, puede aprovechar la oportunidad de alinear sus planes empresariales con estos planes políticos.

Sección 7. No pierda de vista el objetivo: fomentar la responsabilización en la evaluación de políticas

La última fase del ciclo político introducido en la primera lectura de este módulo es la evaluación de las políticas. A simple vista, puede parecer que la evaluación de las políticas ofrece relativamente pocas oportunidades de participación e influencia: la política ya se ha elaborado y aplicado. No obstante, para comprobar el potencial que ofrece la evaluación para el compromiso y la influencia, podemos volver a la idea de Cairney (2022) sobre los ciclos políticos según la cual "la fase de evaluación de la política 1 representa la primera fase de la política 2, ya que las lecciones aprendidas en el pasado establecen la agenda para las decisiones que se tomen en el futuro." (<https://bit.ly/3RZD42F>). Por ello, el compromiso con las políticas en la fase de evaluación puede ser una estrategia sólida para influir en las primeras fases del siguiente ciclo político.

La clave para entender el proceso de evaluación de políticas es volver a los objetivos que se fijaron originalmente en la política y explorar los datos que pueden utilizarse para



demostrarlos. En la próxima lectura, nos centraremos en la importancia de los datos y las estadísticas tanto en la aplicación como en la evaluación. Sin embargo, desde el punto de vista del compromiso y la influencia política, es importante, hacia el final de un ciclo político, volver a los indicadores de éxito político establecidos en los debates a favor de una determinada opción política o en los documentos oficiales que acompañaron a una política en el momento de su adopción.

Para ilustrar esto, podemos observar la sección sobre "objetivos" del documento sobre la estrategia del fútbol femenino de la UEFA (2019), que aparecen en la imagen 6 a continuación. Es importante tener en cuenta que cada uno de los objetivos debe alcanzarse en un plazo determinado (es decir, antes de 2024). Al escribir este curso (otoño de 2022), estábamos acercándonos al final de este plazo y habíamos tenido tiempo suficiente para forjar una impresión del alcance de estos objetivos. Si bien algunos objetivos están abiertos a múltiples interpretaciones (por ejemplo, el cambio en la percepción pública del fútbol femenino en toda Europa), otros son más fáciles de evaluar.

Figura 6. Sección "Objetivos" del documento Estrategia de Fútbol Femenino de la UEFA (2017).



Fuente: UEFA, 2019, <https://bit.ly/3S8kwNs>.

BY 2024 WE WILL HAVE:	EN 2024 PODREMOS:
<p>Doubled the number of women and girls playing football:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.5 million registered female players 	<p>Duplicar el número de mujeres y niñas que juegan al fútbol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2,5 millones de jugadoras registradas
<p>Changed perceptions of women's football across Europe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • It is strong, inclusive, fun and inspirational • Football is an accepted sport for both genders 	<p>Cambiar la percepción del fútbol femenino en toda Europa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es fuerte, inclusivo, divertido e inspirador - El fútbol es un deporte aceptado para ambos sexos
<p>Doubled the reach and value of the UEFA Women's EURO and the UEFA Women's Champions League:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UEFA competitions are Europe's most successful and competitive women's sports competitions 	<p>Duplicar el alcance y el valor de la Eurocopa Femenina de la UEFA y de la Liga de Campeones Femenina de la UEFA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las competiciones de la UEFA son las competiciones deportivas femeninas más exitosas y competitivas de Europa
<p>Improved player standards:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 55 minimum standard agreements for national team players • 55 national associations with safeguarding policies in place 	<p>Mejorar el nivel de las jugadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 55 acuerdos de normas mínimas para las jugadoras de la selección nacional • 55 asociaciones nacionales con políticas de seguridad en vigor
<p>Doubled female representation on all UEFA bodies</p>	<p>Duplicar la representación femenina en todos los órganos de la UEFA</p>



<p>This is where we want to be in 2024. These goals are all linked to our strategic priorities and reflect UEFA's ambition to ensure, professional, safe and fun environments for women and girls who want to be involved in football.</p>	<p>Este es el objetivo para 2024. Todos estos objetivos están relacionados con nuestras prioridades estratégicas y reflejan la ambición de la UEFA de garantizar, entornos profesionales, seguros y divertidos para mujeres y niñas que quieren dedicarse al fútbol.</p>
--	--

Desde una perspectiva de promoción aplicada, alcanzar o acercarse a los objetivos fijados ofrece una gran oportunidad para responsabilizar a los dirigentes políticos de los resultados que establecieron como parámetros del éxito de las políticas. El conocimiento de estos puntos de referencia permite comparar los argumentos a favor de un cambio de política con las promesas realizadas anteriormente por estos gobernantes, y divulgar los fracasos en la consecución de los objetivos acordados es una ventaja importante para los que pretenden iniciar un nuevo ciclo de formulación de políticas. Desde el punto de vista de la gestión política, es aconsejable ser consciente de cómo sus actividades contribuyen a objetivos políticos como éste: poder explicar su alineamiento con los objetivos acordados facilita el aprovechamiento de las oportunidades de negocio creadas por la política. Asimismo, es importante disponer de información bien organizada que respalde estos puntos, ya que, a veces, los responsables políticos se apresuran a solicitar datos cuando se acerca la fase de evaluación. En resumen, la fase de evaluación ofrece la oportunidad de aprovechar la dinámica de responsabilización de la formulación de políticas, instaurada ya en la fase de establecimiento de la agenda.

Sección 8. Conclusión

En esta lectura, hemos examinado el proceso político desde la perspectiva de la comprensión, el compromiso y la influencia de los responsables políticos. En definitiva, se ha demostrado que comprender los ciclos de elaboración de políticas es muy útil tanto para desarrollar estrategias en defensa del cambio como para la gestión cotidiana más prosaica de la política en el negocio del fútbol femenino. Por lo tanto, en general, se recomienda considerar el estado de la política del fútbol femenino en la(s) jurisdicción(es) en la(s) que usted opera. Cuando la formulación de políticas es incipiente, hay que centrarse en las estrategias de establecimiento de agendas. En los casos en que el fútbol femenino esté en la agenda, se deben examinar los casos de "buenas prácticas" en otros

lugares para obtener nuevas políticas, y comprometerse con (o convertirse en) emprendedores políticos, que elaboren soluciones políticas y movilicen grupos de apoyo para impulsar su adopción. Cuando se establezcan programas políticos, hay que buscar oportunidades para participar en la ejecución de las políticas y/o contribuir a la evaluación de su eficacia.

En pocas palabras, la principal recomendación de esta lectura es adaptar el enfoque del compromiso político a la esencia de la política de fútbol femenino que se esté abordando. En resumen, la principal recomendación de esta lectura es adaptar el enfoque del compromiso político a la esencia de la política de fútbol femenino que se esté abordando. En la próxima lectura, nos centraremos en uno de los aspectos técnicos más importantes de la elaboración de políticas: las estadísticas.

Referencias

Baumgartner, F. R., Green-Pedersen, C., & Jones, B. D. (2006). Comparative studies of policy agendas. *Journal of European Public Policy*, 13(7), 959-974.

Birkland, T. A. (2017). *Agenda setting in public policy. Handbook of public policy analysis* (89-104). Routledge.

Cairney, P. (2022). Policy Concepts in 1000 Words: The Policy Cycle and its Stages. <https://paulcairney.wordpress.com/2013/11/11/policy-concepts-in-1000-words-the-policy-cycle-and-its-stages/>.

Clarkson, B. G., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. D. (2022). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 50-61.

Downward, P., Hallmann, K., & Rasciute, S. (2018). Exploring the interrelationship between sport, health and social outcomes in the UK: implications for health policy. *The European Journal of Public Health*, 28(1), 99-104.

England Football (s. f.). #LetGirlsPlay. <https://www.Englandfootball.com/play/in-education/letgirlsplay>.

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>.



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>.

Women's Football Strategy. (2017). FIFA. <https://www.fifa.com/womens-football/strategy>.

Harris, J., & Clayton, B. (2002). Femininity, masculinity, physicality and the English tabloid press: The case of Anna Kournikova. *International Review for the Sociology of Sport*, 37(3-4), 397-413.

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.

Kingdon, J. (1984). *Agenda-Setting, Alternatives and Public Policies*. Harper Collins.

Krech, M. (2020). Towards Equal Rights in the Global Game? FIFA's Strategy for Women's Football as a Tightly Bounded Institutional Innovation. *Tilburg Law Review* 25(1).

McConnell, E. D., Christopherson, N., & Janning, M. (2022). We've Come a Long Way, But We Could Be Doing Better: Gendered Commentary in U.S. Media Coverage of the 1999 and 2019 Women's World Cup. *Sociology of Sport Journal*, 39(1), 88-98.

[Online image of open letter to conservative party leadership candidates by English women's football squad]. (s. f.). <https://www.itv.com/news/2022-08-03/lionesses-write-open-letter-to-allow-all-girls-to-play-football-at-school>.

[Online image of overview of FIFA's Strategy for Women's Football]. (n. d.). <https://digitalhub.fifa.com/m/251e995c6ca7f6ec/original/u0v9bd2mnwxfvg3iwjgi-pdf.pdf>.

Petridou, E., & Mintrom, M. (2021). A research agenda for the study of policy entrepreneurs. *Policy Studies Journal*, 49(4), 943-967.

Petty, K., & Pope, S. (2019). A new age for media coverage of women's sport? An analysis of English media coverage of the 2015 FIFA Women's World Cup. *Sociology*, 53(3), 486-502.

Pfister, G. (2015). Sportswomen in the German popular press: a study carried out in the context of the 2011 Women's Football World Cup. *Soccer & Society*, 16(5-6), 639-656.



- Salley, E.** (2019). Lewes FC: How the club is disrupting the status quo in football | Under the Spotlight. *Give Me Sport*. <https://www.givemesport.com/1704545-under-the-spotlight-how-lewes-fc-are-disrupting-the-status-quo-in-football>.
- Shipan, C. R., & Volden, C.** (2012). Policy diffusion: Seven lessons for scholars and practitioners. *Public Administration Review*, 72(6), 788-796.
- Skogvang, B. O.** (2019). Scandinavian women's football: the importance of male and female pioneers in the development of the sport. *Sport in History*, 39(2), 207-228.
- Smith, T. B.** (1973). The policy implementation process. *Policy Sciences*, 4(2), 197-209.
- UEFA.** (2019). #TimeforAction Women's Football Strategy 2019-2024. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/60/51/38/2605138_DOWNLOAD.pdf.
- Valenti, M., Peng, Q., & Rocha, C.** (2021). Integration between women's and men's football clubs: a comparison between Brazil, China and Italy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 321-339.
- Vann, P.** (2014). Changing the game: The role of social media in overcoming old media's attention deficit toward women's sport. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 58(3), 438-455.
- Women in Football.** (n. d.). #GetOnSide. <https://www.womeninfootball.co.uk/get-onside/get-onside/>.

