

Módulo 3. Cómo obtener datos y establecer estadísticas convincentes para explicar los beneficios generados por el fútbol femenino

Sección 1. Introducción

Cuando se puede medir aquello de lo que se habla y expresarlo en números, se sabe algo al respecto; pero cuando no se puede medir, cuando no se puede expresar en números, el conocimiento es escaso e insuficiente; puede ser el principio del conocimiento, pero el pensamiento apenas ha avanzado hasta el estadio de la ciencia (Lord Kelvin; inventor de la escala de temperatura Kelvin).

Tal y como indica la cita anterior de Lord Kelvin, la medición se ha considerado durante mucho tiempo fundamental para el desarrollo del conocimiento humano. Esta cita suele abreviarse como "lo que se mide, se hace", lo que indica que la medición no sólo es importante para desarrollar el conocimiento, sino que también sirve para impulsar el rendimiento. Como explica Henderson (2015): "Independientemente del origen o la formulación, el mensaje es claro: medir algo proporciona la información que se necesita para asegurarse de que realmente se consigue lo que uno se propone ". (párrafo 2).

En el campo de la gestión pública, la importancia de los datos y las estadísticas para la formulación de políticas es conocida desde hace siglos. En 1086, por ejemplo, se completó por orden de Guillermo I (conocido como Guillermo el Conquistador) el Libro de Domesday, una encuesta sobre la propiedad y el valor de la tierra en Inglaterra y Gales. El propósito de la encuesta era uno que sigue impulsando a los responsables políticos estatales en la actualidad: elaborar un registro exhaustivo como base para registrar los impuestos (o cuotas) que los ciudadanos debían al estado. La denominación Domesday Book no era la original conferida por Guillermo I (en su lugar, los registros se conocían como descripto, es decir, descripción o anotación). No obstante, el cambio de nombre reflejaba la finalidad de las decisiones plasmadas en este registro, que se utilizaban en la resolución de disputas sobre tierras e impuestos. Nueve siglos después de la finalización del Domesday Book, Roffe (1990) explica que "al igual que el Juicio Final, se consideraba que su testimonio era inapelable y, hasta el día de hoy, la imaginación popular ha investido al Domesday Book de un poder casi místico como fuente de autoridad exhaustiva e intachable" (p. 310). Este ejemplo demuestra que los datos y las estadísticas son desde hace tiempo de vital importancia para la elaboración de políticas. También muestra un segundo aspecto, menos obvio, del nexo entre datos y gestión pública: las

estadísticas registradas formalmente adquieren poder propio con el paso del tiempo. Las cifras que utilizamos para caracterizar el mundo son poderosas porque establecen los "hechos" en los que se basan las decisiones políticas y con respecto a los cuales se evalúa el éxito o el fracaso de las políticas.

A partir de los últimos años de la década de 1970, los especialistas en materia de gestión pública han observado un incremento de lo que se conoce como gestión del rendimiento o nueva gestión pública en el desarrollo, la aplicación y la evaluación de las políticas. Si bien en la literatura se dedican miles de páginas a las disputas sobre la definición precisa de estos términos, la descripción de Freiberg (2005) sirve para ilustrar algunos de los elementos principales de mayor relevancia para nosotros:

En lugar de ser definida, [la nueva gestión pública] probablemente se describa mejor a través de sus elementos constitutivos, que actualmente son bien conocidos. Destaca la claridad de objetivos a través de la planificación corporativa, que implica la articulación y promulgación de declaraciones de objetivos y planes estratégicos y operativos. A su vez, éstas exigen asumir responsabilidades a través de la gestión del rendimiento mediante el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), procesos de evaluación comparativa y recopilación de datos, análisis y, a su vez, publicación de resultados comparativos de rendimiento. (p. 14).

Esta lectura se centrará en la importancia de los datos y las estadísticas en la elaboración de políticas para el negocio del fútbol femenino. Conforme avance la lectura, verá que el nuevo enfoque de gestión pública descrito más arriba está ahora extendido en varios niveles de la red de gestión del fútbol femenino: desde los agentes estatales, pasando por la FIFA y la UEFA, hasta las asociaciones nacionales y los clubes individuales. En efecto, cada vez se recurre más a la medición del rendimiento, las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) en el ámbito de los jugadores individuales, en el que el seguimiento durante los partidos y los entrenamientos, y la revisión periódica de las estadísticas clave, forman ya parte del deporte de elite. Actualmente, es muy raro encontrar un agente importante en la gestión del fútbol femenino que no adopte un enfoque que propugne una declaración de objetivos junto con planes estratégicos y operativos vinculados a indicadores clave de rendimiento específicos.

El resto de la lectura se estructura de la siguiente manera: en la sección 2 se exponen los conceptos clave y el vocabulario que utilizaremos en esta lectura, con definiciones de los términos "datos", "estadísticas" e "indicadores clave de rendimiento" aplicables a la

formulación de políticas. Las secciones 3, 4 y 5 sitúan los datos y las estadísticas en el contexto más amplio de los conceptos clave utilizados para analizar la política que hemos abordado en la primera lectura. Las secciones 3 y 4 examinan cómo los datos y las estadísticas aparecen en nuestra categorización política de resultados políticos reguladores, distributivos, redistributivos y constitutivos relacionados con el negocio del fútbol femenino, proporcionando una serie de ejemplos significativos. En la sección 5 se analiza cómo se manifiestan los datos y las estadísticas en el proceso de formulación de políticas, y se explica cómo, en algunas partes del proceso, los KPI se entienden mejor como un medio a través del cual el negocio del fútbol femenino puede estructurar su compromiso con los responsables políticos para obtener apoyo para proyectos e iniciativas. Sin embargo, en otras fases del proceso, existen oportunidades para dar forma a los KPI, lo que puede ser especialmente valioso para el fútbol femenino, ya que, una vez establecidos, tienden a "consolidarse" e impulsar desarrollos posteriores.

Más adelante, abordaré un análisis aplicado de KPI específicos existentes en la política contemporánea del fútbol femenino, profundizando en algunos indicadores clave esbozados en los documentos estratégicos de la FIFA y la UEFA para el fútbol de mujeres. En la sección 5 se analizan estas políticas estructurales, mientras que la sección 6 se centra en los indicadores clave de rendimiento en la gestión de las organizaciones futbolísticas. En la sección 6, afirmo que comprender cómo se generan los indicadores clave de rendimiento es vital para poder comunicar de qué manera una actividad dentro de las empresas de fútbol femenino está en consonancia con las políticas de un gobernante; de este modo, es más fácil que el fútbol femenino consiga apoyo político para sus actividades e iniciativas. En la sección 7, examino ejemplos de tentativas de introducir nuevos KPI en la política del fútbol femenino. A este respecto, sostengo que unos indicadores clave de rendimiento adecuadamente elaborados pueden reflejar y promover el beneficio que genera el negocio del fútbol femenino. En la sección 8 se recapitulan las principales conclusiones de la lectura y se establece el marco para la lectura 4.

Sección 2. Conceptos clave: datos, estadísticas, indicadores clave de rendimiento (KPI)

En esta sección, resumiré tres ideas: los datos, las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento (KPI). Explico cómo los datos, procesados en forma de estadísticas, surgen como KPIs asociados a las políticas. A continuación, analizaré las distintas opciones existentes en la bibliografía sobre la gestión del fútbol femenino para desarrollar indicadores clave de rendimiento, centrándome en el paradigma de que deben ser específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y con plazos definidos (SMART, por sus siglas en inglés) para que sean estratégicamente eficientes.

En primer lugar, debemos definir el término "datos". Este término es el plural de la palabra latina datum, que puede definirse como un dato o una suposición o premisa de la que se pueden extraer inferencias. El doble sentido es interesante, ya que los datos no se entienden simplemente como "hechos" aislados que ocurren de forma independiente en



el mundo, sino que representan información recopilada con un fin específico. En este curso, utilizamos el término "datos" para captar la información en bruto o las estadísticas generadas por el fútbol femenino y su red de agentes de gestión. Los objetivos principales de los datos para la elaboración de políticas son los siguientes:

1. describir o caracterizar un aspecto clave de la política. Las políticas relacionadas con el negocio del fútbol femenino se han centrado hasta la fecha en los niveles de rendimiento comercial de las organizaciones de fútbol femenino y en los niveles de participación en este deporte.
2. Permitir la comparación. Los datos recopilados sistemáticamente pueden analizarse a distintos niveles de comparación: comparaciones a lo largo del tiempo, comparaciones entre organizaciones, comparaciones entre estados y comparaciones entre regiones.
3. Evaluar el impacto de una determinada política (o conjunto de políticas). En este caso, podemos separar los datos "del proceso", que captan la aplicación de los pasos clave de una política determinada, de los datos " del resultado ", que captan el objetivo general al que se dirige la política.

Los datos son la base para medir las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento (KPI) que analizaremos en esta lectura. En esencia, la generación de datos representa un intento de captar el estado del mundo en función de propiedades o resultados. En algunos casos, hay procesos que pueden ser relativamente fáciles de registrar mediante datos: por ejemplo, la asistencia de aficionados a los partidos o el costo de los contratos de televisión y patrocinio son aspectos que se registran como parte del proceso comercial.

No obstante, otros aspectos de la realidad social, por ejemplo, los niveles de participación o la percepción del fútbol femenino, requieren métodos más indirectos. En lo que respecta a la percepción, por ejemplo, las encuestas de opinión pública son la principal fuente de datos, y la forma en que se formulan las preguntas (y se recopilan las muestras) puede influir en la validez de esta información. Uno de los problemas habituales a la hora de generar datos es el sesgo, que se produce cuando una forma de medir la información sobrestima o infravalora sistemáticamente el fenómeno medido. Los sesgos pueden surgir por muchos motivos. En las encuestas de opinión pública, por ejemplo, se ha observado un sesgo de conveniencia social cuando los encuestados consideran que su respuesta "verdadera" podría incurrir en juicios sociales negativos. Cuando las personas o instituciones que comunican los datos tienen interés en representar el mundo de una determinada manera, esto puede dar lugar a la aparición de sesgos. Los datos "autodeclarados" son intrínsecamente menos fiables que los generados por fuentes independientes.

Los datos se analizan con sutileza, y cualquier tipo de dato complejo puede interpretarse normalmente de diversas maneras. De ahí el refrán que dice que hay "mentiras, falsedades y estadísticas". Por ello, para utilizar los datos como medio para evaluar la eficacia de las políticas, necesitamos estadísticas, que pueden definirse como medidas



cuantificables que las empresas utilizan para seguir, supervisar y evaluar el éxito o el fracaso de diversos procesos (Lutkevich, 2022). Las estadísticas son formas de combinar sistemáticamente los datos para obtener una valoración. Estas herramientas facilitan los tres objetivos de la recopilación de datos (descripción, comparación y evaluación de políticas) descritos anteriormente.

Con el fin de comprender la relación entre datos y estadísticas, podríamos considerar el ejemplo de las estadísticas en el ámbito de la atención al cliente definidas en las directivas de la Football Association (2002) sobre Indicadores Clave de Rendimiento para Clubes de Fútbol. El personal que se ocupa de la atención al cliente en un club puede recopilar datos sobre cómo se gestionan las solicitudes telefónicas externas. Entre estos datos pueden figurar el tiempo que cada cliente espera la respuesta de un empleado, si la recibe o si indica que está satisfecho con la respuesta cuando se le pregunta. Las estadísticas clave que podrían extraerse de estos datos incluyen la cantidad de personas que llaman y reciben respuestas de un empleado (y/o la cantidad de personas que reciben respuestas de un empleado en un plazo determinado), o el porcentaje de clientes que se muestran satisfechos con su experiencia. Una vez establecidas estas estadísticas, pueden rellenarse con datos para facilitar el análisis.

Los KPI son estadísticas que se fijan como objetivo político. Por lo general, los KPI se publican y debaten periódicamente, y se pueden supervisar según distintos niveles de agrupación. En el seno de las organizaciones, los KPI suelen reflejar el rendimiento de individuos o subunidades, y forman parte de su proceso de evaluación del rendimiento. En el campo de la política, los KPI tienden a centrarse en grupos más amplios, captando los resultados de las organizaciones en su conjunto, o de todas las organizaciones de una unidad administrativa determinada. En general, los KPI indicarán un nivel de rendimiento requerido en la estadística seleccionada. A modo de ejemplo, una organización recopila **datos** sobre el porcentaje de clientes satisfechos con la experiencia de llamar por teléfono al equipo de atención al cliente; estos datos se convierten en una **estadística**, por ejemplo, el porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos con su experiencia; un KPI basado en esta estadística podría ser que cada mes la puntuación de esta métrica fuera superior al 90 % de satisfacción del cliente.

Figura 1. El enfoque SMART para seleccionar los KPI aplicado a un ejemplo del fútbol femenino



Fuente: Women’s Football Strategy, 2019, <https://bit.ly/3Bv3MJG>.

STRATEGIC TARGETS MUST BE...	LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEBEN SER...
SPECIFIC	ESPECÍFICOS
Tailored and meaningful to the association – Clear in outlining what is required	Adaptados y significativos para la asociación - Claros en la descripción de los requisitos
MEASURABLE	MEDIBLES
Quantifiable to enable the association to monitor progress and stay focused and motivated	Cuantificables para que la asociación pueda controlar el progreso y mantenerse centrada y motivada
ACHIEVABLE	ALCANZABLES
Realistic and attainable to not build failure into objectives and to secure commitment	Realistas y alcanzables para evitar el fracaso en el logro de objetivos y garantizar el compromiso
RELEVANT	RELEVANTES
Aligned with the association’s overall strategic objectives, goals and women’s football budget	Alineados con los objetivos estratégicos generales de la asociación, las metas y el presupuesto del fútbol femenino.

TIMEBOUND	DEBEN TENER UN LÍMITE DE TIEMPO
Designed to be achieved by a target date to ensure prioritisation and accountability	Diseñados para ser alcanzados en un plazo determinado, a fin de garantizar el establecimiento de prioridades y la responsabilidad.
ILLUSTRATIVE EXAMPLE: Register 40,000 female players in Italy by 2025	EJEMPLO ILUSTRATIVO: Registrar 40.000 jugadoras en Italia de aquí a 2025
S "Register" and "in Italy"	S "Registro" y "en Italia"
M "40,000 female players"	M "40.000 jugadoras"
A There are currently 25,000 registered female players (baseline)	A Actualmente hay 25.000 jugadoras registradas (base)
R National association vision = football for all	R Visión de la asociación nacional = fútbol para todos
T "by 2025"	T "para 2025"

Quienes participan en la elaboración de políticas suelen tener muchas opciones para elegir los indicadores clave de rendimiento. Resulta importante comprender que, en un ámbito tan complejo como el fútbol femenino, los responsables políticos disponen de un mayor número de estadísticas potenciales entre las que elegir que las que pueden resultar útiles como indicadores clave de rendimiento. La razón es que los KPI deben mantenerse en un número aceptable para que sean útiles a la hora de orientar las políticas. Por ello, la selección de los KPI es un proceso importante. Para guiar este proceso, un enfoque útil es el uso de criterios SMART, de los cuales se ofrece un ejemplo en la imagen 1. Esta imagen procede del marco de la Estrategia de Fútbol Femenino de la UEFA (2019a). Este paradigma refleja una serie de características que deben poseer los indicadores clave de rendimiento para que los responsables políticos puedan evaluar e impulsar la aplicación de las políticas. En el ejemplo concreto que se expone en la imagen 1 se observa que el proceso de generación de datos surge como resultado de la intersección de los criterios "específico" y "mensurable". Ello explica por qué tanto los planes estratégicos de la FIFA como los de la UEFA se centran en el registro de jugadoras, en lugar de adoptar medidas más amplias que también podrían captar la participación informal. El criterio de "alcanzable" representa un análisis de las circunstancias actuales y las trayectorias futuras probables, mientras que el de "pertinente" refleja la adecuación

del indicador clave de rendimiento a los objetivos estratégicos de los responsables políticos.

Tras haber establecido las definiciones de los datos, las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento, pasamos a mostrar su prevalencia en las diferentes categorías de la política del fútbol femenino.

Sección 3. Datos y estadísticas en la política contemporánea del fútbol femenino 1. Política reguladora

En esta sección, retomaremos el enfoque de categorización de políticas desarrollado en la lectura 1, con el fin de identificar ejemplos de datos y estadísticas en áreas políticas relacionadas con el fútbol femenino. Como hemos visto en la lectura 1, Lowi (1972) distinguía cuatro tipos de política: regulativa, distributiva, redistributiva y constitutiva. Una política reguladora consiste en establecer reglas y normas de comportamiento, con sanciones claras en caso de incumplimiento. Las políticas distributivas y redistributivas se centran en la asignación de recursos, con la distinción clave de que las políticas distributivas asignan los recursos de forma que sean ampliamente accesibles para una amplia variedad de agentes, sin que ello suponga un gasto evidente para un grupo determinado, mientras que en las políticas redistributivas los recursos se transfieren de un grupo a otro. La política constitutiva se centra en el modo en que se elaboran las propias políticas, con especial atención a las estructuras y a los actores de la gestión pública.

En el ámbito de las políticas reguladoras, el estado ha sido históricamente un factor clave en la gestión del fútbol femenino. Al analizar la evolución de las políticas de igualdad en el deporte británico, Lusted (2013) señala:

Los cambios jurídicos y políticos impulsados por la administración del Nuevo Partido Laborista a partir de 1997 fueron los que dieron el impulso principal para la adopción de políticas de igualdad en el deporte. Se introdujeron cambios importantes en las leyes de igualdad, en primer lugar reforzando la Ley de Derechos Raciales en 2000 y después planificando una nueva Ley de Igualdad integral, promulgada finalmente en 2010. Es la primera vez que muchas organizaciones deportivas sienten que dicha legislación puede ser de aplicación para ellas, por lo que los compromisos políticos en materia de igualdad se

consideran una forma de "prueba" del cumplimiento de las obligaciones legales estatutarias; responden a un duro golpe de la vara legislativa. (p. 88).

Shaw (2007), en su análisis de cómo estos desarrollos políticos a nivel estatal se trasladaron al desarrollo de consecuencias políticas reguladoras para las organizaciones deportivas del Reino Unido, señala que el marco creó un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI) y se auditaron a través del *Estándar de Igualdad para el Deporte* mediante el Grupo de Igualdad de los Consejos Deportivos (SCEG) en el Reino Unido. En su documento de orientación (2014), el SCEG establece su sistema para evaluar el rendimiento de las organizaciones deportivas con respecto a esta norma:

Fundamentos: La organización está comprometida con la igualdad y ese compromiso se transmite a todo el personal y los voluntarios.

Cuestiones preliminares: La organización tiene claro lo que debe hacer para lograr la igualdad, comprende los problemas y obstáculos a los que se enfrentan los grupos menos representados en el deporte y cuenta con un plan de acción sólido en materia de igualdad que todo el personal, los voluntarios y las principales partes interesadas comprenden.

Cuestiones intermedias: La organización aumenta las oportunidades de participación e implicación de diversas personas, por ejemplo en la dirección, el personal, el consejo de administración y los voluntarios de alto nivel. La diversidad se tiene en cuenta en todas las políticas internas.

Cuestiones avanzadas: La dirección y el personal, incluidos entrenadores y directivos, además de los participantes, gozan de igualdad de oportunidades y son el reflejo de la comunidad a la que sirve la organización. En una organización, la igualdad es fundamental para llevar a cabo todas sus actividades. Todos los clubes

y organizaciones afiliados pueden involucrar y capacitar a participantes, entrenadores, directivos y administradores de grupos poco representados. (p. 5).

Según Shaw (2007), esta política concreta generó un conjunto de indicadores clave de rendimiento que se centraban predominantemente en los procesos de captura de datos, más que en los resultados. Estos indicadores implicaban la realización de auditorías sobre el perfil en materia de igualdad de las organizaciones, la impartición de formación y la elaboración y publicación de políticas y documentos de apoyo a la igualdad. Al reflexionar sobre la eficacia de este enfoque, Lusted (2013) es crítico y afirma que "muchas organizaciones han alcanzado estos niveles preliminares, pero sólo unas pocas han ido más allá del compromiso retórico básico" (p. 89). El Informe sobre el Fútbol Femenino de FIFPRO (2020) hace hincapié en el establecimiento de estructuras de competición sostenibles, el desarrollo de normas laborales básicas para las profesionales del fútbol femenino y la igualdad de oportunidades a la hora de jugar. La política reguladora, por definición, se entiende mejor en términos de proceso, es decir, puede evaluarse mediante el establecimiento de reglas y normas. No obstante, esta situación puede dar lugar a un margen de maniobra considerable a la hora de aplicar este tipo de políticas, ya que los indicadores clave de rendimiento pertinentes suelen ser "casillas de verificación" en lugar de estadísticas comparables y fiables. Si bien las políticas reguladoras pueden estar vinculadas a indicadores clave de resultados (como los índices de participación en el fútbol femenino), estos resultados suelen estar bastante alejados de la política reguladora, por lo que no siempre permiten una evaluación directa.

Sección 4. Datos y estadísticas en la política contemporánea del fútbol femenino 1: política reguladora

Las políticas en materia de recursos son menos propensas a este problema porque los recursos son más fáciles de cuantificar. Así, tanto las políticas distributivas como las redistributivas pueden evaluarse a través de KPI más específicos. No obstante, es interesante señalar que puede resultar difícil discernir cómo se relacionan los cambios en los recursos que se destinan al fútbol femenino con los que se destinan al fútbol masculino en las estrategias políticas de los agentes que gobiernan en el fútbol. Cuando se establecen indicadores clave de rendimiento de los recursos (y en muchos documentos de estrategia del fútbol femenino se les da muy poca importancia), el punto de comparación suele ser el nivel de recursos con que contaba anteriormente el fútbol de mujeres. Por ejemplo, la imagen 2 a continuación muestra una infografía del documento estratégico sobre el fútbol femenino de la UEFA (2019b).

Como se puede ver en esta imagen, los datos y las estadísticas pueden ser muy útiles para hacer un seguimiento de los recursos invertidos a través de la política en el fútbol femenino. Ahora bien, esto se enmarca perfectamente en una forma de política distributiva: los indicadores clave de rendimiento basados en un marco de política

redistributiva (un marco que intrínsecamente da lugar a un mayor conflicto, como señalamos en la lectura 1) reflejarían que los recursos del fútbol femenino siguen siendo muy inferiores a los del fútbol masculino.

Figura 2. Un ejemplo de datos y estadísticas sobre los recursos en el fútbol femenino de la UEFA



Fuente: UEFA, 2019b, p. 12.

1.3 MILLION registered female players in clubs	1,3 MILLONES de jugadoras registradas en clubes
--	---

50% more investment into women's football via the UEFA HatTrick Women's Football Development Programme from 2020 onwards	50% más de inversión en el fútbol femenino a través del Programa de Desarrollo del Fútbol Femenino HatTrick de la UEFA a partir de 2020.
41 national women's football committees	41 comités nacionales de fútbol femenino
40,241 number of qualified female coaches	40.241 mujeres entrenadoras formadas
€123M total financial investment by national associations across Europe – a 10% increase since 2017	Inversión financiera total de 123 millones de euros por parte de las asociaciones nacionales de toda Europa: un aumento del 10 % desde 2017.
Twice as many women working in managerial positions or higher since 2017 – 840 across all national associations	El doble de mujeres en puestos directivos o superiores desde 2017: 840 en todas las asociaciones nacionales
285 active European international female referees	285 árbitras internacionales europeas activas
5 record stadium attendances for women's club football	5 récords de asistencia a los estadios de fútbol femenino
Cumulative audience of over 265 MILLION watched UEFA Women's EURO 2017 across all media	Una audiencia acumulada de más de 265 MILLONES de espectadores siguieron la Eurocopa Femenina de la UEFA 2017 en todos los medios de comunicación.
50% more professional players since 2017	Un 50% más de jugadores profesionales desde 2017
51 senior domestic	51 ligas nacionales

women's leagues	femeninas senior
UEFA Women's EURO 2017 cumulative stadium attendance of 615,000	Asistencia acumulada a los estadios de la Eurocopa Femenina de la UEFA 2017 de 615,000
28% of professional clubs offer football for women and girls	El 28% de los clubes profesionales ofrecen fútbol para mujeres y niñas
48 national associations represented in the 2018/19 UEFA Women's Champions League	48 federaciones nacionales representadas en la Liga de Campeones Femenina de la UEFA 2018/19
36% increase in stadium attendance for the 2018/19 UEFA Women's Champions League quarter-finals – 57,200 cumulative spectators	Aumento del 36% en la asistencia a los estadios en los cuartos de final de la Liga de Campeones Y de la Liga de Campeones Femenina de la UEFA: 57.200 espectadores acumulados
42 % of amateur clubs offer football for women and girls	El 42 % de los clubes de aficionados ofrece fútbol a mujeres y niñas
2.200 average attendance at national team matches - up by one third since 2017 – DEN, ENG, ESP, FRA, GER, ISL, NED, POL, SWE average over 5,000 per match	2.200 asistentes promedio a los partidos de las selecciones nacionales, un tercio más que en 2017 - DEN, ENG, ESP, FRA, GER, ISL, NED, POL, SWE tienen un promedio de más de 5.000 por partido
First pan-European dedicated women's football sponsors (2018)	Primeros patrocinadores paneuropeos dedicados al fútbol femenino (2018)
First fully professional women's league – the WSL in England	Primera liga femenina totalmente profesional: la WSL de Inglaterra

Por último, en esta sección examinamos los KPI centrados en la política constitutiva. En cierto sentido, en este ámbito es donde podemos encontrar los KPI más específicos y relevantes relativos al negocio del fútbol femenino. La mayoría de estos indicadores se centran en la representación de las mujeres en las estructuras de la gestión del fútbol, y tienden a especificar que una proporción mínima de los cargos clave deben ser ocupados por mujeres. Por ejemplo, la Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA (2018) establece los siguientes KPI: "Cada asociación miembro tendrá un puesto en su Comité Ejecutivo dedicado a los intereses de las mujeres y para 2026 tendrá al menos una mujer sentada, mientras que para 2022, al menos un tercio de los miembros de los comités de la FIFA serán mujeres" (<https://bit.ly/3Bv3MJG>).

Si bien el uso de estas medidas puede ser controvertido, cada vez existe un mayor consenso acerca de que han tenido un impacto significativo y en gran medida positivo tanto en la gestión democrática como en la gestión empresarial, a medida que han ido adquiriendo mayor difusión en los últimos 30 años. Por ejemplo, Hughes et al. (2017) afirman que "tras su adopción, las medidas han influido en el número de mujeres, en el rendimiento y los resultados de los órganos decisorios, y en actitudes públicas más amplias." (p. 331).

Tras establecer cómo aparecen los KPI en los diferentes aspectos de la política que afectan al fútbol femenino, examinemos ahora cómo aparecen en el proceso de elaboración de políticas, ya que esta perspectiva nos permitirá comprender cuándo y cómo aprovecharlos de la mejor manera posible.

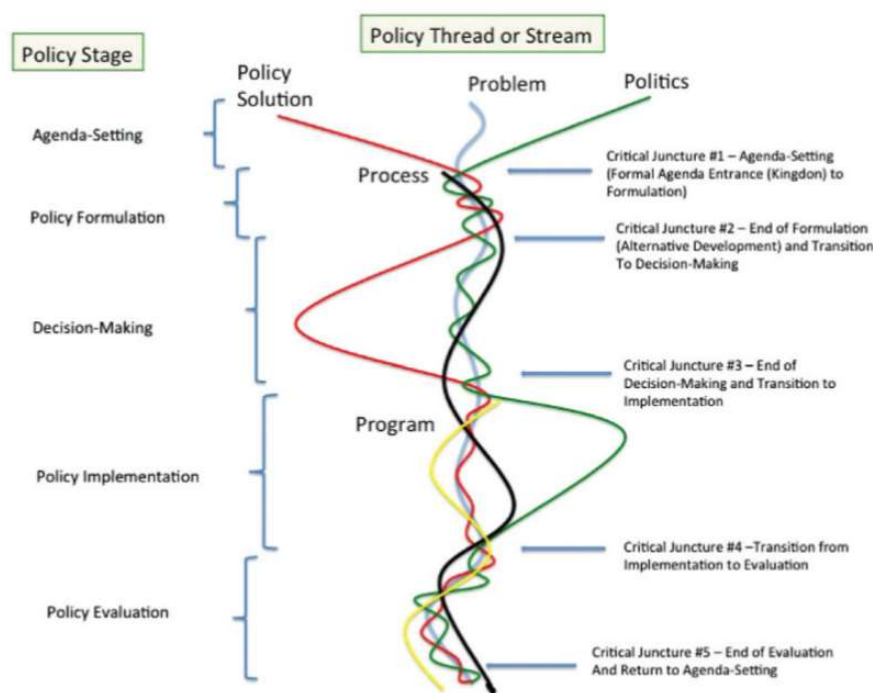
Sección 5. Utilización de datos, estadísticas e indicadores clave de rendimiento en todo el proceso de elaboración de políticas

Esta sección demuestra que comprender los mecanismos que posibilitan su aparición y su integración en el proceso político es una habilidad vital para comprometerse con la política del fútbol femenino. Dado el papel central que desempeñan en el impulso y la evaluación de las políticas existentes, poder presentar argumentos basados en los indicadores clave de rendimiento puede ser muy beneficioso para el negocio del fútbol femenino a la hora de entablar relaciones con los responsables políticos. Además, argumentaremos que, cuando se evalúen las políticas existentes y cuando se desarrollen nuevas políticas, existen oportunidades para dar forma a la futura dinámica política impulsando la inclusión de nuevos indicadores clave de rendimiento que capten mejor el valor del fútbol femenino. Es fundamental que las entidades dedicadas al fútbol femenino sean capaces de utilizar datos y estadísticas en estos momentos, ya que, una vez integrados en la formulación de políticas, los indicadores clave de rendimiento ejercen un efecto significativo en cómo se aplican y evalúan las políticas a medio plazo.

Para desarrollar esta línea de pensamiento, reproducimos en la imagen 3 el esquema de cinco fases del proceso político que se introdujo en la primera lectura de este curso. Analicemos cómo los datos, las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento (KPI)

se ajustan a esta estructura. En la fase de establecimiento de la agenda, pueden utilizarse datos y estadísticas para demostrar que una determinada problemática requiere atención política. Ya hemos hablado, por ejemplo, del interés de la selección inglesa de fútbol por aprovechar su éxito en la Eurocopa femenina de 2022 a fin de impulsar la agenda política del Reino Unido. En su carta abierta, cabe destacar el uso que hacen de los datos y las estadísticas sobre la participación de las mujeres en el fútbol: afirman que sólo el 6 % de las niñas pueden jugar al fútbol en las clases de educación física. En el informe de Fair Game (2022), los datos y las estadísticas también se utilizaron bien para enmarcar tanto las deficiencias como las oportunidades de la política existente; por ejemplo, señalan que la representación femenina en las juntas directivas de los clubes ingleses oscila entre el 4,2 % y el 11,3 % (dependiendo de la liga). Comparan los datos de los aficionados al fútbol americano masculino (en el que las mujeres representan el 47 % de los seguidores) con los del fútbol masculino en el Reino Unido (en el que las mujeres representan sólo el 26 % de los seguidores) para demostrar las oportunidades comerciales de las organizaciones que crean un ambiente más favorable para las aficionadas. Por tanto, en la fase de establecimiento de la agenda, los datos y las estadísticas pueden utilizarse para describir o comparar y dar forma a los discursos políticos.

Figura 3. Las cinco fases del proceso político



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

Es importante señalar aquí la idea de "dependencia del recorrido" que puede darse en cualquier proceso político. Como explican Barnes et al. (2004): "una vez que un

determinado comportamiento está arraigado en las organizaciones (por la razón que sea), una fuerte inercia de statu quo puede desalentar otros comportamientos" (p. 371). La lógica de la dependencia del recorrido, tal y como se aplica a nuestro enfoque, es que, en la medida en que un problema político se enmarca utilizando ciertas estadísticas en la fase de establecimiento de la agenda, éstas mismas se adoptan con frecuencia como indicadores clave de rendimiento más adelante en el proceso. Así por ejemplo, los datos obtenidos sobre la representación femenina en los consejos de administración o en las asociaciones de fútbol pueden enmarcar los indicadores clave de rendimiento de las políticas constitutivas más adelante en el proceso político. Los datos sobre la distribución por género de los aficionados también pueden desempeñar una función similar: por ejemplo, se puede establecer un KPI para que una organización de fútbol alcance un 40 % de aficionadas en un plazo determinado. Esto es lógico, porque fue así como se planteó inicialmente la cuestión, pero también tiene sentido práctico, ya que los grupos que proponen una solución política disponen de un proceso de recopilación de datos y estadísticas listos para su adopción en las fases de formulación de políticas y toma de decisiones.

Menciono este punto porque se refiere a la idea clave que deseo compartir en esta sección, es decir, que la forma de utilizar los datos, las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento para participar en la política depende en gran medida de la fase en que se encuentre el proceso político. Como expondré en la siguiente sección, la FIFA y la UEFA se encuentran aproximadamente a mitad de camino en sus actuales planes estratégicos para el fútbol femenino. Por tanto, han superado la fase de toma de decisiones del proceso político y se encuentran en la fase de aplicación de la política, que transitará hacia la evaluación de la misma hacia el final del ciclo. En tales circunstancias, el programa político y los KPI asociados ya se han establecido y, como he comentado, son resistentes al cambio a corto plazo. En este contexto, la clave para entablar una política con la FIFA o la UEFA para el negocio del fútbol femenino es alinear las actividades o iniciativas con **los KPI ya establecidos**. Desde el punto de vista de los responsables políticos, este es el enfoque que debe adoptarse para atraer su atención (y sus recursos).

Comprender tanto esta perspectiva como los datos y estadísticas subyacentes a un determinado indicador clave de rendimiento situará al negocio del fútbol femenino en la mejor posición para tener éxito en el desarrollo de propuestas de compromiso político que satisfagan las necesidades de los responsables políticos. Por ejemplo, una iniciativa de negocio del fútbol femenino en 2022 que busque obtener apoyo y/o recursos de la UEFA (o de una asociación miembro de la UEFA) centrados en mejorar la participación en el fútbol femenino, haría bien en enmarcar su propuesta en el KPI de participación de la UEFA (2019b) para conseguir que 2,5 millones de jugadoras de fútbol estén registradas en 2024. Una vez establecido este KPI, otras formas de participación (por ejemplo, unirse a un partido casual de fútbol callejero o en el parque) en el fútbol no tienen la misma importancia que convertirse en jugadora registrada desde el punto de vista de los responsables políticos.

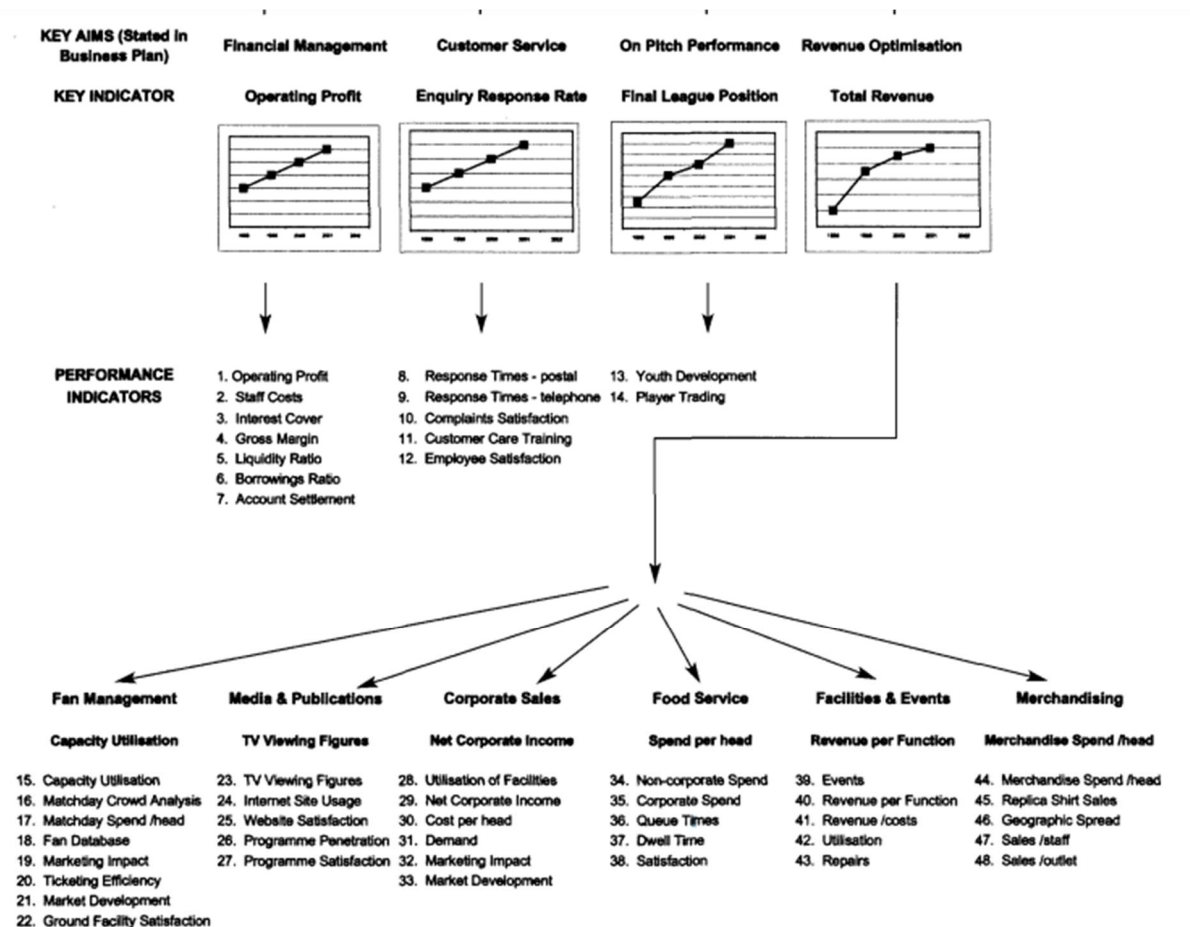


Sección 6. Indicadores clave de rendimiento para el fútbol femenino dentro y fuera de las organizaciones deportivas

Esta sección aborda los principios para entender cómo la política del fútbol femenino se alinea con los Indicadores Clave de Rendimiento, tanto en los distintos tipos de política como en el proceso político, y explora algunos ejemplos más específicos de KPIs establecidos que son importantes en las políticas relacionadas con el fútbol femenino. Con este fin, empezaré por considerar el papel de los KPI en las organizaciones deportivas, centrándome en los que tienen que ver con la salud de la organización en general (y en particular con los KPI comerciales). Luego, analizaré importantes indicadores clave de rendimiento integrados en las políticas y estrategias políticas de los principales responsables de la gestión de políticas del fútbol femenino. Todos estos ejemplos se utilizan para entender la función de los datos, las estadísticas y los indicadores clave de rendimiento (KPI) en la aplicación.

El análisis comienza con el estudio de algunos KPI frecuentes en las organizaciones futbolísticas que están relacionados con el rendimiento comercial. El informe FA (2002) proporciona un recurso fundamental para comprender tanto los indicadores clave de rendimiento específicos comunes a toda una serie de organizaciones futbolísticas como la forma en que se alinean con los objetivos empresariales clave. En la imagen 4 se presenta un esquema clave de dicho informe. Como se puede ver, la optimización de los ingresos representa la fuente más significativa de estadísticas, lo que no es sorprendente dado el "balance final" de la viabilidad comercial al que los clubes deben prestar atención, así como el hecho de que la mayor parte de las operaciones de los clubes pueden situarse dentro de esta categoría. Para quienes participen en este curso y ya estén trabajando en una organización futbolística, es de vital importancia que se familiaricen con los KPI específicos que se emplean en la gestión de esa operación. Esto no solo lo convertirá en un gestor más eficaz dentro de esa organización en general, sino que le permitirá desarrollar actividades y propuestas que estén en consonancia con los indicadores clave de rendimiento de la organización. Cuanto más detallado sea el análisis, más probabilidades habrá de que la propuesta prospere en la organización.

Figura 4. Los KPI en los clubes de fútbol y su alineación con los objetivos empresariales



Fuente: The Football Association, 2002, p. 5.

KEY AIMS (stated in Business Plan)	OBJETIVOS CLAVE (establecidos en el Plan de Empresa)
Key Indicator	Indicador clave
Financial Management	Gestión financiera
Operation profit	Beneficio de la operación
Customer service	Servicio de atención al cliente
Enquiry response rate	Porcentaje de respuesta a las consultas
In pitch performance	Desempeño en el terreno de juego
Final League position	Posición final en la Liga
Revenue optimisation	Optimización de los ingresos
Total revenue	Ingresos totales

Performance indicators	Indicadores de resultados
Operating profit	Beneficio operativo
Staff cost	Gastos de personal
Interest cover	Cobertura de intereses
Gross margin	Margen bruto
Liquidity ratio	Índice de solvencia
Account settlement	Liquidación de cuentas
Response times-postal	Tiempos de respuesta-postal
Response times-telephone	Tiempos de respuesta por teléfono
Complaints satisfaction	Satisfacción de las quejas
Customer care training	Formación en atención al cliente
Employee satisfaction	Satisfacción de los empleados
Youth development	Formación de jóvenes
Player trading	Intercambio de jugadores
Fan management	Gestión de aficionados
Capacity Utilisation	Utilización de la infraestructura
Matchday Crowd analysis	Análisis de la asistencia a los partidos
Matchday spend/head	Gasto por persona el día del partido
Fan database	Base de datos de aficionados
Marketing Impact	Impacto comercial
Ticketing efficiency	Eficacia de la venta de entradas
Market development	Evolución del mercado
Ground facility satisfaction	Satisfacción con las instalaciones del lugar
Media & Publications	Medios de comunicación y publicaciones
TV Viewing Figures	Cifras de audiencia televisiva
Internet site usage	Uso de sitios de Internet
Website satisfaction	Satisfacción del sitio web

Programme penetration	Difusión del programa
Programme satisfaction	Satisfacción con el programa
Corporate sales	Ventas a empresas
Net corporate income	Ingresos netos de las empresas
Utilisation of facilities	Utilización de las instalaciones
Cost per head	Costo por persona
Demand	Demanda
Marketing impact	Impacto comercial
Market development	Evolución del mercado
Food service	Servicio de comida
Spend per head	Gasto por persona
Non-corporate spend	Gastos no empresariales
Corporate spend	Gastos empresariales
Queue times	Tiempos de espera
Dwell time	Tiempo de permanencia
Satisfaction	Satisfacción
Facilities & events	Instalaciones y eventos
Revenue per function	Ingresos por función
Events	Eventos
Revenue per function	Ingresos por función
Revenue/cost	Ingresos/costos
Utilisation	Utilización
Repairs	Reformas
Merchandising	Merchandising
Merchandise spend/head	Gasto en merchandising por persona
Replica shirt sales	Venta de réplicas de camisetas
Geographic spread	Distribución geográfica

Sales/staff	Ventas/personal
Sales/outlet	Ventas

Muchas organizaciones futbolísticas ya habrán adoptado indicadores clave de rendimiento que se refieren más directamente al crecimiento del fútbol profesional femenino. Con frecuencia, los parámetros generales en los que se inscriben estos indicadores clave de rendimiento están orientados por asociaciones nacionales. Podemos explorar otro ejemplo de la Asociación Inglesa de Fútbol, que publicó su documento estratégico para el fútbol profesional femenino (2021-2024) en 2021. Los objetivos principales de este documento se reproducen en la imagen 5. Una vez más, se observa una conexión con los indicadores clave de rendimiento más generales para las organizaciones futbolísticas que figuran en la imagen 4.

Figura 5. Objetivos principales/KPI de la estrategia del fútbol profesional femenino de la Asociación de Fútbol (2021-2024)

HEADLINE TARGETS:

Target	Starting point	Success measure
Average attendance for the BFA WSL	3,092	6,000
Average attendance for the FA WC	410	1,000
Sell out Wembley Stadium for the Vitality Women's FA Cup Final	2018/19: 43,264 2019/20: No attendance due to Covid-19 pandemic 2020/21: Final to be played December 2021	A sell-out Wembley for the Vitality Women's FA Cup Final
The most-followed women's football league in the world on social media	#2	#1
One English club winner of UEFA Champions League and England win the FIFA Women's World Cup	English Club UEFA Champions League positioning – runners-up FIFA Women's World Cup 2019 – 4th	English Club UEFA Champions League winners FIFA Women's World Cup 2023 winners
Lead partnerships sold for BFA WSL, FA WC and VWFAC	BFA WSL and Women's FA Cup title partnerships sold	100% sold
% players transitioning from Academies into BFA WSL/ FA WC senior teams	TBC*	TBC*
% increase in player progression measures	TBC*	TBC*
% increase in the number of players from the most deprived wards in the country	TBC*	TBC*

Fuente: Women's Football Strategy, 2019, <https://bit.ly/3Bv3MJG>.

Headline targets	Objetivos principales
Target	Objetivo
Average attendance for the RFA WSI	Asistencia media a la RFA WSI
Average attendance for the FA WC	Asistencia media a la FA WC

Sell out Wembley Stadium for the Vitality Women's FA Cup Final	Venta del estadio Wembley para la final de la Vitality Women's FA Cup
The most followed women's football leagues in the world on social media	Las ligas de fútbol femenino más seguidas del mundo en las redes sociales
One English club winner of UEFA Champions League and England win the FIFA Women's World Cup	Un club inglés gana la Liga de Campeones de la UEFA e Inglaterra la Copa Mundial Femenina de la FIFA
Lead partnerships sold for BFA WSL, FA WC and VWFAC	Venta de asociaciones principales para BFA WSL, FA WC y VWFAC
% players transitioning from Academies into BFA WSL/FA WC senior teams	% de jugadores que abandonan las academias para incorporarse a los equipos absolutos de la BFA WSL/FA WC
% increase in player progression measures	% de aumento de las progresiones de los jugadores
% increase in the number of players from the most deprived wards in the country	% de aumento del número de jugadores procedentes de los barrios más desfavorecidos del país
Starting point	Punto de partida
No attendance due Covid-19 pandemic	Ausencia por pandemia de Covid-19
Final to be played December 2021	La final se jugará en diciembre de 2021
English Club UEFA Champions League positioning runners-up	Club inglés Subcampeón de posicionamiento de la Liga de Campeones de la UEFA
FIFA Women's World Cup	Copa Mundial Femenina de la FIFA
BFA WSL and Women's FA Cup title partnership sold	Se vende la asociación por el título de la BFA WSL y la FA Cup femenina
TBC	TBC
Success measure	Medida del éxito
A sell-out Wembley for the Vitality Women's FA Cup Final	Entradas agotadas en Wembley para la final de la Vitality Women's FA Cup
English Club UEFA Champions League Winners	Club inglés Subcampeón de posicionamiento de la Liga de Campeones de la UEFA

FIFA Women's World Cup 2023 Winners	Ganadores de la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2023
100% sold	100% vendido

Finalmente, es conveniente conocer con cierto detalle la estrategia global del fútbol femenino que actualmente persigue la FIFA (2019) en términos de KPI. Esta estrategia abarca la participación, el valor comercial del fútbol femenino y la creación de las bases de gestión y reglamentación necesarias para impulsar el fútbol femenino. El "plan de juego" desarrollado en este documento proporciona una serie de indicadores clave de rendimiento (KPI) en todos estos ámbitos, con ejemplos que incluyen duplicar el número de asociaciones miembro con ligas juveniles femeninas organizadas; desarrollar e implantar un programa de fútbol en las escuelas, y aumentar significativamente el número de entrenadoras formadas que trabajan en el fútbol. En cuanto a la exploración de estrategias específicas más allá de las revisadas en esta lectura, la UEFA (2019a) proporciona una extensa lista de estrategias recientes, reproducidas en la imagen 6 a continuación. Todas estas estrategias incluyen KPI que se pueden aprovechar para crear oportunidades significativas en el negocio del fútbol femenino; en cada caso, es probable que resulte beneficioso desarrollar actividades y propuestas que "hablen el lenguaje" de estos KPI.

Figura 6. Lista de ejemplos de estrategias

WOMEN'S FOOTBALL	ORGANISATION	DESCRIPTION
1. FIFA Women's Football Strategy	FIFA	Realising the objectives of FIFA 2.0
2. UEFA Time for Action	UEFA	Women's Football Strategy, 2019–24
3. Gender Equality Plan 2019	Football Federation Australia	Closing the gap and transforming men's and women's football into football
4. Women's Football Strategic Plan	CONCACAF	Strategic plan overview and key actions, 2019
5. The Gameplan for Growth	The Football Association	England's strategy for women's and girls' football, 2017–20
6. The World At Our Feet	Royal Belgian Football Association	Belgium's strategy for women's football, 2019–24
7. Time To Fly Higher	Football Association of Moldova	Moldova's strategy for women's and girls' football, 2018–22
8. Football in the Heart of Latvia	Latvian Football Federation	Strategy development guide
OVERARCHING FOOTBALL STRATEGIES	ORGANISATION	DESCRIPTION
9. Together We Are Football	Romanian Football Federation	Romania's strategic plan, 2017–20
10. Scotland United a 2020 Vision	Scottish Football Association	Scotland's strategic plan, 2015–20
11. Promoting, Fostering and Developing Football For All	Irish Football Association	Northern Ireland's strategic plan 2017–22
12. We Are Football – Whole of Football Plan	Football Federation Australia	Australia's strategic plan, 2017–22
13. National Facilities Strategy Update	New Zealand Football	New Zealand's strategy update, June 2016

Fuente: UEFA, 2019a, <https://bit.ly/3Bv3MJG>.

WOMEN'S FOOTBALL	FÚTBOL FEMENINO
. FIFA Women's Football Strategy	. Estrategia del Fútbol Femenino de la FIFA
. UEFA Time for Action	. El momento de actuar de la UEFA

. Gender Equality Plan 2019	. Plan de Igualdad de Género 2019
4. Women's Football Strategic Plan	4. Plan Estratégico del Fútbol Femenino
5. The Gameplan for Growth	5. Plan de crecimiento
6. The World At Our Feet	6. El mundo a nuestros pies
. Time To Fly Higher	. Hora de volar más alto
. Football in the Heart of Latvia	. El fútbol en el corazón de Letonia
ORGANISATION	ORGANIZACIÓN
FIFA	FIFA
UEFA	UEFA
Football Federation Australia	Federación Australiana de Fútbol
CONCACAF	CONCACAF
The Football Association	La Asociación de Fútbol
Royal Belgian Football Association	La Asociación de Fútbol
Football Association of Moldova	Asociación de Fútbol de Moldavia
Latvian Football Federation	Federación Letona de Fútbol
DESCRIPTION	DESCRIPCIÓN
Realising the objectives of FIFA 2.0	Cumplir los objetivos de FIFA 2.0
Women's Football Strategy, 2019–24	Estrategia para el fútbol femenino, 2019-24
Closing the gap and transforming men's and women's football into footbALL	Cerrar la brecha y transformar el fútbol masculino y femenino en footbALL (fútbol para todos)
Strategic plan overview and key actions, 2019	Visión general del plan estratégico y acciones clave, 2019
England's strategy for women's and girls' football, 2017–20	Estrategia de Inglaterra para el fútbol femenino y de niñas, 2017-20
Belgium's strategy for women's football, 2019–24	La estrategia de Bélgica para el fútbol femenino, 2019-24
Moldova's strategy for women's and girls' football, 2018–22	Estrategia de Moldavia para el fútbol femenino y de niñas, 2018-22

Strategy development guide	Guía para la elaboración de estrategias
OVERARCHING FOOTBALL STRATEGIES	ESTRATEGIAS FUTBOLÍSTICAS GLOBALES
. Together We Are Football	. Juntos somos fútbol
. Scotland United a 2020 Vision	. Escocia Unida - Visión 2020
. Promoting, Fostering and Developing Football For All	. Promover, fomentar y desarrollar el fútbol para todos
. We Are Football – Whole of Football Plan	. Somos Fútbol - Plan Integral de Fútbol
National Facilities Strategy Update	Actualización de la Estrategia Nacional de Instalaciones
Romanian Football Federation	Federación Rumana de Fútbol
Scottish Football Association	Asociación Escocesa de Fútbol
Irish Football Association	Asociación Irlandesa de Fútbol
Football Federation Australia	Federación Australiana de Fútbol
New Zealand Football	Fútbol de Nueva Zelanda
Romania's strategic plan, 2017–20	Plan estratégico de Rumanía, 2017-20
Scotland's strategic plan, 2015–20	Plan estratégico de Escocia, 2015-20
Northern Ireland's strategic plan 2017–22	Plan estratégico de Irlanda del Norte 2017-22
Australia's strategic plan, 2017–22	Plan estratégico de Australia, 2017-22
New Zealand's strategy update, June 2016	Actualización de la estrategia de Nueva Zelanda, junio de 2016

Sección 7. Abogar por nuevos KPI en la política empresarial del fútbol femenino

En esta penúltima sección, examinaremos las oportunidades de desarrollar y defender nuevos KPI en la política empresarial del fútbol femenino. ¿Por qué debería centrarse en este aspecto el negocio del fútbol femenino? En primer lugar, la política en este ámbito se sitúa en la intersección de una serie compleja de prioridades sociales, comerciales y de salud mental y física. En el estado actual de desarrollo, los KPI en la política del fútbol de mujeres pueden ser insuficientes para abordar muchas de las barreras menos evidentes

y/o visibles para el desarrollo del éste. Por ejemplo, la red profesional Women in Football ha recopilado numerosos datos sobre las experiencias de las profesionales femeninas en la industria del fútbol; basándose en una encuesta realizada a más de 4.000 miembros, informan de que el 66 % de las mujeres han experimentado o presenciado actitudes sexistas en el lugar de trabajo (mientras que sólo el 12 % ha denunciado tal comportamiento), y el 82 % ha experimentado obstáculos significativos que han impedido desarrollar su carrera profesional en el fútbol por razones de género. En la actualidad, existen pocos indicadores clave de rendimiento en la política del fútbol femenino diseñados para reducir estas cifras. Del mismo modo, el informe de Fair Game (2022) se centró en los datos sobre la visibilidad mediática de las jugadoras de fútbol y las periodistas, así como en los datos sobre la cantidad de aficionadas que sufrieron abusos machistas en los estadios. Por último, están surgiendo investigaciones en el ámbito del bienestar de los jugadores, y cada vez hay más pruebas de que "las mujeres experimentan índices más elevados con respecto a la salud mental en comparación con los deportistas de elite masculinos, y es probable que se enfrenten a factores de estrés específicos de su género que pueden repercutir negativamente en su salud mental (por ejemplo, la sexualización)" (Perry et al., 2022, p. 2).

Del mismo modo que las estadísticas emergentes y (eventualmente) los indicadores clave de rendimiento pueden ser útiles para combatir los obstáculos que impiden el crecimiento del fútbol femenino e identificar los problemas que pueden surgir en su gestión, también pueden desarrollarse para explorar las repercusiones significativas que tiene en la sociedad, la salud mental y física y el comercio. Si bien las cifras en bruto relativas a la participación son un punto de partida útil (sobre todo para las estrategias a escala regional o mundial), en un futuro próximo pueden y deben desarrollarse indicadores clave de rendimiento centrados en objetivos más específicos para que todos los actores políticos de la red de gestión empresarial del fútbol femenino comprendan el valor de este deporte. En ciertos casos, esto puede requerir una investigación sostenida, empleando los servicios de agencias de investigación de renombre con metodologías transparentes y reproducibles.

En mi opinión, la próxima generación de indicadores clave de rendimiento en el fútbol femenino girará en torno a estos resultados más difíciles de medir, pero de gran valor. En concreto, deberían desarrollarse estudios a medio y largo plazo de las trayectorias profesionales y sociales de las jugadoras y aficionadas al fútbol de mujeres para reflejar la capacidad del juego como medio para fomentar la salud física y mental, proporcionar un medio de integración en la comunidad y desarrollar el trabajo en equipo e incluso las aptitudes académicas. En definitiva, para "vender" plenamente el valor del fútbol femenino a los responsables políticos dentro y fuera del mundo del fútbol, será necesario crear datos y estadísticas innovadores que puedan surgir como KPIs en la política.

Para entender cuál es la mejor manera de formar parte de ese cambio, conviene centrarse en los actores del gobierno que están cerca del final de su ciclo político o al principio de

un nuevo ciclo. En estos casos, puede ser muy útil asociarse con investigadores y organizaciones profesionales; el sector académico ofrece una gran variedad de socios de este tipo (de hecho, muchos investigadores académicos buscan activamente establecer asociaciones que faciliten que su trabajo tenga un impacto social y económico). Realizar este trabajo previo, aunque representa un costo inicial, puede aportar importantes beneficios a medio plazo, una vez establecido. Los KPIs suelen tener un efecto sostenido en el desarrollo de las políticas.

Sección 8. Conclusiones y temas de interés

Esta lectura ha desarrollado una perspectiva más bien técnica de la política en el negocio del fútbol femenino, examinando los datos, las estadísticas y los KPIs que informan e impulsan la política. El principal mensaje de la lectura es que la comprensión de los indicadores clave de rendimiento existentes, así como del proceso más amplio a través del cual se desarrollan dichos indicadores y se integran en la formulación de políticas, es una tarea valiosa para cualquier profesional que trabaje en el mundo del fútbol femenino. En primer lugar, expuse que los KPIs pueden encontrarse en las políticas de los principales responsables de la gestión pública en el mundo de los negocios del fútbol femenino, y que se extienden a los cuatro tipos de políticas: reguladoras, distributivas, redistributivas y constitutivas. Asimismo, demostré cómo, una vez puesto en marcha un programa político, los individuos y las organizaciones pueden aprovechar el poder de los indicadores clave de rendimiento para desarrollar actividades y proyectos que estén mejor situados para atraer el apoyo de los actores de la gestión pública. Es cuestión de enmarcar las cuestiones en un lenguaje que estos actores estén incentivados a entender.

En un plano más ambicioso, también abogué por el desarrollo de una nueva generación de indicadores clave de rendimiento en torno al negocio del fútbol femenino, que pueden "añadirse" a los objetivos existentes, pero que pueden servir tanto para abordar los problemas más sutiles que afectan al fútbol de mujeres como para demostrar plenamente el beneficio generado por los proyectos y actividades emprendidos por este negocio. Es más probable que este tipo de trabajo tenga éxito cuando se dirige a los responsables políticos, ya sea al final de un proceso político o al comienzo de uno nuevo. Para ello será necesario asociarse con personas y organismos con gran experiencia en métodos de investigación social e invertir tiempo y recursos económicos.

Es evidente que no se trata de una tarea sencilla, y debe considerarse desde la perspectiva de un enfoque estratégico más amplio de la gestión de la política en el fútbol femenino. En la próxima lectura final de este curso, esbozaré los componentes clave de una estrategia de este tipo y proporcionaré un conjunto de herramientas e ideas que podrá llevar adelante en su vida profesional para poder desarrollar una respuesta estratégica individualizada sobre la política en el negocio del fútbol femenino.

Referencias

- Barnes, W., Gartland, M., & Stack, M.** (2004). Old habits die hard: path dependency and behavioral lock-in. *Journal of Economic Issues*, 38(2), 371-377.
- 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>
- FIFPRO.** (2020). Raising our game: Women's football report. https://fifpro.org/media/1n4mp3ht/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf.
- Freiberg, A.** (2005). Managerialism in Australian criminal justice: RIP for KPIs? *Monash University Law Review*, 31(1), 12-36.
- Garcia-Unanue, J., Fernandez-Luna, A., Burillo, P., Gallardo, L., Sanchez-Sanchez, J., Manzano-Carrasco, S., & Felipe, J. L.** (2020). Key performance indicators at FIFA Women's World Cup in different playing surfaces. *Plos One*, 15(10), e0241385.
- Henderson, R.** (2015). What Gets Measured Gets Done. Or Does It? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/ellevate/2015/06/08/what-gets-measured-gets-done-or-does-it/?sh=1595645313c8>.
- 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.
- Hughes, M. M., Paxton, P., & Krook, M. L.** (2017). Gender quotas for legislatures and corporate boards. *Annual Review of Sociology*, 43, 331-352.
- Key Performance Indicators for Football Clubs.** (2022). *The Football Association*. [https://www.thefa.com/TheFA/RulesandRegulations/FARegulations/~/_media/Files/PDF/TheFA/keyindicators1.ashx#:~:text=Key%20Performance%20Indicators%20\(KPIs\)%20are,are%20a%20valuable%20management%20tool](https://www.thefa.com/TheFA/RulesandRegulations/FARegulations/~/_media/Files/PDF/TheFA/keyindicators1.ashx#:~:text=Key%20Performance%20Indicators%20(KPIs)%20are,are%20a%20valuable%20management%20tool).
- Lowi, T. J.** (1972). Four systems of policy, politics, and choice. *Public Administration Review*, 32(4), 298-310.
- Lusted, J.** (2014). Equality policies in sport: Carrots, sticks and a retreat from the radical. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 6(1), 85-90.
- Lutkevich, B.** (2022). What is a business metric? *TeachTarget*. <https://www.techtargget.com/searchcustomerexperience/definition/business-metric>.



- Perry, C., Chantry, A. J., & Champ, F. M.** (2022). Elite Female Footballers in England: An Exploration of Mental Ill-Health and Help-Seeking Intentions'. *Science and Medicine in Football*, (just-accepted).
- Roffe, D.** (1990). Domesday Book and northern society: a reassessment. *The English Historical Review*, 105(415), 310-336.
- Shaw, S.** (2007). Touching the intangible? An analysis of the equality standard: A framework for sport. *Equal Opportunities International*.
- Sports Council Equality Group.** (2014). UK Equality Standard Resource Pack. <https://equalityinsport.org/wp-content/uploads/2014/02/Requirements-Forms.pdf>.
- UEFA.** (2019a). Developing a National Women's and Girls' Football Strategy: Strategy Development Framework. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/64/21/94/2642194_DOWNLOAD.pdf.
- UEFA.** (2019b). #TimeforAction Women's Football Strategy 2019-24. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/60/51/38/2605138_DOWNLOAD.pdf.
- Women's Football Strategy.** (2019). Developing a national women's and girls' football strategy. Strategy development framework. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/64/21/94/2642194_DOWNLOAD.pdf.