

Módulo 3. Aficionados y deportistas comprometidos con la sostenibilidad

Unidad 3.1 Participación de los aficionados al fútbol en la sostenibilidad

Introducción

Como reconoce la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC, 2017), las organizaciones y eventos deportivos tienen una ventaja y un deber inherentes en la promoción de comportamientos sostenibles mediante el aprovechamiento de la conexión de los aficionados y los participantes con el deporte (Ottman, 2011; Sartore-Baldwin y McCullough, 2018; Sartore-Baldwin *et al.*, 2017; Trail y McCullough, 2018). Por ejemplo, las organizaciones y eventos deportivos han introducido varias iniciativas de sostenibilidad ambiental, que van desde esfuerzos preliminares de programas de reciclaje hasta programas más avanzados que se centran en compensar las emisiones de carbono (McCullough *et al.*, 2016). Estos pasos iniciales se han centrado en la reducción de residuos y la adquisición más sostenible. Mallen *et al.* (2010) señalaron que, a medida que los organizadores de eventos progresan, aumentan la sofisticación de las iniciativas e involucran a los participantes o aficionados de forma más eficaz para reducir aún más el impacto medioambiental del evento mediante, por ejemplo, la promoción de comportamientos sostenibles en los desplazamientos al evento y comunicaciones sobre cómo deshacerse de los residuos de forma adecuada durante el evento. La investigación inicial ha demostrado los desafíos de involucrar a los participantes del deporte utilizando campañas de sostenibilidad y lograr que los participantes mejoren sus comportamientos de sostenibilidad tanto durante su participación deportiva como en el hogar (Brymer *et al.*, 2009; Dawson *et al.*, 2011).

Según el libro de David Goldblatt *Playing Against the Clock: Global Sport, the Climate Emergency and the Case for Rapid Change* (2020), la huella de carbono del fútbol mundial es enorme, ya que el número de megaeventos deportivos es responsable de niveles masivos de aviación, de la construcción de estadios repletos de carbono y de montañas de basura sin reciclar. Goldblatt (2020) señala que "tal vez el mayor desafío para el deporte mundial es lidiar con las emisiones de carbono de la asistencia de los espectadores, especialmente en eventos internacionales, que generan grandes cantidades de tráfico aéreo" (pág. 18). Puso un ejemplo con la UEFA, en la Eurocopa de 2016, donde lanzaron una campaña y una aplicación que permitiría a los aficionados compensar sus propias emisiones de carbono al asistir al torneo; sin embargo, la acogida por parte de aficionados y seguidores fue menor de la esperada.

Su investigación esclarece los efectos del cambio climático en el propio deporte, con partidos cancelados por lluvias intensas, y, a partir de los datos, señala que el fútbol inglés, un deporte no poco acostumbrado a las condiciones de juego lluviosas, vio cancelados más de veinte encuentros de la liga de fútbol en la temporada 2015/2016. Este tipo de clima no solo afecta al deporte profesional, sino también al *amateur* y al de base. En Inglaterra, en 2014, el campo de césped medio perdía cinco semanas por temporada debido al mal tiempo, y un tercio de estos campos perdía entre dos y tres meses en una temporada. Basándose en su investigación, predice que "de los 92 equipos de la liga inglesa, casi uno de cada cuatro, puede esperar una inundación anual parcial o total de sus estadios para 2050" (Goldblatt, 2020, pág. 9). Todas estas estadísticas y resultados demuestran cómo los aficionados, simpatizantes y patrocinadores, por un lado, contribuyen a la huella global del deporte a través de sus viajes, consumo y comportamientos antes, durante y después de los partidos, y por otro lado, se verán directamente afectados cuando sus equipos no puedan jugar debido al impacto del cambio climático.

Sin embargo, al examinar el creciente número de iniciativas, alianzas y proyectos liderados por aficionados, equipos, ligas y simpatizantes, queda claro que los aficionados y simpatizantes del fútbol, desde las bases hasta los niveles profesionales, reconocen que su fortaleza está en los números y que ellos también tienen un papel que desempeñar a la hora de abordar el impacto del deporte en el cambio climático. Esta unidad explorará cómo los aficionados y simpatizantes del fútbol se involucran con la sostenibilidad ambiental.

Antecedentes

Para comprender el compromiso de los aficionados y simpatizantes con la sostenibilidad, es importante tener en cuenta la singularidad de la industria del deporte. La industria del deporte es única en el sentido de que se esfuerza por vender una experiencia emocional que viene junto con el drama de un evento deportivo. Los profesionales del deporte que trabajan para un club, una liga o un evento deportivo tienen como objetivo vender entradas para una experiencia que se crea independientemente del resultado. Cuanto más grande es el evento deportivo, más elementos se incluyen (por ejemplo, los preparativos para el partido, las fiestas, las concesiones, etc.), y con cada uno de ellos llegan los impactos ambientales (McCullough y Kellison, 2018). Los consumidores de estos eventos son los aficionados, espectadores o patrocinadores, que son a la vez parte del problema y de la solución; son sus patrones de consumo y comportamiento en el evento deportivo y en torno a él los que aumentan la huella de carbono del evento deportivo, mientras que también son sus decisiones, acciones, apoyo y activaciones, a las que recurre la organización deportiva, el club o la liga, cuando pretenden poner en marcha una medida de sostenibilidad o hacer las cosas de una manera más sostenible desde el punto de vista ambiental. Los aficionados y espectadores luchan por encontrar un equilibrio entre la preservación del entorno natural y el consumo de deporte, tanto como participantes como espectadores (Sartore-Baldwin *et al.*, 2017).

Según el panorama futbolístico de la FIFA, hay cinco mil millones de fanáticos del fútbol en todo el mundo, y América Latina, Medio Oriente y África representan las mayores



concentraciones de aficionados (The Football Landscape, 2021). Muy a menudo, estos aficionados apoyan a su selección nacional, a su club local, a un club "mundial" y, a veces, incluso a un jugador en particular. El término aficionado hace referencia a las personas que sienten un gusto o afecto especial por personajes famosos, un deporte o un equipo deportivo. La Asociación de Clubes Europeos (ECA, European Club Association), en su estudio Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom (2020), define a un aficionado al fútbol como cualquier persona que manifieste interés por el fútbol. Los aficionados también pueden denominarse simpatizantes. Hourcade (2010) distingue cuatro tipos de aficionados: los aficionados clásicos, las asociaciones de aficionados tradicionales u oficiales, los aficionados autónomos y los *hooligans*, "*hools*" o independientes. Los sociólogos del deporte examinan la "afición" y las motivaciones para convertirse en aficionado o simpatizante e invertir tiempo, energía y recursos en ese papel. La investigación revela que este concepto de aficionado/"afición" está asociado a la perspectiva de la identidad social, y que esta construcción de la identificación con un equipo es multidimensional (Bernache-Assollant, 2010).

El concepto de aficionado fluido es cada vez más conocido en los debates sobre grupos y comportamientos de aficionados. El "aficionado fluido" fue introducido por una investigación de Sports Innovation Lab, y se define como alguien muy distinto y diferente de los aficionados acérrimos tradicionales. Los aficionados fluidos están abiertos al cambio, tienen capacidad de elección y evolucionan continuamente. Pasan de una forma de entretenimiento a otra. Consumen medios y contenidos deportivos en períodos más cortos de interés, en lugar de períodos más largos y comprometidos del espectador ritual. Para las empresas deportivas, es importante tener en cuenta que estos aficionados fluidos están alterando las formas tradicionales de ganar dinero de las empresas deportivas y de entretenimiento y requieren un enfoque diferente.

Figura 1: diferentes tipos de aficionados

Age of the Local Fan ca. 1850s - 1950s	Age of the Global Fan ca. 1950s - 2020	Age of the Fluid Fan ca. 2020 - Future
Supports Local Team	Supports Global Teams	Changes Allegiances
Radio/Newspaper/TV	Satellite/Cable/OTT	Transmedia
Local Fan Communities	Global Fan Communities	Digital Fan Communities
Consumer	Consumer	Consumer/Creator
Follows Teams	Follows Teams/Leagues	Follows Players
Prioritizes Winning	Prioritizes Winning	Prioritizes Values
Fixed Identity	Fixed Identity	Contextual Identity

Fuente: Sports Innovation Lab, 2020, pág. 5.

Age of the Local Fan	Era del aficionado local
Age of the Global Fan	Era del aficionado mundial
Age of the Fluid fan	Era del aficionado fluido
Ca 1850s – 1960s	Años 1850-1960
Ca. 1950s – 2020	Años 1950-2020
Ca 2020 – Future	Años 2020-futuro
Supports local team	Apoya al equipo local
Supports global teams	Apoya a equipos internacionales
Changes allegiances	Cambia de alianzas
Radio/newspaper/Tc	Radio/periódico/TV
Satellite/cable/ott	Satélite/cable/grabado
Transmedia	Transmedia
Local Fan communities	Comunidades de aficionados locales
Global Fan communities	Comunidades de aficionados internacionales
Digital Fan communities	Comunidades de aficionados digitales
Consumer	Consumidor
Consumer/Creator	Consumidor/Creator

Follows teams/Leagues	Sigue a los equipos/ligas
Follows players	Sigue a los jugadores
Prioritizes winning	Prioriza ganar
Prioritizes values	Prioriza los valores
Fixed identity	Identidad fija
Contextual identity	Identidad contextual

Cabe señalar que, aunque muchas de las cifras, investigaciones y estadísticas proceden del fútbol masculino, el fútbol femenino está experimentando un notable crecimiento en diferentes continentes, sobre todo en Europa y Norteamérica. Ha aumentado tanto la participación como el interés de los aficionados y los espectadores, que están sentando las bases de un mayor rendimiento comercial. El informe de la FIFA indica que las tecnologías digitales están cambiando la forma en que los aficionados se relacionan con el fútbol, experimentan el juego y, en general, cómo cambian sus hábitos. Las estadísticas a continuación proporcionan ejemplos de cómo los aficionados al fútbol están consumiendo, experimentando y participando en el juego.

Figura 2: cambio en los hábitos de los aficionados al fútbol



Fuente: FIFA, 2021, <https://fifa.fans/3yteShM>.

40% of the current world's population is under 24 years of age	40 % de la población mundial actual tiene menos de 24 años.
during the 2018 FIFA world cup Russia, 77% of viewers used a smartphone or tablet while watching the game on TV	Durante la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018, el 77 % de los telespectadores utilizó un teléfono inteligente o una tableta mientras veía el partido por televisión.
In 2019, eSports audience have almost doubled compared to 2015, reaching more than 443 million fans worldwide, and numbers are predicted to reach 645 million by 2020	En 2019, la audiencia de eSports casi se ha duplicado en comparación con 2015, llegando a más de 443 millones de aficionados en todo el mundo, y se prevé que los números alcancen los 645 millones para 2020.
83% of football fans use a smartphone while watching TV	83 % de los aficionados al fútbol utiliza un teléfono inteligente mientras ve la televisión.
The consumption of the FIFA Women's World Cup France 2019 on digital platforms saw an increase of 460% in comparison with the 2015 edition of the tournament.	El consumo de la Copa Mundial Femenina de la FIFA Francia 2019 en plataformas digitales experimentó un aumento del 460 % en comparación con la edición 2015 del torneo.

El informe también aborda una mayor conciencia y un compromiso concreto con la sostenibilidad y la responsabilidad social que están en la agenda de las partes interesadas del fútbol a nivel mundial. Las partes interesadas en el fútbol a nivel mundial también incluyen a los 5 mil millones de aficionados que, según diferentes encuestas e informes, también están interesados en minimizar el impacto ambiental de los eventos de fútbol, promover el deporte sano y maximizar la influencia positiva del fútbol en las personas y comunidades de todo el mundo. Esto también se demuestra a través de las muchas activaciones sociales en torno al fútbol que tienen como objetivo eliminar la discriminación y las desigualdades que existen en torno al juego. Este tipo de campañas, como la campaña #EqualPlay de la UEFA, alientan e involucran a los aficionados a luchar contra la discriminación y participar en activaciones locales para garantizar que todas las personas, independientemente de su procedencia, tengan la oportunidad de acceder y disfrutar del juego. Como se puede ver en una imagen de la UEFA 2020/2021, la campaña dio lugar a muchos frutos, uno de los cuales fue el hecho de que más de 3,48 millones de personas (aficionados y simpatizantes) compartieron sus firmas en las redes

sociales en apoyo de la campaña #EqualPlay y el compromiso de luchar contra los diversos tipos de discriminación en el fútbol.

Figura 3: política de igualdad e inclusión



Fuente: UEFA, 2020, pág. 22.

Este es solo un ejemplo de las muchas actividades sociales en torno al fútbol en las que participan aficionados y simpatizantes para hacer del deporte un espacio más acogedor e integrador para todos. Hay muchos ejemplos de clubes, ligas y federaciones; de hecho, existen redes enteras dedicadas a reunir a estas partes interesadas para compartir sus prácticas recomendadas sobre la mejor manera de promover y posicionar el fútbol como herramienta de desarrollo social. Por ejemplo, la Red Europea de Desarrollo Futbolístico (EFDN, European for Development Network) está formada por clubes de fútbol profesional, ligas y federaciones que están comprometidos con sus comunidades y responsabilidades sociales y tienen la pasión de cooperar y comprometerse a nivel europeo. La red tiene como objetivo promover el poder del fútbol como una herramienta para el desarrollo social y apoyar los esfuerzos de los miembros de la red en sus iniciativas para usar el fútbol para llegar a varios grupos objetivo en sus comunidades. Esto crea un entorno de colaboración para el intercambio de conocimientos, con el fin de desarrollar una diversidad de métodos de formación que beneficien directamente a las comunidades de toda Europa. Esta red se centra específicamente en la participación y el apoyo de los aficionados, con ejemplos de todas las ligas. Algunas redes de aficionados existentes se reúnen para tratar temas más específicos del fútbol y la responsabilidad social, como la red FARE, con sede en el Reino Unido. La red FARE, acrónimo de Football Against Racism in Europe (Fútbol contra el Racismo en Europa), es una organización que reúne a individuos, grupos informales y organizaciones que luchan contra la desigualdad en el fútbol y utilizan este deporte como medio para el cambio social. La mayoría de estos grupos e individuos informales son aficionados y simpatizantes que quieren garantizar que no solo su club o liga combata las desigualdades, sino que el fútbol en todos los niveles asuma una mayor responsabilidad social.

Estructuras de aficionados y simpatizantes

Aficionados y simpatizantes se organizan de manera diferente en todo el mundo. Como deporte mundial, un aficionado o simpatizante puede animar y apoyar a su equipo de muchas maneras. La investigación sobre las asociaciones de aficionados encuentra que tienen un papel social significativo, tanto en el mundo del fútbol como en la sociedad local (Cleland *et al.*, 2018). En particular, promueven la integración social ofreciendo, por ejemplo, un marco estructurado, una red social y lugares de encuentro.

Más allá de la experiencia en los estadios, estas asociaciones realizan otras actividades, como servir de interlocutores de los dirigentes, poner en marcha programas educativos para jóvenes y niños o grupos marginados, coorganizar actividades socioculturales, apoyar campañas y relacionarse o cooperar con el directivo que hace de enlace con los aficionados de sus respectivos clubes.

Es importante destacar que el fútbol y otros deportes en la industria se han alejado significativamente de ser un pasatiempo para convertirse en un negocio, como resultado de una tendencia hacia el espectáculo deportivo, el cambio de tecnologías, el aumento de la competencia y la profesionalización de la gestión deportiva. La mayoría de las investigaciones coinciden en que la fuente de este cambio tendría su origen en la comercialización del deporte (Robinson, 2016). La pregunta sobre los aficionados/simpatizantes y su papel en la comercialización del deporte es interesante y ha dado lugar a muchas discusiones y debates entre grupos y alianzas de aficionados. Por ejemplo, la Asociación de Aficionados al Fútbol (FSA, Football Supporters Association) es el organismo democrático y representativo de los aficionados de Inglaterra y Gales. Entre sus miembros se incluyen todos los aficionados, los miembros afiliados a grupos de aficionados y los miembros asociados, como los grupos regionales. Son los principales defensores de la idea de que el club es propiedad de los simpatizantes, de una mayor participación de los aficionados, de precios más asequibles de las entradas, de la opción de estar de pie en los partidos, de la protección de los derechos de los aficionados, del buen gobierno corporativo, de la diversidad y de todo tipo de empoderamiento de los aficionados. Entre los muchos temas en los que se concentra la FSA, está la oposición a la Superliga europea y, a través de su asociación con Pledgeball, pretenden hacer frente a la crisis climática y mejorar las prácticas de los aficionados a los partidos (Pledgeball, s/f).

Otra importante estructura de aficionados y simpatizantes del fútbol en Europa es Aficionados al Fútbol en Europa (FSE, Football Supporters Europe), que se identifica como la voz democrática de los aficionados al fútbol en Europa. A través de la acción colectiva, la solidaridad y la democracia, el grupo está comprometido con su creencia de que los aficionados tienen derecho a ver a su equipo en un entorno seguro, sea cual sea su procedencia, disfrutar de las mismas libertades que el público en general y tener más voz sobre cómo se administra el deporte. También trabajan por un fútbol más igualitario, competitivo y sostenible, que funcione para todos y no solo para unos pocos. Con miembros aficionados y simpatizantes en

más de 50 países de la UEFA, la FSE representa a millones de aficionados y sus intereses. La siguiente pirámide muestra los distintos tipos y niveles de estructuras de aficionados.

Figura 4: tipos y niveles de estructuras de aficionados



Fuente: Supporters Direct, s/f, pág. 5.

Supporter ownership	Propiedad de los simpatizantes
Supported directors	Directivos simpatizantes
SD best practices	Mejores prácticas de directivos simpatizantes
Structured dialogue	Diálogo estructurado
EWG minimum	Mínimo de EWG
Supporter liaison officers	Directivos que hacen de enlace con los simpatizantes
Club led fan engagement	Club dirigido de acuerdo con la participación de los aficionados

El último ejemplo de red de aficionados es Supporters Direct Europe o SD Europe. Se interesan por el desarrollo sostenible del juego, y esto incluye la relación del fútbol con el entorno natural y su impacto en él. De hecho, recientemente han incorporado la sostenibilidad como uno de

sus principios organizativos. Con su lema "Por un fútbol más ecológico", SD Europe se centra en desarrollar sus propias políticas y estrategias de sostenibilidad ambiental y, en el siguiente paso, apoyar a sus miembros para que hagan lo mismo. El informe de SD Europe llamado *Clean Sheet: SD Europe 's Path To Sustainability* detalla diferentes casos de mejores prácticas en torno al fútbol y la sostenibilidad a nivel local y de club en los que participan aficionados y simpatizantes.

Activismo de aficionados y simpatizantes

Se ha hablado de que los aficionados y los simpatizantes tienen poder a través de los números y trabajando juntos colectivamente. Los aficionados organizan movimientos políticos y crean asociaciones para desafiar e influir en diversos aspectos del fútbol. Los múltiples estudios de historiadores y sociólogos del deporte, como los de Cleland *et al.* (2018), revelan que las asociaciones de aficionados se han multiplicado desde la década de 1980 y que el activismo de los grupos de aficionados en toda Europa es cada vez mayor. En su análisis, Doidge (2015) señala que los aficionados recurren a diferentes tipos de activaciones y movilizaciones para protestar o para asegurarse de que sus voces sean escuchadas y tenidas en cuenta. Estas movilizaciones son visibles en varias formas. Por un lado, en los estadios y en el perímetro de los escenarios deportivos mediante banderas, pancartas, boicots de asistencia (por ejemplo, partido sin presencia de aficionados), huelgas de cánticos y ánimos, campañas de comunicación. Por otro lado, en la esfera pública; estas reivindicaciones se revelan como manifestaciones callejeras, posicionamientos en el debate público, creación y desarrollo de acciones legales, talleres, cabildeo político, peticiones, etc. Según Basson y Lestrelin (2014), estas actividades tienden a movilizar la acción colectiva. También es importante tener en cuenta la interconexión del fútbol europeo, ya que permite a los aficionados estar constantemente al tanto de lo que ocurre en el continente y compartir lo que funciona/lo que no funciona y por qué con otras personas de distintos países.

Aficionados y conciencia ambiental

Los aficionados y simpatizantes están cada vez más interesados y conscientes sobre el cambio climático y sus implicaciones en el deporte, así como sobre el deporte y su impacto en el cambio climático. No hay una desconexión de los aficionados y simpatizantes con el deporte que aman y el entorno natural. Esto se demuestra a través de investigaciones y encuestas a los aficionados que indican su nivel de concienciación sobre diversos desafíos relacionados con el medio ambiente y el clima, pero también prestando atención a los clubes, ligas y federaciones que están situando la sostenibilidad ambiental como uno de sus pilares fundamentales y en campañas de comunicación y activación. Por ejemplo, la candidatura de Alemania para organizar la Eurocopa 2024 se centraba mucho en la sostenibilidad de todos los aspectos del juego, la inclusión de los aficionados y el impacto en las comunidades locales. La propuesta de candidatura incluye una serie de proyectos de sostenibilidad tecnológica, todos ellos enmarcados en el concepto general de sostenibilidad de la Federación Alemana de Fútbol (DFB). Estos proyectos incluyen el desarrollo de sistemas de transporte respetuosos con el medioambiente, el uso gratuito de las redes de transporte público para los aficionados, la



introducción de un sistema de gestión sistemático de la energía en todos los estadios y el uso de energía 100 % renovable.

De la Copa Mundial de la FIFA 2022 hay todo un sitio web dedicado a explicar el enfoque y las medidas de sostenibilidad de los partidos. Muchas de estas medidas implican a los aficionados y espectadores como consumidores del deporte y también están dirigidas a ellos, que de hecho están preocupados por el impacto ambiental. Estos esfuerzos en todos los niveles del fútbol se realizan porque hay informes que indican que estos problemas son importantes para los aficionados. Por ejemplo, se ha descubierto que más de dos tercios de los aficionados al deporte de entre 16 y 24 años apoyan el cambio medioambiental y tienen mayores expectativas de que las marcas, los equipos y los deportistas compartan sus valores, según un nuevo estudio del investigador de mercado Global Web Index (GWI). El libro *The Sports Playbook*, elaborado a partir del nuevo conjunto de datos deportivos de GWI, en el que se encuestó a 9763 aficionados al deporte de entre 16 y 64 años de 15 mercados principales, muestra que el 69 % de los jóvenes de entre 16 y 24 años desean que las partes interesadas en el deporte hagan más por ayudar a la comunidad, mejorar la desigualdad o actuar de forma sostenible. El estudio también anticipa que los aficionados más jóvenes esperan que los deportes y la política estén cada vez más interconectados en el futuro ([Dixon, 2021](#)).

No solo las organizaciones y eventos deportivos utilizan sus plataformas para responder a las demandas de sostenibilidad de los aficionados y simpatizantes, sino también los deportistas, que se convierten en embajadores de la lucha contra el cambio climático y utilizan sus plataformas, redes y recursos para compartir comportamientos sostenibles, información sobre el cambio climático y activaciones y campañas en las redes sociales con sus seguidores. En la Semana Mundial del Deporte, Jamie Farndale, jugador escocés de rugby y defensor de la lucha contra el cambio climático, utilizó su discurso para defender que el deporte, y los atletas en particular, tienen la responsabilidad de utilizar su influencia para animar a la gente a adoptar comportamientos cotidianos más sostenibles. Según el estudio presentado por Net Zero Scotland y el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, Massachusetts Institute of Technology), el 60 % de las medidas que hay que tomar para alcanzar la neutralidad de emisiones son de carácter social y conductual, y los estudios realizados por este último sugieren que es más probable que la gente siga las señales sociales y de comportamiento de sus deportistas favoritos que las de los científicos y los políticos. Matthew Campelli, editor de *The Sustainability Report*, profundiza en los cambios de comportamiento de los aficionados a través de eventos y activaciones deportivas gracias a su entrevista con Christian Gravert (economista conductual y profesor asociado de la Universidad de Copenhague). Se debatió el concepto de "dar un empujón" (Campelli, 2022), es decir, pedir a la gente que tome decisiones en un entorno ligeramente modificado, como por ejemplo poner alimentos vegetales en la parte superior del menú, y se sugirió que los recintos deportivos, donde pueden estar presentes decenas de miles de personas en un momento dado, podrían ser los lugares perfectos para explorar cómo se puede "empujar" a la gente hacia decisiones más favorables para el planeta ([Campelli, 2022](#)).

Definitivamente, existe un consenso sobre el hecho de que se necesita más investigación para comprender cómo el deporte puede utilizar su posición y su poder para ayudar a los aficionados



y a otras partes interesadas a adoptar decisiones y comportamientos más sostenibles. Sin embargo, a pesar de la falta de pruebas, sigue existiendo la firme creencia de que, debido a su importancia cultural y mundial, el deporte, y especialmente el fútbol, podría ser un importante movilizador de la lucha contra el cambio climático. Así lo ponen de manifiesto las numerosas prácticas existentes, algunas de las cuales se destacan a continuación.

- La Major League Soccer (MLS) y la campaña Goles más ecológicos (Greener Goals)
 - **Plantación de árboles:** apoyo al proyecto de reforestación de la liga entre el 18 y el 24 de abril. Por cada tuit que etiquete a @MLSWORKS y #GreenerGoals, la MLS y One Tree Planted plantarán un árbol en los bosques nacionales de Estados Unidos y Canadá. Esto significará la reforestación de hasta 28 hectáreas y hasta 28 000 árboles.
 - La MLS y Adidas se unieron para crear las camisetas Primeblue, fabricadas con plásticos interceptados en playas, comunidades costeras y litorales, para evitar que contaminen el océano. Una vez recogido, el plástico original se transforma en fibras técnicas que pueden reutilizarse en prendas de vestir o calzado. El hilo de alto rendimiento contiene más del 50 % de Parley Ocean Plastic en cada camiseta.
 - El club de fútbol Los Angeles Football Club (LAFC) se ha unido a Heal the Bay y a la World Surf League para organizar una limpieza de playas en Venice Beach, con el fin de generar conciencia sobre la importancia de preservar el borde costero y proteger nuestros océanos actuando para interceptar los residuos antes de que lleguen al mar.
 - Seattle Sounders FC se enorgullece de ser el primer club de fútbol profesional neutro en carbono de Norteamérica y el primer equipo deportivo profesional neutro en carbono de Estados Unidos. El club se asoció con la oficina del alcalde de Seattle y el club de fútbol femenino OL Reign para organizar dos días de jornada de servicio con el fin de ayudar a retirar la basura y limpiar los vecindarios.
- La National Women's Soccer League (NWSL) y ejemplos de jugadoras que se comprometen con la lucha contra el cambio climático.
 - La defensora de OL Reign, Lu Barnes, ha puesto en marcha su propia iniciativa de sostenibilidad en forma de los kits de viaje MAD. Los kits de viaje MAD, sigla de "hacer la diferencia" según la frase en inglés, son kits de viaje ecológicos llenos de productos cotidianos útiles para las jugadoras profesionales de fútbol femenino, como proteínas en polvo, utensilios reutilizables, botellas de agua reutilizables, pasta de dientes, desodorante y mucho más. Estos kits se distribuirán entre los socios del club. El objetivo del proyecto es animar a los deportistas profesionales a apoyar los esfuerzos de sostenibilidad con sus hábitos cotidianos, y animar a otros profesionales y aficionados a esforzarse por hacer lo mismo.

- La delantera de OL Reign, Jasmyne Spencer, creó su propia marca de ropa sostenible, Jas it Up, en 2017 con el objetivo de tener un impacto positivo en el medioambiente y la sociedad. Spencer trabaja para asegurarse de que su ropa tenga un origen sostenible, tanto a nivel medioambiental, utilizando prácticas de fabricación y materiales que sean mejores para la Tierra, como a nivel humano, garantizando que el trabajo se realice en condiciones éticas y que quienes lo hagan reciban un salario justo.
- Zoe Morse fue nombrada embajadora oficial de sostenibilidad de Chicago Red Stars. Como dice Zoe, este nuevo nombramiento demuestra el compromiso del club con la sostenibilidad. Como embajadora de sostenibilidad, Zoe continuará su trabajo de defensa del medioambiente y hará sugerencias sobre las formas en que el club puede mejorar sus esfuerzos de sostenibilidad.
- La Premier League y el *ranking* de sostenibilidad de la Premier League
 - Liverpool ha plantado más de 900 árboles, setos, arbustos y plantones de flores silvestres en su academia, así como hortalizas que utilizan los cocineros del club. También trabajan con la organización local Hedgehog Society para proteger a los animales.
 - Los clubes Tottenham y Liverpool recurren a los jugadores para implicarse a través de sus propios canales de comunicación y también en asociaciones con otras organizaciones sostenibles.
 - Arsenal ha ofrecido a sus seguidores una tarifa especial de energía renovable a través de un proveedor de energía ecológica, mientras que Everton está trabajando con los aficionados para crear un grupo de proyecto Everton apuesta al cambio (Everton for Change), con seis aficionados que ayudarán a promover iniciativas ecológicas entre sus compañeros y transmitirán sus ideas al club.
 - Manchester City cuenta con un programa de uso compartido de vehículos, con ventajas de precio para los coches con varios ocupantes, mientras que el programa de desplazamiento en bicicleta al trabajo de Southampton incluye tres sesiones gratuitas con un técnico para garantizar la seguridad de las bicicletas.
 - Varios clubes también realizan un seguimiento de los desplazamientos de los aficionados, como los Spurs, que hace encuestas a los aficionados después de los partidos locales. El club afirma que está cerca de alcanzar su objetivo de que no más del 23 % de los aficionados (14 250 aficionados) viajen en coche particular los días de partido.

¿Qué dice la investigación sobre los aficionados y simpatizantes y su relación y compromiso con la sostenibilidad ambiental?

Como ya se ha mencionado, cuando se examina la investigación sobre la sostenibilidad ambiental del deporte en relación con los aficionados y simpatizantes, se tiende a analizar sus niveles de concienciación sobre el medioambiente en el deporte, sus percepciones sobre



diferentes temas medioambientales, sus motivaciones para cambiar de comportamiento y su receptividad a diferentes tipos de campañas. Estos temas se relacionan con la forma en que las organizaciones deportivas tienen como objetivo promover estilos de vida, comportamientos y productos ambientales para los aficionados, al tiempo que crean más apoyo para el club u organización deportiva con respecto a su propia estrategia, iniciativas y acciones ambientales. Además, los investigadores están interesados en averiguar más sobre si las prácticas ambientales positivas de una organización deportiva, club o liga aumentan la interiorización de los valores del equipo por parte de los aficionados/consumidores, y cómo lo hacen. En este tipo de investigación, la pregunta sigue siendo si las organizaciones deportivas tienen una capacidad única sobre otras organizaciones o empresas para influir en los comportamientos sostenibles de sus consumidores.

Otras investigaciones introducen el concepto de educación ambiental de los aficionados y simpatizantes. Este concepto definido por Roth (1992) se entiende "como el grado de nuestra capacidad para percibir e interpretar la salud relativa de los sistemas ambientales y para tomar las medidas apropiadas para mantener, restaurar o mejorar la salud de esos sistemas" (como se cita en Karimzadegan y Meiboudi, 2012, pág. 405). En relación con el debate sobre la educación ambiental, se examinan los vínculos entre los niveles cognitivo, afectivo y conductual de los aficionados para con el medioambiente.

La comunicación y el *marketing* en torno a la sostenibilidad ambiental en y alrededor de las organizaciones y eventos deportivos es un subtema interesante, ya que implica a aficionados y simpatizantes. El *marketing* y la comunicación sitúan a los aficionados y simpatizantes como consumidores del club deportivo y la organización. El *marketing* y la comunicación también afectan a la calidad de la relación consumidor-organización. Según McRoberts y Reid (2021), que analizaron la documentación existente sobre asociaciones deportivas, relaciones y *marketing* para la sostenibilidad ambiental, es necesario comprender mejor cómo influyen las estrategias de *marketing* relacional en los comportamientos de consumo deportivo, especialmente en las respuestas intermedias de los consumidores deportivos al *marketing* relacional, como los posibles efectos psicológicos que preceden al comportamiento de consumo real (Hoyer y MacInnis, 2007).

En el artículo *Marketing sustainability through sport: testing the sport sustainability campaign evaluation model* de Trail, Galen y McCullough contribuyen a un nuevo modelo de comprensión de cómo los aficionados activos, que también son partícipes deportivos de un evento, perciben y toman conciencia de la información medioambiental y luego actúan en consecuencia. Su modelo se basa en el modelo de comportamiento sostenible de los aficionados al deporte de Trail (2015, 2016), que fue uno de los primeros en llenar un vacío teórico sobre cómo involucrar a los participantes/aficionados para aumentar la conciencia sostenible o sobre cómo aumentar los comportamientos sostenibles.

Figura 5: modelo conductual sostenible de los aficionados al deporte

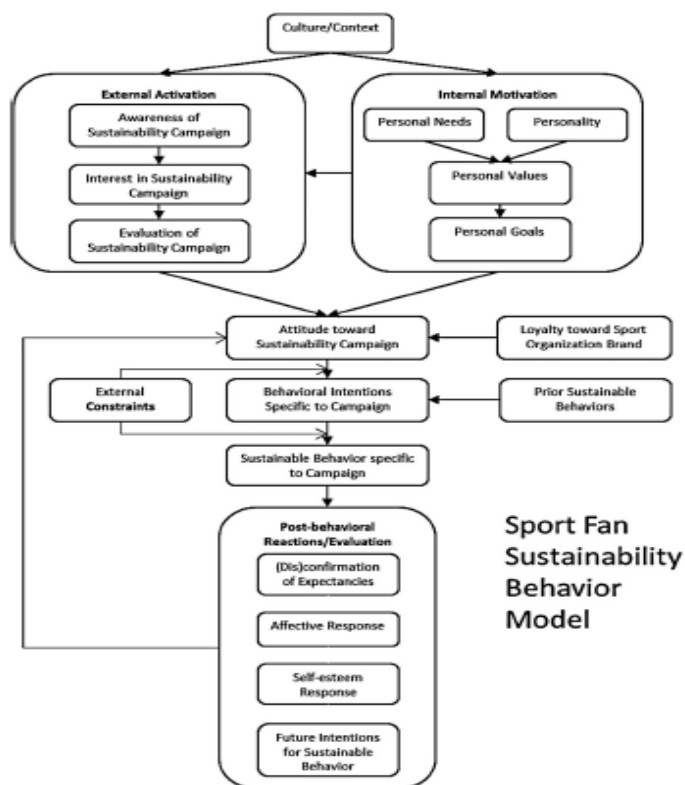


Figure 1. Sport fan sustainability behavior model.

Fuente: Trail's (2015, 2016) Sport Fan Sustainability Behavior Model.

Culture/Context	Cultura/contexto
External Activation	Activación externa
Awareness of sustainability campaign	Campaña de concienciación sobre la sostenibilidad
Interest in sustainability campaign	Interés en campañas de sostenibilidad
Evaluation of sustainability campaign	Evaluación de la campaña de sostenibilidad
Internal motivation	Motivación interna
Personal need	Necesidades personales
Personality	Personalidad

Personal values	Valores personales
Personal goals	Objetivos personales
Attitude toward sustainability campaign	Actitud hacia la campaña de sostenibilidad
Behavioural intentions specific to campaign.	Intenciones conductuales específicas por la campaña
Sustainable behaviour specific to campaign	Comportamiento sostenible específico por la campaña
External constraints	Limitaciones externas
Loyalty toward sport organization brand	Lealtad hacia la marca de la organización deportiva
Prior sustainable behaviours	Comportamientos sostenibles previos
Post-behavioural- Reaction/evaluation	Reacción/evaluación posterior al comportamiento
(Dis)confirmation of Expectancies	Confirmación (o no) de las expectativas
Affective response	Respuesta afectiva
Self-esteem responsive	Respuesta de autoestima
Future intentions for sustainable behaviour	Intenciones futuras de un comportamiento sostenible
Sport fan sustainability behavior model	Modelo conductual sostenible de los aficionados al deporte

Su versión editada puede encontrarse a continuación y pretende representar específicamente cómo evalúa un individuo una campaña de sostenibilidad deportiva a través de diversos factores.

Figura 6: modelo de evaluación de la campaña de sostenibilidad deportiva

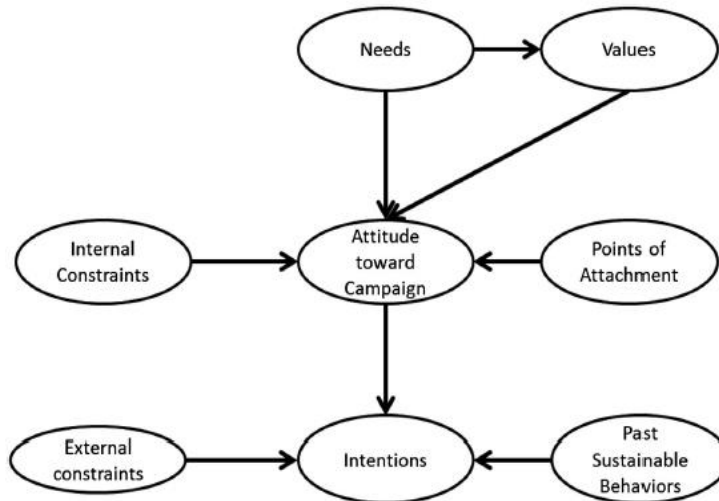


Figure 2. Sport sustainability campaign evaluation model.

Fuente: Brian P. McCullough (2020) Sport sustainability campaign evaluation model.

Needs	Necesidades
Values	Valores
Internal constraints	Limitaciones internas
Attitude toward campaign	Actitud hacia la campaña
Points of attachment	Puntos de anclaje
External constraints	Limitaciones externas
Intentions	Intenciones
Past sustainable behaviors	Comportamientos sostenibles del pasado

Las estrategias y los mensajes de comunicación de sostenibilidad ambiental son importantes para cada uno de los diferentes actores presentes en cualquier forma de organización deportiva, desde los aficionados hasta el personal de la organización, los medios de comunicación y los proveedores. A pesar de las investigaciones y encuestas que comparten que los aficionados al deporte están cada vez más interesados en la lucha contra el cambio climático, todavía hay muchos ejecutivos y líderes deportivos que tardan en darse cuenta del valor de una campaña de sostenibilidad integral para involucrar a los aficionados al deporte (Casper y Pfahl, 2012). En consecuencia, los aficionados al deporte (consumidores) se muestran reticentes a participar en iniciativas de sostenibilidad ambiental o a comportarse de forma sostenible cuando asisten a eventos deportivos (McCullough, 2013).

McCullough y Kellison (2016) plantearon que las organizaciones deportivas tienen una ventaja inherente a la hora de conseguir que la gente participe en campañas de sostenibilidad. En concreto, las organizaciones deportivas pueden aprovechar la afinidad de marca (identificación del aficionado) que los aficionados o espectadores tienen con su equipo para influir en sus comportamientos; es decir, una persona aficionada a un equipo concreto puede verse influida por los mensajes de su equipo para participar en comportamientos o campañas sostenibles específicos (McCullough, 2013). Existe el argumento de que la estrategia de comunicación en torno al esfuerzo de sostenibilidad debe diseñarse y aplicarse con eficacia. Hay que ir más allá de los partidos, las activaciones o los eventos puntuales ecológicos y avanzar hacia comunicaciones permanentes que permitan a los aficionados recibir continuamente mensajes y oportunidades para modificar su comportamiento.

Buenas prácticas

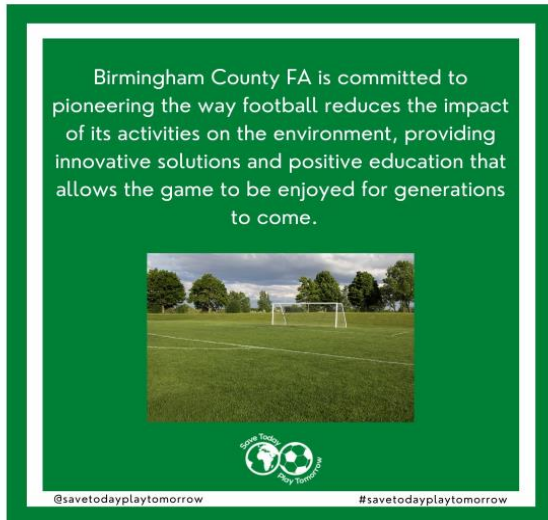
La Asociación de Fútbol del Condado de Birmingham (Birmingham County Football Association [FA]) es reconocida como un fuerte ejemplo de fútbol de base.

Figura 7: ahorra hoy para jugar mañana



Fuente: “Save Today, Play Tomorrow”, Newsletter, julio de 2021, <https://www.thefa.com/-/media/cfa/birminghamfa/files/save-today-play-tomorrow/newsletters/stpt-newsletter-july-2021.ashx>

Figura 8: Birmingham County FA



Fuente: Birmingham County FA: <https://www.birminghamfa.com/about/save-today-play-tomorrow>

<p>Birmingham County Football Association is committed to pioneering the way in which football minimises the impact of its activities on the environment, providing innovative solutions and positive education that allows the game to be enjoyed for generations to come.</p>	<p>La Asociación de Fútbol del Condado de Birmingham se compromete a ser pionera en la forma en que el fútbol minimiza el impacto de sus actividades en el medioambiente, proporcionando soluciones innovadoras y una educación positiva que permita que el deporte se disfrute durante generaciones.</p>
---	---

El 8 de junio de 2021, la FA lanzó con orgullo "Ahorra hoy para jugar mañana", el primer programa de sostenibilidad de este tipo en el Reino Unido. El programa busca generar y empoderar el fútbol de base para apoyar el ambicioso objetivo de crear un deporte más ecológico y bajo en carbono en toda la región. Como órgano de gobierno regional, reconocen la necesidad de actuar ahora para garantizar que este deporte reduzca significativamente su impacto ambiental, al tiempo que ayudan a educar a quienes participan en el fútbol a todos los niveles para que tomen decisiones informadas que determinarán en qué medida las generaciones futuras podrán disfrutar y mantener el espectáculo a largo plazo.

LifeTackle

LifeTackle es un proyecto de colaboración y un enfoque para comprender la sostenibilidad ambiental en el fútbol en Europa. En concreto, el proyecto, cofinanciado por la Unión Europea,



tiene como objetivo mejorar la gestión ambiental de los partidos de fútbol y el nivel general de concienciación y atención hacia las cuestiones ambientales en el sector, implicando a sus partes interesadas más relevantes: asociaciones nacionales de fútbol, clubes de fútbol, estadios, directivos y aficionados. Para implicar a los aficionados, el proyecto cuenta con varias actividades, una de las cuales se centra en evaluar a los seguidores de fútbol de toda Europa en relación con su concienciación, percepciones y actitudes hacia la sostenibilidad ambiental en el fútbol. A través de una encuesta realizada por el Instituto de Gestión de la Escuela de Estudios Avanzados Sant'Anna (Institute of Management of Sant'Anna School of Advanced Studies) (Pisa, Italia), descubrieron lo siguiente:

- La mayoría de los aficionados al fútbol son conscientes de la importancia de proteger el medioambiente.
- Aunque los aficionados están a favor de que la industria del fútbol se comprometa más con la protección del medioambiente, no son plenamente conscientes de su propio impacto ecológico y de la importancia de su compromiso individual.
- Los aficionados desconocen el impacto ambiental general del fútbol.
- A la hora de determinar las distintas medidas que deben adoptarse para contribuir a ello, los aficionados consideran que son los grandes organismos internacionales, como la Comisión Europea, la FIFA y la UEFA, los que tienen una responsabilidad especial a la hora de abordar el problema y aportar soluciones, mientras que los clubes de fútbol y los propietarios de los estadios, pese a ser los responsables de poner en práctica las distintas iniciativas ambientales, deberían sentirse menos presionados.

El equipo del proyecto también evaluó herramientas de sensibilización con aficionados y simpatizantes para comprender mejor qué funciona y qué no, y por qué. Según el [sitio web](#) del proyecto, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Paneles informativos y carteles con mensajes de concienciación ambiental en los estadios.
- Mensajes impresos en el reverso de las entradas.
- Videoentrevistas con futbolistas a modo de testimonio y opiniones de aficionados, proyectadas en grandes pantallas de los estadios y publicadas en internet.
- Organización de iniciativas específicas y distribución de artículos para reducir la producción de residuos (por ejemplo, distribución de botellas de agua rellenables e instalación de dispensadores de agua en puntos estratégicos del estadio). (Fans and supporters' information, 2020, párr. 3).

A continuación, se muestran ejemplos de paneles informativos diseñados y compartidos con los aficionados/simpatizantes.

Figura 9: ejemplos de paneles informativos para aficionados/simpatizantes



Fuente: LifeTackle, s/f, <https://bit.ly/3yElaLz>.

Iniciativa Nuestro fútbol

Los fundadores de la iniciativa Nuestro fútbol (Unser Fußball) plantean exigencias al fútbol profesional alemán. Según una declaración, firmada desde entonces por 2663 agrupaciones de aficionados que representan a cerca de medio millón de aficionados, el fútbol alemán debe ser "cercano a las bases, sostenible y contemporáneo".

Además de una competición justa entre clubes grandes y pequeños y unas estructuras más democráticas, Nuestro fútbol también reclama que el deporte cumpla su función de modelo y actúe de forma más sostenible desde el punto de vista ecológico. (Grüll, 2020, párr. 1-3).

LaLiga

Real Betis y el evento del partido por la sostenibilidad confiaron en el interés de los aficionados y simpatizantes por la sostenibilidad ambiental y la práctica de comportamientos sostenibles. Según el artículo de *The Sustainability Report* sobre el partido, al final se evitó la huella de carbono equivalente al uso de 500 vehículos particulares a lo largo de un año durante el partido, ya que se animó a los aficionados a desplazarse al estadio en transporte público o activo (Campelli, 2022). De hecho, gracias a que los aficionados abandonaron el coche y se desplazaron a pie, en autobús, bicicleta y patinete eléctrico, se evitaron 911 toneladas de emisiones de CO₂.

Los aficionados también tuvieron acceso a la aplicación Ciclogreen, que promueve la movilidad sostenible. Pudieron registrar sus más de 1000 kilómetros de trayectos realizados al Estadio Benito Villamarín por medios alternativos al coche. Los que fueron a pie representaron el 43 % de esos trayectos, mientras que el autobús, la bicicleta y los patinetes eléctricos representaron el 20 %, el 13 % y el 4,35 %.

Una vez en el estadio, los aficionados pudieron también devolver las cáscaras de semillas de girasol (ya servidas en cartón biodegradable) que consumieron para que sirvieran de abono para el campo de juego. En el estadio, los aficionados recibieron 100 mensajes con consejos para cuidar el planeta. También se presentaron las zapatillas Forever Green, fabricadas con materiales reciclados y por personas con discapacidad. Durante la semana previa al partido, se animó a los aficionados a cuidar los espacios verdes de Sevilla a través de una campaña en las redes sociales. Hubo muchos niveles de concienciación y campañas de sostenibilidad ambiental y social como parte de la experiencia del día del partido.

Este único partido forma parte de una iniciativa más amplia del Real Betis llamada Siempre verdes, una plataforma de sostenibilidad que utiliza el poder del deporte más popular del planeta para ayudar a salvarlo, y que consiste en convertir a los millones de aficionados de hoy en nuestros aliados para luchar contra el cambio climático mañana. A continuación, se presenta un gráfico que describe el nexo de unión de la plataforma Forever Green. Como se ve en los dos grandes círculos negros a la derecha del diagrama de Venn, la plataforma pretende ofrecer alternativas de movilidad más ecológicas a sus aficionados, tener los aficionados más ecológicos del mundo, y también pretenden fomentar el uso del transporte público, las bicicletas, los coches, las motos y los patinetes eléctricos.

Figura 10: plataforma Forever Green



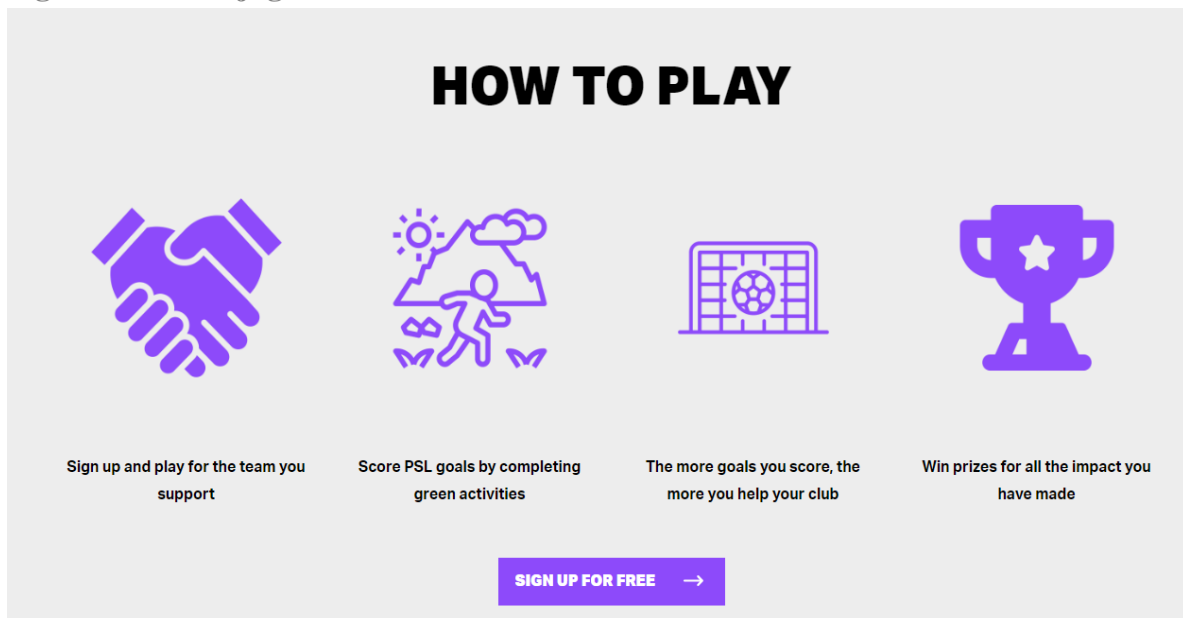
Fuente: Forever Green, s/f, <https://bit.ly/3nB8uyR>.

Planet Super League

Planet Super League es el sitio donde los aficionados al fútbol pueden informarse sobre la lucha contra el cambio climático y hacer cosas divertidas para ser más ecológicos, en casa, en la escuela, en el trabajo y en el partido. El sitio Planet Super League anima a los aficionados interesados a unirse facilitando que cada acción que se realice por el planeta sea valorada como un gol para su club favorito. Recuerdan a las personas que "todo depende de los aficionados, cuanto más hagan, más ayudarán a su club" (About us, s/f, párr. 5).

Con el registro gratuito, se anima a los aficionados, jugadores y cualquier persona implicada en el deporte a realizar las acciones presentadas en la imagen.

Figura 11: cómo jugar



Fuente: Planet Super League, s/f, <https://bit.ly/3bJYVLi>.

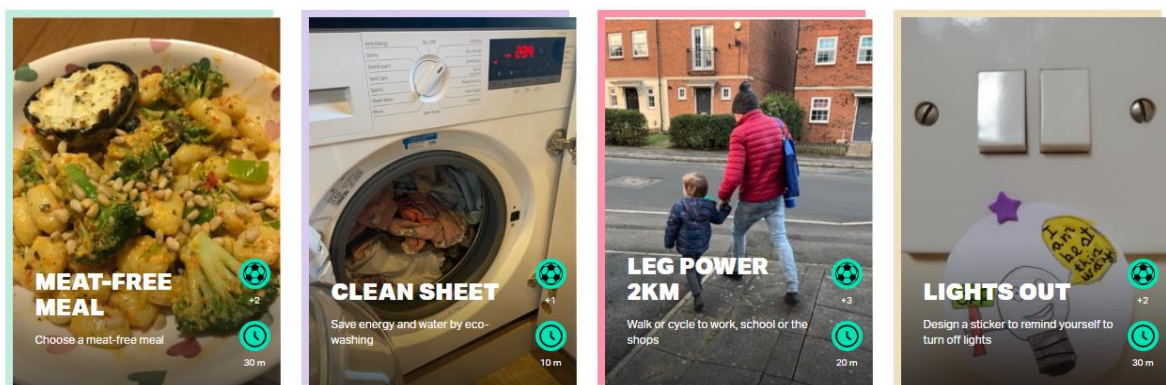
How to play	Cómo jugar
Sign up and play for the team you support	Regístrate y juega para el equipo al que apoyas
Score PSL goals by completing green activities	Marca goles PSL completando actividades ecológicas

The more goals you score, the more you help you club	Cuantos más goles marques, más ayudarás al club
Win prizes for all the impact you have made	Gana premios por todo el impacto que has logrado

La plataforma comparte que más de miles de aficionados se han apuntado a la liga, con más de 60 clubes implicados y un sinfín de prácticas y actividades demostradas. Las actividades son aquellas que se relacionan con la energía, la comida, la naturaleza, los viajes y el agua. El sitio hace que sea fácil dar el primer paso y, a través de los ejemplos, las fotos y el enfoque centrado en el ser humano, es fácil ver cómo los aficionados querrían participar.

Figura 12: primeros pasos

GET STARTED



Fuente: Planet Super League, s/f, <https://bit.ly/3bJYVLI>.

Los consejos y trucos para los aficionados al fútbol ayudan a comprender las medidas sostenibles que pueden tomar mientras juegan al fútbol, se trasladan para asistir a un partido, lo ven por televisión o lo ven en público. Además, se educa a los aficionados sobre cómo sus actividades reducen las emisiones. La plataforma pretende informar y educar a los aficionados a través de distintos tipos de información, recursos, herramientas e infografías.

Figura 13: tabla resumen

Summary table

The table below lists a selection of activities and shows the calculated tournament impact and annual impact.

Activity (sample)	Realistic frequency	Impact	
		Tournament	Annual
Switch to green electricity provider	Once a year	157	742
Cut down on meat	One third reduction in meat	76	691
Avoid food waste	Constant	15	253
Turn heating down by 2 degrees	All through winter months	84	198
Replace short-distance travel with walking	One day a week	26	118
Keep tyres pumped up	Monthly check	18	69
Bleed radiators once a year	Once a year	14	66
Use plant-milk	One litre a week	13	61
Switch 3 bulbs to LED	One-off	9	42
Dry clothes on the line	One in three washes	9	33
Make a draught excluder	All through winter months	7	33
Put water savers on taps	Half of the taps	8	19
Have screen-free evenings	Two days a week	7	18
Total impact		442	2,343

figures in kg CO2e for a typical UK family

Fuente: Planet Super League, s/f, <https://bit.ly/3bJYVLI>.

Summary table	Tabla resumen
The table below lists a selection of activities and shows the calculated tournament impact and annual impact.	La tabla siguiente enumera una selección de actividades y muestra el impacto calculado del torneo y el impacto anual.
Activity (sample)	Actividad (ejemplo)
Realistic frequency	Frecuencia realista
Tournament	Torneo
Annual	Anual
Impact	Impacto
Switch to green electricity provider	Cambiar a proveedor de electricidad ecológica
Cut down on meat	Reducir el consumo de carne

Avoid food waste	Evitar el desperdicio de alimentos
Turn heating down by 2 degrees	Reducir la calefacción en 2 grados
Replace short-distance travel with walking	Reemplazar los traslados de corta distancia con caminar
Keep tyres pumped up	Mantener los neumáticos inflados
Bleed radiators once a year	Purgar los radiadores una vez al año
Use plant-milk	Consumir leche vegetal
Switch 3 bulbs to LED	Cambiar 3 bombillas por luces LED
Dry clothes on the line	Dejar secar la ropa en el tendedero
Make a draught excluder	Hacer un burlete
Put water savers on taps	Colocar dispositivos de ahorro de agua en los grifos
Have screen-free evenings	No usar pantallas por la noche
Total impact	Impacto total
Once a year	Una vez al año
One third reduction in meat	Un tercio menos de carne
Constant	Constante
All through winter months	Durante los meses de invierno
One day a week	Un día a la semana

Monthly check	Control mensual
One litre a week	Un litro a la semana
One-off	Una sola vez
One in three washes	Uno de cada tres lavados
Half of the taps	La mitad de los grifos
Two days a week	Dos días a la semana
Figures in kg CO ₂ e for a typical UK family	Cifras en kg de emisiones de CO ₂ para una familia tipo del Reino Unido

Pledgeball

Pledgeball es una forma de animar a millones de personas de la comunidad futbolística a realizar un pequeño y sencillo cambio en su estilo de vida, para tener colectivamente un gran impacto en nuestro planeta. Los aficionados, los jugadores, los clubes, los equipos de base, todos, pueden involucrarse. A continuación, se muestra una imagen de cómo funciona.

Figura 14: cómo funciona Pledgeball



Fuente: Pledgeball, s/f, <https://bit.ly/3OXa7CA>.

So how does pledgeball work?	¿Cómo funciona Pledgeball?
Level 1 / Pledgeball events	Nivel 1/eventos de Pledgeball
Pledgeball events. From Pilates, to bike servicing, to 5-a-side tournaments. Anything goes	Eventos de Pledgeball. Desde practicar pilates, reparar una bicicleta hasta participar de torneos de fútbol 5. Todo vale.
Every entrant must make a pledge via the Pledgeball.org website	Cada participante debe hacer una promesa a través del sitio web Pledgeball.org.
Level 2/professional	Nivel 2/profesional
Show support for your team	Apoyar a tu equipo.
Pledge for specific fixtures	Hacer promesas para partidos específicos.
Competing teams ‘pledge off’ against each other	Los equipos competidores se enfrentan entre sí.
The team that pledges to save the most carbon emissions wins	El equipo que se compromete a ahorrar la mayor cantidad de emisiones de carbono gana.
Level 3/ Make a standalone pledge	Nivel 3/hacer una promesa por tu cuenta

Conclusión

Según la plataforma de noticias Euractive France, los aficionados franceses están más que concienciados y sensibilizados con el medioambiente: quieren boicotear los acontecimientos deportivos no respetuosos con el medioambiente. Según el último estudio realizado por el Instituto CSA:

Las expectativas de los aficionados al deporte hacia las marcas y los eventos en términos de compromiso ecológico ya no son irrelevantes.

El estudio [...] muestra que el 69 % de los aficionados encuestados estaría dispuesto a limitar [sus] salidas relacionadas con el deporte para reducir su impacto ecológico, y que el 66 % de ellos llegaría incluso a boicotear un evento sin compromiso ambiental.

Entre los encuestados interesados en el deporte, el 35 % considera prioritaria la eliminación progresiva de los plásticos, frente al 21 % que está a favor del acceso a comidas y bebidas locales o producidas de forma responsable.

La encuesta también revela que el 72 % cree que es su responsabilidad como consumidores tomar medidas ambientales, mientras que el 63 % afirma que corresponde a las empresas y el 61 % opina que los gobiernos deberían intervenir. (Pollet, 2021, párr. 1-4).

La responsabilidad la comparten muchas partes interesadas del deporte en Francia, como la asociación francesa Partido por la Ecología (Match for Green) y Fútbol Ecológico en Francia (Football Ecologie France).

Esta unidad ha analizado la investigación en torno al compromiso de los aficionados con la sostenibilidad ambiental, con especial atención a la industria del fútbol, donde los aficionados son internacionales, fluidos y se adaptan a los cambios del panorama, las tecnologías y las crisis políticas, sociales y ambientales actuales. Como profesional del fútbol, es fundamental comprender y estar al tanto de los intereses y preocupaciones de los aficionados en torno a la preservación del deporte que aman. También es clave comprender cómo se están posicionando como parte de las campañas que conducen a un menor impacto ambiental y si estas campañas también se están correspondiendo con cambios/estrategias a nivel de organización, club y liga para abordar el impacto del fútbol en el entorno natural. Hay muchas buenas prácticas desde las bases locales hasta los clubes, y muchas de las nuestras se han centrado en Europa y Norteamérica. Sin embargo, como deporte de alcance mundial, hay muchas más por explorar y de las que aprender.

Unidad 3.2 Campaña UEFA & #EqualPlay

La UEFA, Unión de Federaciones Europeas de Fútbol, es el órgano de gobierno del fútbol europeo y la organización que agrupa a 55 federaciones nacionales. Es una confederación continental reconocida por el órgano de gobierno del fútbol mundial, la FIFA. Según el sitio web de la UEFA, como confederación, sus objetivos son los siguientes:

- Tratar todas las cuestiones relacionadas con el fútbol europeo.
- Promover el fútbol con un espíritu de unidad, solidaridad, paz, comprensión y juego limpio, sin discriminación alguna por razones políticas, de raza, religión, sexo o de cualquier otro tipo.
- Salvaguardar los valores del fútbol europeo, promover y proteger las normas éticas y la buena gobernanza en el fútbol europeo.
- Mantener las relaciones con todos los actores involucrados en el fútbol europeo.
- Apoyar y salvaguardar a sus asociaciones miembros para el bienestar general del juego europeo.

La visión que guía a la confederación es garantizar, entre las partes interesadas del fútbol europeo, que el fútbol sea el deporte más practicado, fiable, competitivo, atractivo y responsable. Su actual estrategia 2019-2024 “Juntos por el futuro del fútbol” establece una hoja de ruta quinquenal basada en cinco pilares: fútbol, confianza, competitividad, prosperidad y responsabilidad. En 2019, se aprobó el pilar de responsabilidad para garantizar que la confederación europea de fútbol aprovechara el potencial del fútbol para impulsar un cambio positivo en la sociedad.

Dentro del pilar de responsabilidad, se priorizan los siguientes objetivos:

- Garantizar que el fútbol europeo asuma su responsabilidad en la materialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
- Garantizar la seguridad de todos los involucrados en el fútbol, salvaguardando a los jugadores juveniles y los niños.
- Mantener el respeto como nuestro valor primordial, fomentando prácticas y actividades inclusivas.
- Fomentar programas económicamente viables y sostenibles que conserven el juego para las generaciones futuras ([UEFA Strategy, s/f](#)).

En relación con el funcionamiento de estos pilares, la UEFA destaca la importancia de sus cuatro fundamentos o elementos para construir y desarrollar el fútbol europeo, que son: el equipo, el juego, los aficionados y las reglas. Estos elementos se ven a lo largo de las cinco prioridades estratégicas que están liderando la estrategia de la confederación hasta 2024 y, tal vez, más allá. Estas prioridades incluyen el fútbol femenino, la buena gobernanza, el equilibrio competitivo, la participación de los aficionados y el compromiso con la sostenibilidad. Esta última prioridad se describe del siguiente modo: "Garantizar que todas nuestras actividades y

eventos se fundamenten en los valores del respeto y la sostenibilidad, predicando con el ejemplo en beneficio de las generaciones actuales y asegurando un legado positivo para el futuro" (Together for the Future of Football, 2019, pág. 15).

La estrategia de sostenibilidad en el fútbol "La unión hace la fuerza 2030" (Strength through Unity, 2021) respalda el compromiso de sostenibilidad. Al vincular el fútbol con la sostenibilidad social y ambiental, la estrategia establece 11 políticas y cinco áreas de acción, con la ambición general de crear un plan con objetivos, indicadores clave de rendimiento (KPI, por su sigla en inglés) y adaptabilidad al cambiante mundo de la sostenibilidad. Estas 11 políticas giran en torno a los siguientes temas: antirracismo, protección de la infancia y la juventud, igualdad e inclusión, fútbol para todos, salud y bienestar, apoyo a los refugiados, solidaridad y derechos, economía circular, clima y defensa, sostenibilidad de los eventos y sostenibilidad de las infraestructuras. La colaboración dentro del ecosistema del fútbol y con actores externos al ecosistema se considera fundamental para que el fútbol europeo pueda contribuir de forma positiva y creíble a un futuro sostenible para las próximas generaciones de futbolistas y aficionados, a escala internacional, nacional y local.

El gobierno de la confederación se estructura a través de diferentes órganos como el Congreso de la UEFA, el Comité Ejecutivo de la UEFA, el presidente de la UEFA y los órganos de administración de justicia.

Partes interesadas de la UEFA

Además de la cooperación con sus 55 federaciones nacionales, la UEFA involucra a todas las partes interesadas, incluyendo ligas, clubes y jugadores, en el proceso de toma de decisiones dentro del fútbol europeo. Especialmente significativos son los aficionados al fútbol, con los que la confederación pretende establecer relaciones más estrechas para garantizar que sus opiniones y voces sean escuchadas en cuestiones clave como el estadio, la seguridad, la venta de entradas y los diversos retos sociales que se están abordando a través de diferentes campañas, como las dirigidas contra el racismo y la violencia.

A continuación, se muestra un diagrama del ecosistema futbolístico al que hace referencia el informe de sostenibilidad del fútbol de la UEFA.

Figura 15: ecosistema futbolístico de la UEFA

OUR FOOTBALL ECOSYSTEM:



Sustainability Strategy

Fuente: UEFA, 2021, pág. 22.

Our football ecosystem	Nuestro ecosistema futbolístico
Suppliers	Proveedores
Sponsors	Patrocinadores
Institutions	Instituciones
Media	Medios de comunicación
Communities	Comunidades
Governments	Gobiernos
Fans	Aficionados
Referees	Árbitros
Volunteers	Voluntarios

Players	Jugadores
Coaches	Entrenadores
Officials	Funcionarios

Según el mismo informe, el alcance de la UEFA dentro de este ecosistema puede cuantificarse con las siguientes estadísticas e impulsado por el dato de que el 70 % de los aficionados al fútbol cree que la UEFA tiene un papel que desempeñar en el ámbito de la sostenibilidad:

- 18,5 millones de futbolistas en todas las federaciones miembro.
- 300 millones de simpatizantes en las redes sociales de la UEFA.
- 877 millones de espectadores de la campaña en línea de la UEFA a favor de un juego igualitario.
- 321 proyectos de responsabilidad social futbolística financiados por la UEFA desde 2016.

Se prevé que estas estadísticas aumenten aún más con la estrategia de sostenibilidad, que responde a las crecientes expectativas de las partes interesadas y a la fuerte llamada a la acción para movilizar y acelerar el poder del fútbol, con el fin de contribuir a un futuro sostenible para las próximas generaciones de futbolistas y aficionados, a escala internacional, nacional y local (Strength through Unity, 2021).

Información sobre la campaña #EqualGame

La campaña #EqualGame se presentó oficialmente en Mónaco en agosto de 2017, en una ceremonia a la que asistieron el presidente de la UEFA Aleksander Čeferin y la estrella francesa del Manchester United Paul Pogba, y en la que las superestrellas Cristiano Ronaldo, Lionel Messi y Ada Hegerberg mostraron su apoyo.

Durante este tiempo, el socio de la UEFA, la red FARE, estuvo coordinando más de 2300 eventos #FootballPeople en 62 países. En estos eventos, 114 000 personas participaron en torneos contra el racismo, mesas redondas, talleres, festivales deportivos multiculturales, conferencias, iniciativas en estadios y otras activaciones. De hecho, durante las semanas de acción #FootballPeople, todos los 58 partidos de competición de clubes de la UEFA jugados del 11 al 19 de octubre, tuvieron a los jugadores alineados para una foto mixta con la campaña #EqualGame de la UEFA a la vista. En las pantallas se leyeron y mostraron diferentes mensajes a un público cada vez más numeroso y digital.

En junio de 2018, la red FARE apareció en la cúpula #EqualGame de la UEFA en la zona de aficionados de la Champions League en Kiev y, en agosto de 2018, la UEFA dio a conocer su premio inaugural #EqualGame en el que se reconoció al jugador de la selección nacional de

Georgia Guram Kashia. El premio se diseñó para reflejar el espíritu clave de la campaña #EqualGame, según el cual todo el mundo tiene derecho a disfrutar del fútbol, independientemente de su etnia, edad, sexo, orientación sexual, origen social o creencias religiosas. En concreto, el premio se diseñó para celebrar y reconocer a los jugadores que promueven la diversidad, la inclusión y la accesibilidad.

Figura 16: Guram Kashia a favor de la diversidad y la inclusión



Fuente: UEFA, 2018, <https://bit.ly/3nA5v9Y>.

En febrero de 2019, Virgil van Dijk hizo entrega de una donación de 100 000 euros al Comité Internacional de la Cruz Roja en nombre de la UEFA. La entrega del cheque simbólico ante un público más amplio incluyó el hashtag #EqualPlay, como se puede ver a continuación en la cronología de la UEFA que aparece en su informe anual.

Figura 17: cronología de la UEFA



Fuente: UEFA, 2019, pág. 16.

En el Informe de fútbol y responsabilidad social de la UEFA 2018/2019, la campaña #EqualGame se describe como una iniciativa creada bajo el marco del respeto de la UEFA, que promueve los valores de la UEFA demostrando el papel positivo que juega el fútbol en las vidas de las personas. El mensaje de respeto, que se ha mostrado en todas las competiciones y eventos de la UEFA, une todos los proyectos de responsabilidad social de la UEFA que utilizan el fútbol para abordar cuestiones relacionadas con el medioambiente y los derechos humanos.

Cuando se lanzó la campaña, incluía la publicación y difusión de historias mensuales de diferentes personas de entre las 55 asociaciones miembros de la confederación. Los vídeos cuentan cómo el fútbol fomenta la inclusión, la accesibilidad y la diversidad. Esto se demuestra compartiendo historias convincentes e inspiradoras sobre leyendas del fútbol, jugadores de base, entrenadores y aficionados. Por ejemplo, los aficionados pueden encontrar un gran número de vídeos de #EqualGame en YouTube, que presentan todo tipo de historias de aficionados y jugadores de fútbol, desde el fútbol de base hasta el profesional. Matthijs de Ligt, João Félix, Pernille Harder, Moise Kean, Paul Pogba y Jadon Sancho aparecen como protagonistas que se han adherido a la campaña y, en sus vídeos, comparten sus historias personales locales y tarjetas de suscripción digital, animando a los aficionados a inscribirse en la campaña. Además de los vídeos profesionales, se pueden encontrar vídeos de aficionados de todas las procedencias y situaciones, incluidas historias con los siguientes relatos. Muchos de estos minidocumentales y otros se pueden encontrar en la lista disponible en el sitio web de la UEFA sobre [#EqualGame](#):

- Fútbol de abuelas en Lituania.
- Ljubomir era un portero prometedor hasta que perdió su brazo. Ahora está recuperándose y haciendo carrera como árbitro.
- Orgullo y pasión. Esta es la historia de Liam, el primer futbolista declarado abiertamente homosexual que jugó en Wembley.
- Abubacarr arriesgó su vida cuando abandonó Gambia rumbo a Italia. Ahora, es el fútbol el que lo ayuda a integrarse y asentarse en su nuevo país.
- Le dijeron que las chicas no juegan al fútbol, pero Zehra no pensaba lo mismo.
- Puede que sea ciego, pero István halla la libertad en el fútbol. #EqualGame
- El fútbol ayuda a una adolescente de Azerbaiyán a superar una tragedia personal #EqualGame

En general, el mensaje de la campaña, que el fútbol está abierto a todo el mundo, une a las personas y favorece la diversidad y la inclusión, independientemente de la etnia, el sexo, la edad, la capacidad, la orientación sexual o la religión ([campaña UEFA #EqualGame](#)).

Aspectos destacados de #EqualGame

Mediante producciones de vídeo, palabras, fotos y a través de los canales de comunicación y redes sociales de la UEFA, la campaña creció hasta incluir voces de toda Europa y más allá de sus fronteras. Se creó un sitio web específico y dedicado a la campaña. Además, la revista

oficial de la UEFA, UEFA Direct, ha publicado regularmente artículos sobre los aficionados al fútbol que han participado en la campaña. Un anuncio televisivo personalizado emitido en las principales competiciones de la UEFA también dio amplia difusión al mensaje #EqualGame. Los equipos se alinearon para hacerse fotos con los árbitros de los partidos, mientras se proyectaban vídeos en las pantallas gigantes de los estadios europeos. Niños con camisetas #EqualGame estuvieron presentes en los estadios para animar a la gente a hacer suyo el mensaje de que la discriminación debe ser cosa del pasado. Otro momento destacado del 2018 tuvo lugar en mayo, cuando la campaña reunió a grandes estrellas y jugadores de base en un espacio público creado por la UEFA Europa League antes de la final de la competición en Lyon. Las estrellas del fútbol de base de la campaña se unieron en un partido especial a la leyenda portuguesa Luís Figo, al exfutbolista del Olympique Lyonnais y del Barcelona Éric Abidal y a las estrellas femeninas del Olympique Lyonnais Ada Hegerberg y Shanice van de Sanden.

Figura 18: Ada Hegerberg y Jane Velkovski



Ada Hegerberg and Jane Velkovski
©Lukas Schütze

Fuente: UEFA, 2018, <https://bit.ly/3IbG0oZ>.

Según el informe de la campaña 2018/2019, 400 clubes y más de 35 asociaciones nacionales utilizan #EqualGame para pedir el fin del racismo, la discriminación y la intolerancia. En marzo de 2019, la conferencia de #EqualGame se celebró en el estadio de Wembley. La conferencia reunió a 260 delegados de asociaciones miembros de la UEFA, ligas, clubes, organizaciones políticas y gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos minoritarios, además de expertos y representantes de los medios de comunicación. La conferencia fue organizada conjuntamente por la red FARE, la FA inglesa y la UEFA, con el fin de tratar una serie de temas relacionados con la lucha contra la discriminación y la intolerancia en el fútbol. Los puntos clave de la agenda fueron: 1. diversidad e inclusión, 2. igualdad de género, 3. accesibilidad, 4. LGBT+, 5. derechos humanos, 6. refugiados y solicitantes de asilo, 7. sanción por discriminación y 8. juventud. El informe oficial incluye una sinopsis de los debates sobre cada uno de los asuntos temáticos, con estadísticas y cifras compartidas en torno a los retos. Además, se compartieron algunas recomendaciones que servirán como próximos pasos viables para las personas, organizaciones y partes interesadas del fútbol que están comenzando sus

activaciones de #EqualGame. Entre ellas se incluyen las siguientes, que se analizan con más detalle en el [informe](#):

- Involucrar a los campeones
- Ser consistentes
- Colaborar con expertos
- Abordar la falta de representación
- Utilizar la técnica de contar historias (EqualGame Conference Report, 2019)

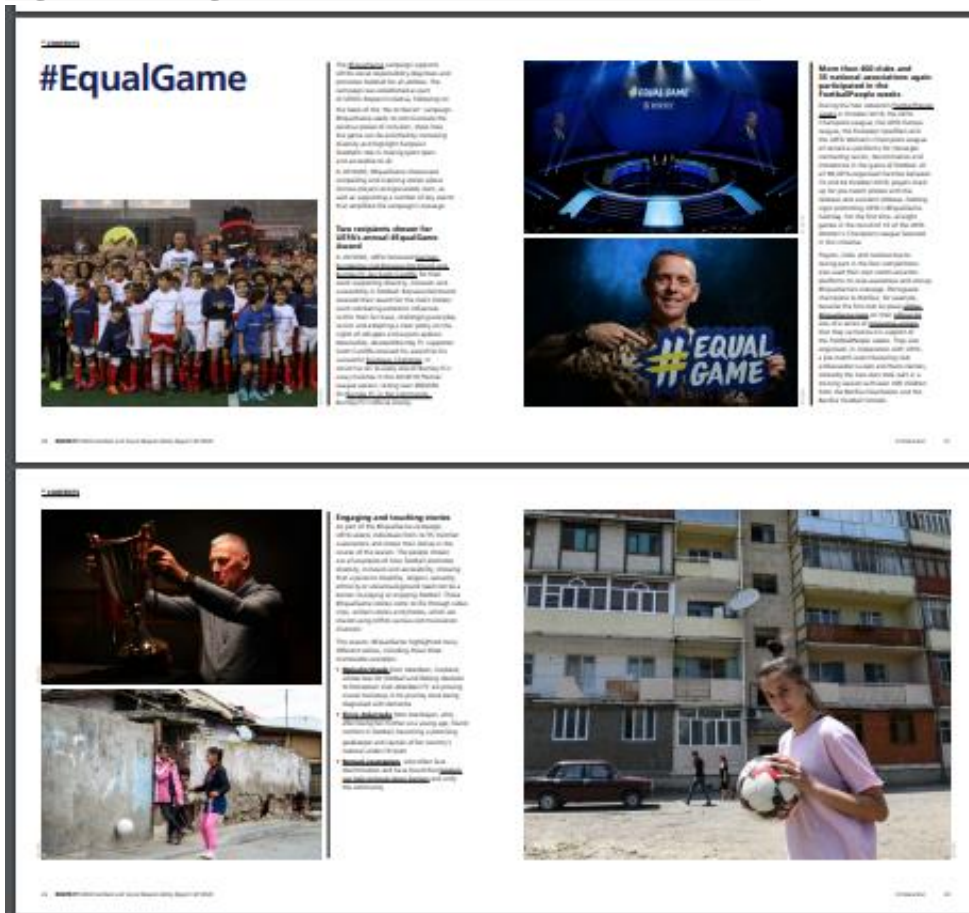
En 2019 y 2020, #EqualGame mostró historias convincentes e inspiradoras sobre jugadores famosos y estrellas del fútbol de base, además de apoyar una serie de eventos clave que amplificaron el mensaje de la campaña. En agosto de 2019, el aficionado del Borussia Dortmund y del Burnley FC, Scott Cunliffe, fue reconocido con el prestigioso premio #EqualGame, que reconoce a una persona o entidad que ha actuado como modelo a seguir en la promoción de la diversidad, la inclusión y la accesibilidad en el fútbol europeo. Borussia Dortmund recibió el premio por el trabajo y las iniciativas del club para hacer frente a las influencias extremistas dentro de su afición, desafiar el racismo cotidiano y adoptar una política clara sobre los derechos de los refugiados y solicitantes de asilo. Scott Cunliffe, simpatizante de Burnley FC, recibió el premio por su exitoso RunAway Challenge, en el que corrió a cada uno de los partidos fuera de casa del Burnley FC en la temporada 2018/2019 de la Premier League, recaudando más de 60 000 euros para Burnley FC in the Community, la organización benéfica oficial de Burnley FC.

Otros aspectos destacados de la temporada 2019/2020 son los siguientes:

- Más de 400 clubes y 35 asociaciones nacionales volvieron a participar en las semanas “La gente del fútbol” (Football People). Durante las semanas “La gente del fútbol” de la red FARE en octubre de 2019, la UEFA Champions League, la UEFA Europa League, los partidos de clasificación europea y la UEFA Champions League femenina sirvieron de plataformas para los mensajes contra el racismo, la discriminación y la intolerancia en el fútbol.
- En los 98 partidos organizados por la UEFA entre el 10 y el 24 de octubre de 2019, los jugadores se alinearon para tomar fotos previas al partido con los árbitros y los árbitros asistentes, con carteles que promocionaban la etiqueta #EqualGame de la UEFA.
- Por primera vez, los ocho juegos en la ronda de 16 de la UEFA Champions League femenina aparecieron en esta iniciativa.
- Los jugadores, los clubes y los equipos nacionales que participaron en las cuatro competiciones también utilizaron sus propias plataformas de comunicación para crear conciencia y transmitir el mensaje de #EqualGame.

- El campeón portugués SL Benfica, por ejemplo, se convirtió en el primer club en colocar el logotipo #EqualGame de la UEFA en su equipación oficial, una de las acciones innovadoras que llevó a cabo en apoyo de las semanas “La gente del fútbol”. También organizaron, en colaboración con la UEFA, un acto previo al partido con los embajadores del club Luisão y Nuno Gomes, en el que las dos estrellas participaron en una sesión de entrenamiento con más de 200 niños de la fundación del Benfica y de las escuelas de fútbol del Benfica.

Figura 19: imágenes del informe 2019/2020 de la UEFA



Fuente: UEFA, 2020, págs. 22-23.

Documental Outraged, estrenado en el marco de la campaña #EqualGame

En diciembre de 2020, UEFA.tv estrenó el documental Outraged bajo la campaña #EqualGame. El documental presenta a profesionales del fútbol masculino y femenino que dan su opinión personal sobre el racismo, el sexismo y la homofobia en el fútbol. El documental, de libre acceso, puede verse en UEFA.tv y en él, el público tiene la oportunidad de escuchar a jugadores clave que hablan de sus propias experiencias personales de racismo y otras formas de discriminación. Futbolistas como Paul Pogba, Nadia Nadim, Megan Rapinoe, Moise Kean, Dejan Lovren, Olivier Giroud, Shanice van de Sanden, Tyrone Mings, Juan Mata, Guram Kashia y Kalidou Koulibaly comparten sus historias de exclusión y discriminación en el fútbol,



además de ofrecer sus propias opiniones sobre la mejor manera de ayudar a erradicar estos problemas del deporte.

Figura 20: documental Outraged



The full 'Outraged' documentary can be viewed on UEFA.tv
@UEFA.com

Fuente: UEFA, s/f, <https://bit.ly/3bIjmbn>.

En 2021, tras desarrollos clave dentro de la UEFA, incluida la creación de la División de Responsabilidad Social del Fútbol y la adición del pilar de "responsabilidad" como el quinto elemento en su estrategia quinquenal, en mayo de 2021, se estableció y lanzó la campaña Únete a #EqualGame (Sign Up for #EqualGame). En concreto, durante la fase final de la Eurocopa 2020, esta campaña pidió a todos los miembros de la comunidad futbolística europea que expresaran su oposición a la discriminación creando una ficha de firma digital en equalgame.com. Según el Informe de la UEFA 2020/2021, 3,48 millones de personas compartieron sus firmas en las redes sociales.

Figura 21: Únete a #EqualGame



Fuente: [Imagen de internet de Únete a #EqualGame], (s/f), <https://bit.ly/3OM4mb6>.

Durante 2020/2021, el premio #EqualPlay se concedió a tres personas/entidades diferentes, entre ellas Khalida Popal, Juan Mata y la Federación Alemana de Fútbol. Todos fueron reconocidos por sus extraordinarias cualidades de liderazgo en la creación de un deporte más abierto, diverso y accesible. Khalida Popal es un ejemplo de persona que trabaja

incansablemente para luchar contra los estereotipos de género y crear entornos seguros para el empoderamiento de niñas, mujeres y comunidades minoritarias a través del deporte. Juan Mata fue reconocido por su liderazgo con conciencia social como cofundador de Common Goal, una ONG que realiza cambios positivos en comunidades con problemas sociales, utilizando el poder y la popularidad del fútbol para hacer frente a la desigualdad de género, promover la inclusión y ofrecer más oportunidades a los niños menos privilegiados. La Federación Alemana de Fútbol (DFB) fue reconocida por sus diversos programas y actividades de fútbol que trabajan para crear un entorno seguro e inclusivo donde todos puedan disfrutar del juego. En concreto, la DFB fue reconocida como una de las primeras asociaciones de fútbol en apoyar activamente a los refugiados.

Las siguientes citas de dirigentes de la UEFA ejemplifican la importancia de la campaña #EqualPlay y de los líderes en la creación de un deporte más inclusivo y acogedor.

Figura 22: citas de los dirigentes de la UEFA

Aleksander Čeferin, UEFA president:

"Each of these three #EqualGame Award winners is a fine example of how football can be used as a catalyst for positive change. They can and should be very proud of their achievements and I would like to personally thank them for their exemplary leadership that will, hopefully, inspire many others."

Michele Uva, UEFA director of football social responsibility:

"Khalida, Juan and the DFB have all shown enormous heart and commitment. They have found ways to use their position in football to improve the lives of others and mobilise people around their important causes. Thereby, they are fantastic role models for all of us – for players, fans, national associations – to care about others, especially the weakest people in society."

Fuente: UEFA, 2021, [Khalida Popal, Juan Mata y la Federación Alemana de Fútbol honrados con los premios #EqualGame de la UEFA](#)

Aleksander Čeferin, UEFA president:	Aleksander Čeferin, presidente de la UEFA:
"Each of these three #EqualGame Award winners is a fine example of how football can be used as a catalyst for positive change. They can and should be very proud of their achievements and I would like to personally thank them for their exemplary leadership that will, hopefully, inspire many others."	"Cada uno de estos tres ganadores del premio #EqualGame es un buen ejemplo de cómo el fútbol puede ser utilizado como un catalizador para el cambio positivo. Pueden y deben estar muy orgullosos de sus logros y me gustaría agradecerles personalmente por su liderazgo ejemplar que, con suerte, inspirará a muchos otros".



Michele Uva, UEFA director of football social responsibility:	Michele Uva, director de Responsabilidad Social del Fútbol de la UEFA:
"Khalida, Juan and the DFB have all shown enormous heart and commitment. They have found ways to use their position in football to improve the lives of others and mobilise people around their important causes. Thereby, they are fantastic role models for all of us – for players, fans, national associations – to care about others, especially the weakest people in society."	"Khalida, Juan y la DFB han mostrado un enorme corazón y compromiso. Han encontrado formas de usar su posición en el fútbol para mejorar la vida de los demás y movilizar a las personas en torno a sus causas importantes. Por lo tanto, son ejemplos fantásticos para todos nosotros, los jugadores, los aficionados y las asociaciones nacionales, para preocuparnos por los demás, especialmente por las personas más débiles de la sociedad".

Contexto actual

La campaña #EqualGame continúa brillando durante el período previo a la Eurocopa femenina 2022. Con el anuncio de TikTok como socio global de la UEFA Eurocopa femenina 2022, también se compartió que la plataforma digital apoyará los partidos en sus esfuerzos por promover la igualdad y la inclusión en el fútbol a través de la campaña #SwipeOutHate de TikTok y #EqualGame de la UEFA.

La campaña #EqualGame se lanzó en 2017 y se ha convertido en mucho más que una etiqueta para hacer del deporte un espacio más inclusivo, seguro y accesible. Con vídeos, palabras, imágenes, minidocumentales, partidos de fútbol, adhesiones y otros tipos de contenidos, queda claro que hay muchas voces, historias, retos y soluciones que forman parte de la comunidad futbolística europea, y que reclaman y señalan vías para hacer del fútbol un deporte aún mejor, una herramienta más eficaz y una plataforma para impulsar un cambio sostenible y equitativo.

Unidad 3.3 Uso de nuevas tecnologías para interactuar con los aficionados en el programa de sostenibilidad deportivo

3.3.1 Introducción

Definir el compromiso más allá de la comunicación y las relaciones públicas

En 2017, cuando el concepto de sostenibilidad apenas empezaba a infiltrarse en las estrategias de gestión y comunicación deportiva, The Sport Ecology Group, dirigida por Madeleine Orr, realizó un estudio basado en una encuesta en línea que se administró a 557 aficionados al deporte. Los indicadores medían la conexión de los aficionados con la organización, los valores ambientales, las expectativas, los comportamientos (en el evento, en casa) y el reconocimiento de los patrocinadores ambientales. El título del estudio era un signo de los tiempos que corren: "Is Going Green Worth It? Assessing Fan Engagement and Perceptions of Athletic Department Environmental Efforts" (Casper *et al.*, 2017). Y los resultados fueron que los aficionados quieren y esperan que las organizaciones deportivas se comprometan con la acción ambiental. Las iniciativas tomadas por las organizaciones deportivas tienen una influencia positiva en los comportamientos de los aficionados en el evento, y estos se traducen en comportamientos positivos en el hogar. Se identificaron dos grupos distintos: el grupo de actitudes proambientales elevadas mostraba un bajo apego a la organización, una elevada percepción de las iniciativas ambientales y un mayor recuerdo de los patrocinadores ambientales.

Cinco años después, casi todas las organizaciones deportivas, desde los órganos de gobierno hasta las federaciones deportivas, pasando por la mayoría de los grandes clubes u organizaciones deportivas, han creado y desarrollado puestos ejecutivos para expertos en sostenibilidad que se comprometen a coordinarse con los departamentos de Operaciones, Comunicaciones, Desarrollo Empresarial, Salud y Ciencia, para liderar la transformación interna, pero también para promover un cambio de comportamiento sostenible en casa, entre los aficionados, que apoyarán y exigirán la aplicación de iniciativas sostenibles en los eventos (por ejemplo, reducción del plástico de un solo uso, movilidad sostenible), cerrando el círculo del compromiso con la sostenibilidad.

Definición del papel de la tecnología

Tecnología viene del griego y significa "ciencia del oficio". El *Merriam-Webster Learner 's Dictionary* ofrece una definición del término: "el uso de la ciencia en la industria, la ingeniería, etc., para inventar cosas útiles o para resolver problemas" y "una máquina, equipo, método, etc., creado por la tecnología".



Ursula Franklin, en su conferencia de 1989 *Real World of Technology*, dio otra definición del concepto: es "la práctica, la forma en que hacemos las cosas por aquí". (Howe, 2021, pág. 11).

La tecnología en sí no tiene valor. Es solo un facilitador, una herramienta, que adquiere valor si sirve para algunos propósitos específicos predeterminados. En el ámbito de la sostenibilidad, lo que importa es cuánto puede ayudarte como directivo de sostenibilidad a hacer lo siguiente:

- Reducir costos o externalidades
- Reducir al mínimo los residuos en los vertederos: reducir, reutilizar y reciclar
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Facilitar la monetización y nuevos modelos de negocio para financiar iniciativas
- Ayudar a alcanzar objetivos sostenibles
- Acelerar el cambio
- Facilitar el compromiso con las partes interesadas y los aficionados

Vieja vs. nueva tecnología

Una tecnología se vuelve obsoleta cuando es reemplazada por una nueva innovación.

Aunque encontrarás diferentes taxonomías para los tipos de innovación, estos son cuatro tipos principales ampliamente aceptados:

- **Innovación continua o evolutiva.** Es la más común y se basa en mejoras incrementales de una tecnología. Por ejemplo, el cronometraje y la puntuación, aun siendo fundamentales en toda competición, han evolucionado durante siglos a base de innovaciones que proporcionan mayor exactitud y precisión.
- **Innovación pionera.** Implica resolver problemas antiguos con innovaciones de otros campos o dominios. Por ejemplo, los sistemas de recuperación de energía cinética son sistemas de automoción que mejoran el rendimiento de los coches generando nueva potencia en el motor a partir del mismo calor de los frenos.
- **Innovación disruptiva.** Muy relacionada con el concepto de océano azul o nuevos mercados, estas innovaciones facilitan modelos de negocio totalmente nuevos. Por ejemplo, los videojuegos y la realidad virtual, como disrupciones digitales, están cambiando el negocio y abriendo nuevas posibilidades para una participación en eventos a distancia más sostenible.



3.3.2 La tecnología como facilitadora de la participación de los aficionados

Las tecnologías inteligentes y poderosas, especialmente las innovaciones digitales, están transformando radical e impredeciblemente nuestra realidad a un ritmo que está creciendo de forma exponencial. Por lo tanto, es difícil abarcar la amplia gama de innovaciones incrementales y disruptivas que ahora están disponibles para los profesionales de la sostenibilidad en la industria del deporte.

En particular, las tecnologías digitales y la ciencia de datos están alterando la industria del deporte con aplicaciones en varios campos:


- Tecnologías de gamificación para las realidades aumentadas y virtuales, y metaversos.
- Dispositivos portátiles, inteligencia de última generación y aplicaciones basadas en la nube para Internet de las cosas (IoT, por su sigla en inglés).
- *Software* para la gestión de eventos y la participación de los aficionados.
- *Blockchain*, tokenización, *tokens* no fungibles (NFT, por su sigla en inglés) para la participación y la nueva creación de valor compartido.
- Tecnologías de la comunicación.
- Tecnologías basadas en vídeo para el seguimiento del movimiento o el acceso automatizado.
- Nuevos materiales y tecnología de diseño para ropa deportiva.
- Capacitación en línea sobre deportes.

Pero no todas estas tecnologías son relevantes para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y algunas de ellas están incluso bajo escrutinio.

En las próximas páginas, repasaremos algunos de los principales beneficios que las diferentes tecnologías nos aportan como directivos de sostenibilidad, y aprenderemos de algunas de las mejores prácticas y aplicaciones reales de las principales organizaciones.

Tabla 1: protección del medioambiente

Promover la innovación sostenible a través del deporte	
Cómo funciona	<p>Las tecnologías sostenibles son aquellas que equilibran el uso de los recursos naturales con la rentabilidad económica y el desarrollo social.</p> <p>Por lo general, estas son innovaciones que buscan equilibrar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">● Sustitución de un recurso no renovable por uno renovable.● Prevención de externalidades, contaminación e impacto ambiental.● Eficiencia en el uso de energía y recursos. <p>Los siguientes son algunos ejemplos de las tecnologías sostenibles que están transformando la industria moderna:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Movilidad eléctrica - Biocombustibles - Energía eólica o solar - Tecnologías de captura y almacenamiento de carbono - Producción de eventos o procesos de fabricación que minimizan los desechos y la contaminación - Innovaciones para cadenas de suministro circulares
<p>Por qué es atractivo</p>	<p>El deporte tiene un papel clave en la educación del público y la promoción de la innovación sostenible. Por lo tanto, cuando una organización deportiva considera las tecnologías que ayudan a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, establece un ejemplo y allana el camino para la adopción de estas tecnologías entre los aficionados.</p>
<p>Quién lo está aplicando</p>	<p>Figura 23: ABB Fórmula E</p>  <p>Fuente: [Imagen de internet de ABB Formula E], (s/f), https://bit.ly/3acNA62.</p> <p>Utilizando el espectáculo del deporte, el campeonato ABB Fórmula E de la Federación Internacional del Automóvil (FIA) pretende cambiar las percepciones y acelerar el cambio a la movilidad eléctrica. El campeonato no solo es una plataforma para mostrar los beneficios de los vehículos eléctricos (EV, por su sigla en inglés), sino también un banco de pruebas de desarrollo, que prueba y mejora constantemente la tecnología EV.</p> <p>Durante la temporada inaugural del campeonato ABB Fórmula E de la FIA la huella de carbono total del evento se calculó en 25 000 toneladas de carbono.</p> <p>A pesar de ello, tan pronto como en 2020, se ha convertido en el primer deporte en tener una huella de carbono neta cero desde su creación, invirtiendo en proyectos certificados internacionalmente en todos los mercados de carreras para compensar las emisiones de ocho temporadas de carreras eléctricas. Desde la generación de energía a partir de biogás en China hasta la generación de energía a partir de gases de vertedero en México y la generación de energía eólica en Marruecos, el impacto de estos proyectos va mucho más allá de los beneficios ambientales.</p>

	<p>Otras iniciativas clave para el compromiso con los aficionados y las partes interesadas mediante la aplicación de la innovación sostenible son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Fórmula E se convirtió en el primer deporte del mundo en unirse a la iniciativa de Objetivos Basados en la Ciencia (SBTi, Science-Based Targets initiative) y al compromiso Ambición empresarial para los 1,5 °C. La Fórmula E reducirá aún más sus emisiones en un 45 % para el 2030. - La Fórmula E logró la recertificación ISO 20121¹ en agosto y sigue siendo la única serie de deportes de motor en lograr la ISO 20121 desde la certificación original en 2016. - La Fórmula E se convirtió en la primera organización deportiva mundial en asociarse con UNICEF en materia de cambio climático. La asociación permitirá a tres millones de niños de todo el mundo convertirse en agentes de cambio contra la crisis climática en los próximos tres años. - En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26), el campeonato mundial ABB Fórmula E de la FIA fue uno de los deportes de élite más activos en participar en la conferencia mundial. <p>Lee el informe completo de sostenibilidad de la Fórmula E 2021:</p> <p>Fuente: Race for Better Futures. Sustainability Report 2020/2021. (2021). Fórmula E. https://assets-prd.formulae.cloud/-/media/files/pdf/sustainability/season-7-report-201221.pdf?modified=20211221100853.</p> <p>Ingresar para obtener más información:</p> <p>https://www.fiaformulae.com/en/discover/sustainability/net-zero.</p>
--	--

Fuente: fuente propia.

Tabla 2: comunicación con fines sociales

Promover el cambio de comportamiento

¹ Norma ISO 20121. Sistemas de gestión de la sostenibilidad de los eventos: requisitos con orientaciones para su uso. (2012). Organización Internacional de Normalización. <https://bit.ly/3bSjRj6>.



<p>Cómo funciona</p>	<p>La industria del deporte puede aprovechar las capacidades de las ciencias sociales para promover cambios de comportamiento entre los aficionados, proteger la salud y alcanzar objetivos de sostenibilidad.</p> <p>Los comportamientos humanos, incluidos el consumo de tabaco y alcohol, las conductas alimentarias, la actividad física y las prácticas sexuales, desempeñan un papel clave en muchas de las principales causas de muerte en los países en desarrollo y desarrollados. Incluso pequeños cambios en estos comportamientos pueden tener efectos sustanciales en los resultados en materia de salud de la población. Comprender estos comportamientos y los contextos en los que se producen es esencial para desarrollar intervenciones y políticas de cambio de comportamiento en materia de salud eficaces y basadas en pruebas, así como para reducir la movilidad y la mortalidad evitables. (Campbell <i>et al.</i>, 2015).</p> <p>Entre la plétora de diferentes teorías sobre el cambio de comportamiento y enfoques para el diseño de campañas, hay un marco particular que resuena con la motivación central en toda actividad deportiva: la teoría de "dar un empujón".</p> <p>La teoría de "dar un empujón" es un concepto de la economía conductual, la teoría política y las ciencias del comportamiento que propone el refuerzo positivo y las sugerencias indirectas como formas de influir en el comportamiento y la toma de decisiones de grupos o individuos. La teoría de "dar un empujón" contrasta con otras formas de lograr el cumplimiento, como la educación, la legislación o la imposición.</p> <p>Un empujón aumenta la probabilidad de que una persona tome una decisión o se comporte de una manera determinada, alterando el entorno para que se activen procesos cognitivos automáticos que favorezcan el resultado deseado. (Butterworth <i>et al.</i>, 2022, párr. 13-14).</p>
<p>Por qué es atractivo</p>	<p>¿Existiría el deporte sin los empujones y premios que nos hacen humanos?</p> <p>¿Qué papel desempeñan las medallas, los <i>rankings</i>, los altos ingresos, la fama y el reconocimiento social, la pertenencia a un club, los beneficios para la salud, etc., a la hora de desencadenar la extraordinaria motivación que mueve a deportistas y aficionados?</p>



	<p>¿Cómo puede una organización deportiva sostenible utilizar el cambio de comportamiento y la teoría de "dar un empujón" para provocar un cambio conductual entre sus seguidores hacia prácticas más sostenibles que mejoren su salud y protejan el futuro del deporte?</p>
<p>Quién lo está aplicando</p>	<p>Figura 24: World Athletics</p>  <p>Fuente: [Imagen sin título sobre World Athletics], s/f, https://bit.ly/3uKNqKb</p> <p>Lanzado en 2018, en una asociación inicial con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el <u>proyecto Calidad del aire (Air Quality) de World Athletics</u> es parte de una amplia campaña para crear conciencia sobre la contaminación del aire en todo el mundo y el impacto dañino que tiene en los atletas de élite y corredores recreativos. Identificar las fuentes de contaminación del aire local mediante la instalación de monitores que recopilan datos de calidad del aire durante los eventos deportivos, y encontrar las mejores soluciones para combatirlo, es crucial.</p> <p>Combatir la contaminación del aire y trabajar para mejorar su calidad es uno de los seis pilares fundamentales de la <u>estrategia de sostenibilidad de World Athletics</u>, una hoja de ruta decenal presentada en abril de 2020 entre cuyos objetivos figura la transición hacia la neutralidad de carbono en todas sus operaciones y eventos para 2030.</p> <p>El proyecto ha tenido éxito en la normalización de los despliegues sobre el terreno, la publicación de investigaciones científicas y la inclusión de requisitos de calidad del aire en los nuevos documentos de licitación.</p> <p>Pero algunas iniciativas de World Athletics y el PNUMA tienen por objeto promover cambios de comportamiento y estilos de vida saludables.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Correr para celebrar el 50 aniversario del PNUMA: Sylvia Barlag, miembro del Consejo de World Athletics, fue una de las personalidades que se reunieron en Nairobi en marzo de 2022 para celebrar el 50 aniversario del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Barlag asistió a una

carrera de 10 km en el bosque Karura, evento organizado por Athletics Kenya.

Más información

Fuente: **Athletics Kenya celebrates UNEP's 50th anniversary with star-studded 10 km run in Karura Forest.** (5 de marzo de 2022). *World Athletics*. <https://worldathletics.org/athletics-better-world/news/athletics-kenya-unep-anniversary-10km-karura-forest>.

- **Competición Runsmarter:** en el verano de 2021, se lanzó la primera campaña #runsmarter en las redes sociales para promover una competición virtual entre corredores recreativos de Lausana y Ginebra y concienciar sobre las condiciones de la calidad del aire. La calidad del aire fue monitoreada durante los dos meses de la competencia, y los corredores tuvieron acceso a informes semanales de las condiciones y las mejores horas para entrenar. Mira el vídeo promocional aquí:

Fuente: **World Athletics** [World Athletics]. (31 de marzo de 2021). *World Athletics #RunSmarter City Challenge* [video]. YouTube. <https://youtu.be/RLUGBb94p8w>

- **Sport@Cop Hackathon:** el proyecto Aire limpio (Clean Air) de World Athletics patrocinó un hackatón durante la COP26 en Glasgow. Este hackatón promovió la competición entre universidades y buscó la innovación en sostenibilidad para el deporte. El equipo ganador de la Universidad de Coventry presentó "Limpia y luego juega", un programa para que los clubes deportivos recojan la basura en los parques de su comunidad, seguido de una sesión de entrenamiento o un partido.

Más información aquí:

Fuente: **World Athletics Air Quality project highlighted at Sport@COP in Glasgow.** (9 de noviembre de 2021). *World Athletics*. <https://www.worldathletics.org/athletics-better-world/news/world-athletics-air-quality-project-sportcop-glasgow>.

Fuente: fuente propia.

Tabla 3: democratización del gobierno corporativo


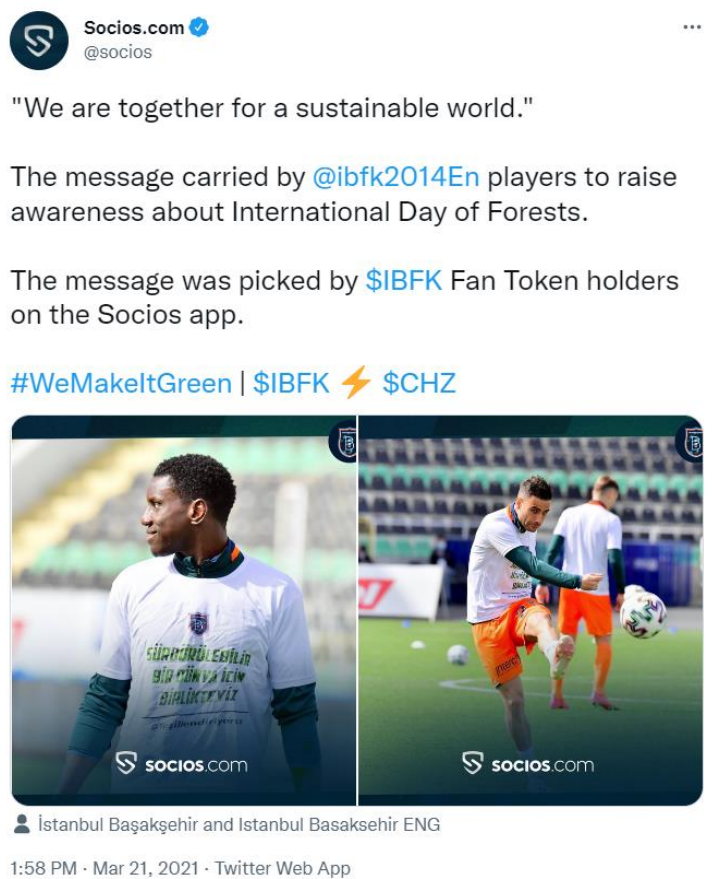
Tokenización del gobierno corporativo	
Cómo funciona	<p>Tokenización es un término del dominio de <i>blockchain</i>, criptografía. Se trata de un activo digital, una línea de código, que representa la propiedad o los derechos. Por lo tanto, tiene un propietario, debe almacenarse en un lugar seguro e incluye en sí mismo una descripción o enlace a los activos o derechos a los que da derecho el propietario. La principal diferencia con otros títulos de propiedad es que un <i>token</i> suele almacenarse en una <i>blockchain</i>, una base de datos distribuida en la que no existe una autoridad central ni un notario. Por tanto, es la red la que reconoce y protege la propiedad del <i>token</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La propiedad puede incluir activos como cantidades de dinero fiduciario convertidas en <i>tokens</i> de aficionado, o una participación en una propiedad de un club. ● Los derechos pueden incluir derechos de voto o de asistencia a eventos. El voto puede ser para una decisión no relacionada con la oferta, como elegir el nuevo diseño de un uniforme, pero también para una decisión relacionada con la oferta, como elegir a los nuevos miembros de un equipo o decidir los salarios para el próximo año.
Por qué es atractivo	<p>La tecnología <i>blockchain</i> permite nuevas formas de distribuir y administrar los derechos de gobernanza entre los aficionados, de una manera más segura y rentable. Está ayudando a las organizaciones deportivas a ser más inclusivas en los procesos de toma de decisiones, lo que, con suerte, les permite tomar mejores decisiones en términos de sostenibilidad.</p>
Quién lo está aplicando	<p>Figura 25: Socios.com</p>  <p>Fuente: [Imagen en internet de Socios.com], (s/f), https://bit.ly/3P2svds.</p> <p>El equipo de fútbol Istanbul Basaksehir se asoció con Socios para lanzar una campaña que permitiera a los aficionados elegir el mensaje para concienciar sobre el Día Internacional de los Bosques.</p> <p>Socios.com es una nueva aplicación para aficionados al deporte y los deportes electrónicos, en la que puedes adquirir derechos de voto simbólicos para influir en los clubes y equipos que te gustan.</p>

Figura 26: tuit de Socios



Fuente: [Imagen de internet de un tuit de Socios], (s/f), <https://bit.ly/3yiZVNX>.

Fuente: fuente propia.

3.3.3 Centros de innovación e investigación deportiva

Programa Laboratorio de deporte sostenible de SandSI

Figura 26: Laboratorio de deporte sostenible



Fuente: [Imagen de internet de Laboratorio de deporte sostenible], (s/f), <https://bit.ly/3aj8NLx>.

<https://www.ssl.sport/>

La misión de Deporte y sostenibilidad internacional (SandSI, Sport and Sustainability International) es acelerar la sostenibilidad en y a través del deporte.

El Laboratorio de deporte sostenible (SSL) es un programa internacional impulsado por SandSI, que explora, experimenta e involucra innovaciones sostenibles para facilitar el cambio sistemático de alto impacto en todo el sector deportivo mundial.

Una de las últimas iniciativas de SSL fue el Desafío de la Calidad del Aire (Air Quality Challenge). El desafío fue organizado por ThinkSport, junto con el programa Laboratorio de deporte sostenible (SSL) y la organización Sustainable Mountain Alliance (SMA), y contó con el apoyo de prestigiosas partes interesadas, como el Comité Olímpico Internacional (COI), World Athletics, la Fórmula E, la Unión Ciclista Internacional (UCI, Union Cycliste Internationale) y la Organización No Gubernamental Europea del Deporte (ENGSO, European Non-Governmental Sports Organisation).

Los ganadores y otros pioneros en innovación se reunieron en THE SPOT, el evento insignia internacional de deporte e innovación de ThinkSport, en Lausana.

Barça Innovation Hub

Figura 27: Barça Innovation Hub



Fuente: [Imagen de internet de Barça Innovation Hub], (s/f), <https://bit.ly/3P5bNdc>.

FC Barcelona quiere ayudar a cambiar el mundo, a través de la excelencia deportiva, utilizando el conocimiento y la innovación.

Nuestro objetivo es crear un ecosistema que potencie el conocimiento y la innovación. Este ecosistema se basa en un modelo que promueve la cultura de la excelencia y la colaboración con marcas de prestigio, universidades, centros de investigación, *start-ups*, emprendedores, estudiantes, deportistas, inversores y visionarios de todo el mundo.

"Queremos mostrar las décadas de conocimiento que acumula FC Barcelona en temas como la salud, la nutrición, el alto rendimiento deportivo, el ámbito digital y todos los temas relacionados con el deporte y su impacto en la sociedad" (Barça Innovation Hub, s/f, párr. 1).

¿Qué hacemos?

- Producir y compartir conocimientos: intercambiar ideas con las mentes más brillantes del mundo para desarrollar proyectos de investigación aplicada de vanguardia.
- Codesarrollar, probar y lanzar nuevos productos y servicios: aprovechar nuestros

conocimientos para asociarnos con otros líderes en sus campos y crear nuevas tecnologías, procesos y experiencias que aporten valor añadido no solo al club, sino a la sociedad en general.

- Promover y nutrir un ecosistema: nutrir y construir un ecosistema para el mundo del deporte. Organizaciones deportivas, empresas líderes, centros de investigación, universidades, emprendedores y *start-ups*.

HYPE Sports Innovation

Figura 28: HYPE Sports Innovation



Fuente: [Imagen de internet de HYPE Sports Innovation], (s/f), <https://bit.ly/3IdmGYc>.

<https://www.hypesportsinnovation.com/>.

HYPE Sports Innovation ha creado el mayor ecosistema mundial de innovación deportiva. Con más de 40 000 miembros, entre los que se incluyen marcas minoristas, clubes deportivos, federaciones y universidades, junto con más de 11 000 *start-ups*, HYPE tiene una capacidad inigualable para llegar a socios de todo el mundo en todos los sectores de este campo tan diverso.

Figura 29: HUB23 - Barcelona SportsTech HUB23



Fuente: [Imagen de internet de HUB23 - Barcelona SportsTech HUB23], (s/f), <https://bit.ly/3aewZil>.

HUB23 - Barcelona SportsTech HUB23

<http://hub23.io/>

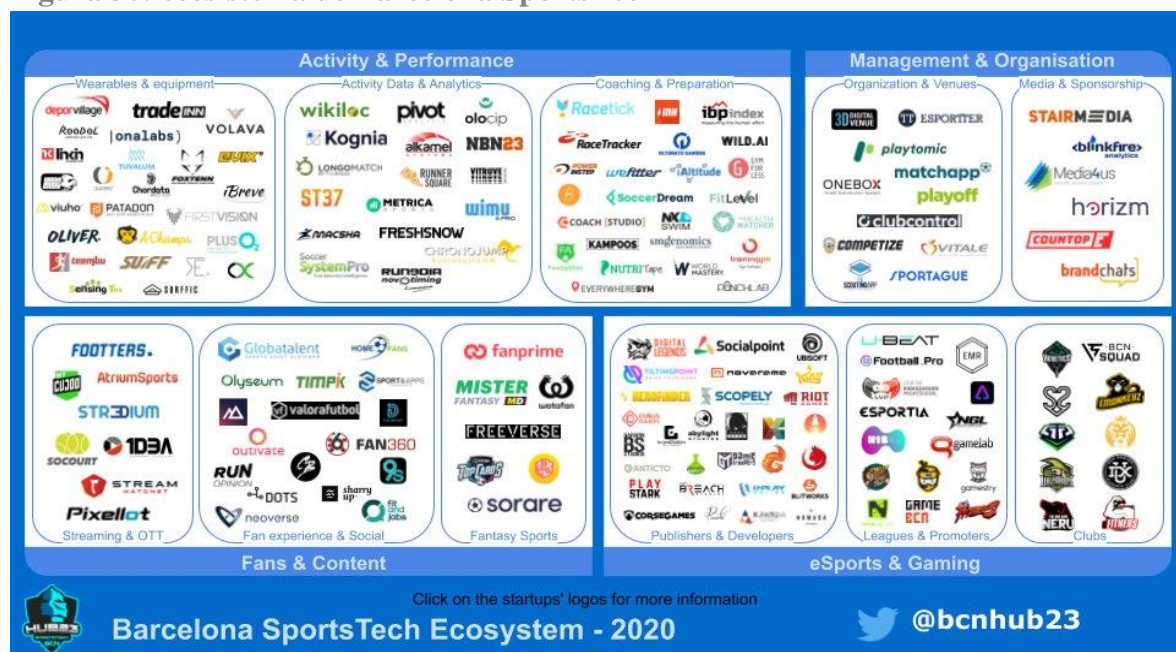
@bcnhub23

Estamos creando un ecosistema sostenible con un ámbito de servicios deportivos más allá del *coworking*, lo que le permitirá ser un referente internacional y atraer talento e inversión.

Algunos hechos:

- 📊 170 *start-ups* y empresas se encuentran entre las más destacadas.
- ☐ Deportes: 1/3 de los proyectos se aplican a Actividad y Rendimiento.
- ☐ Videjuegos: Barcelona cuenta con un gran ecosistema de desarrolladores, con más de 50 editoriales independientes y de videojuegos.
- ☐ Deportes electrónicos: unos 8-10 equipos profesionales y los principales promotores de ligas del país están en Barcelona.

Figura 30: ecosistema de Barcelona SportsTech



Fuente: Barcelona SportsTech Ecosystem, 2020, <http://hub23.io/>

Sport Ecology Group

Figura 31: Sport Ecology Group



Fuente: [Imagen de internet de The Sport Ecology Group], (s/f), <https://bit.ly/3upxm0i>.

<https://www.sportecology.org>.

Con más de 160 años de **experiencia acumulada** y más de 270 artículos académicos publicados, nuestro equipo está acelerando la acción climática en el deporte a través de la investigación, los recursos y los eventos.

Sport Ecology Group es una comunidad de académicos que buscan compartir nuestra investigación con un público más amplio de lo que permiten las revistas académicas tradicionales.

SportPro Summit

Figura 32: SportPro Summit



Fuente: [Imagen de internet de SportPro Summit], (s/f), <https://bit.ly/3P2FYBN>.

<https://www.sportpositivesummit.com/>.

Sport Positive es una organización con sede en el Reino Unido que se centra en apoyar a las organizaciones deportivas mundiales para que aumenten su ambición y acción frente al cambio climático. Trabajamos incansablemente para conectar a las partes interesadas del sector en todo el mundo, organizamos una cumbre anual en colaboración con la CMNUCC e investigamos y

compartimos datos sobre sostenibilidad ambiental a través de nuestras ligas. Si la conversación gira en torno al deporte y la sostenibilidad a nivel mundial, ¡normalmente no estamos lejos!

Sport Positive Summit es el punto de encuentro mundial de la comunidad deportiva que tiene un impacto positivo sobre la sostenibilidad y el clima, en colaboración con la Acción Climática Global de la CMNUCC y el Comité Olímpico Internacional, con fecha el 4 y 5 de octubre de 2022 en el estadio de Wembley y en línea.

3.3.4 Evitar las trampas y poner la tecnología al servicio de la sostenibilidad

Cuando se planea implantar una nueva tecnología en la organización, existe el riesgo de (i) no elegir la herramienta adecuada y (ii) fracasar en la implementación. El directivo de sostenibilidad debe asegurarse de que el proceso y la herramienta en sí no creen más problemas de los que resuelven.

Esta es una lista tentativa de temas que debes revisar y discutir internamente y con tus proveedores:

- ¿Qué necesidad pretende satisfacer o resolver la tecnología?
- ¿Cómo se desarrolló la tecnología?
- Evidencia que respalda las afirmaciones de sostenibilidad de la tecnología a lo largo de la fabricación, el embalaje, el envío y la venta.
- La entrada puede cubrir un concepto completamente nuevo o el desarrollo de un proceso o producto existente para proporcionar un enfoque sostenible.
- Datos cuantitativos y cualitativos que respaldan la entrada (por ejemplo, estadísticas y avales de terceros).

A. Sé consciente de la sobreexpectación sobre la tecnología

Como dicen los experimentados consultores de Gartner: cuando las nuevas tecnologías hacen promesas audaces, ¿cómo discernir la sobreexpectación de lo que es comercialmente viable?

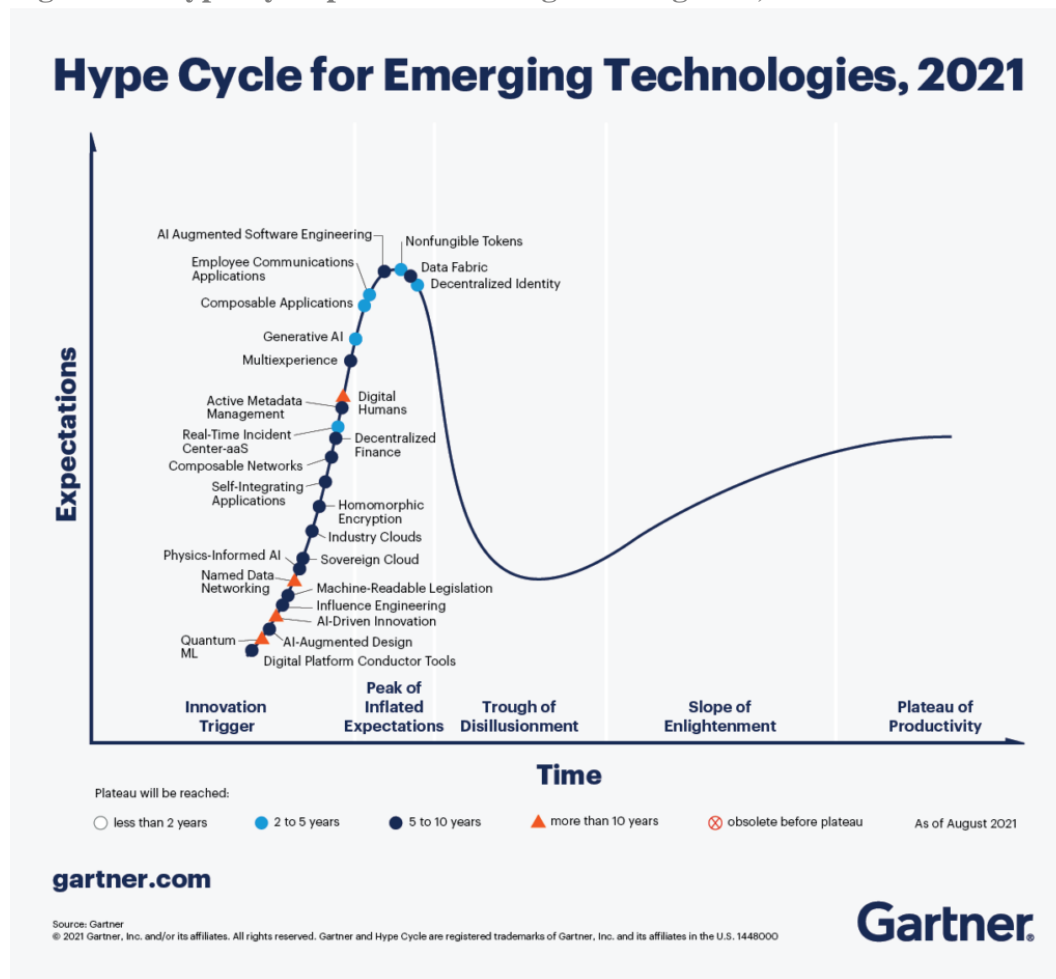
Ve el siguiente vídeo para comprender cómo el Hype Cycle de Gartner proporciona una representación gráfica de la madurez y adopción de tecnologías y aplicaciones, y cómo son potencialmente relevantes para resolver problemas empresariales reales y explotar nuevas oportunidades:

Fuente: **Gartner** [Gartner]. Gartner Hype Cycles, Explained [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jB1RDz9jaj0&t=28s>.

Para obtener más información, visita: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>



Figura 33: Hype Cycle para las tecnologías emergentes, 2021



Fuente: [Imagen de internet de Hype Cycle para las tecnologías emergentes, 2021], (s/f), <https://bit.ly/3aezEIR>.

Expectations	Expectativas
AI Augmented Software Engineering	Ingeniería de software aumentada por IA
Nonfungible tokens	<i>Tokens</i> no fungibles
Data fabric	Estructura de datos
Decentralized identity	Identidad descentralizada
Employee Communications Applications	Aplicaciones de comunicaciones para empleados



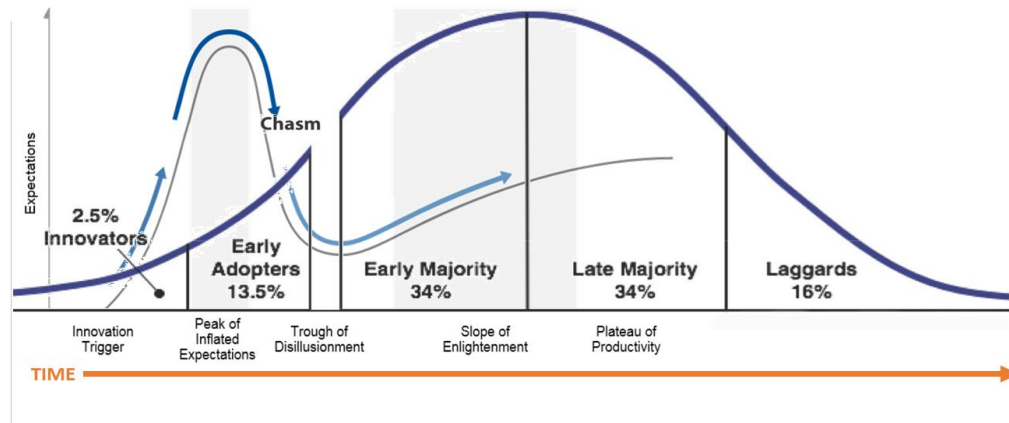
Composable Applications	Aplicaciones componibles
Generative AI	IA generativa
Multiexperience	Multiexperiencia
Active metadata management	Gestión activa de metadatos
Digital humans	Humanos digitales
Real time incident center-aaS	Centro de incidencias en tiempo real-aaS
Composable Networks	Redes componibles
Decentralized finance	Finanzas descentralizadas
Self-integrating applications	Aplicaciones autointegradas
Homomorphic Encryption	Cifrado homomórfico
Physics-informed AI	IA basada en la física
Industry clouds	Nube industrial
Sovereign cloud	Nube soberana
Named Data Networking	Redes de datos con nombre
Machine-readable legislation	Normativa legible por máquina
Influence engineering	Ingeniería de influencia
AI-Driven Innovation	Innovación impulsada por IA
Quantum ML	Aprendizaje automático cuántico

AI-augmented design	Diseño mejorado por IA
Digital platform conductor tools	Herramientas del conductor de la plataforma digital
Innovation Trigger	Lanzamiento
Peak of inflated Expectations	Pico de expectativas sobredimensionadas
Trough of disillusionment	Abismo de desilusión
Slope of Enlightenment	Rampa de consolidación
Plateau of Productivity	Meseta de productividad
Plateau will be reached	Se alcanzará la meseta
Less than 2 years	Menos de 2 años
2 to 5 years	De 2 a 5 años
5 to 10 years	De 5 a 10 años
More than 10 years	Más de 10 años
Obsolete before plateau	Obsoleto antes de la meseta
As of August 2021,	A partir de agosto de 2021
Time	Momento

B. Analiza la disposición de la organización a innovar

El ciclo de vida de la adopción de la tecnología es un modelo sociológico que describe la adopción o aceptación de un nuevo producto o innovación, según las características demográficas y psicológicas de grupos de adoptantes definidos.

Figura 34: el ciclo de vida de la adopción de la tecnología explicado por el Hype Cycle de Gartner



Fuente: [Imagen de internet del ciclo de vida de la adopción de la tecnología explicado por el Hype Cycle de Gartner], (s/f), <https://bit.ly/3RajFw1>.

Expectations	Expectativas
Time	Momento
2.5% Innovators	2,5 % Innovadores
Chasm	Abismo
Early adopters 13.5%	Pioneros 13,5 %
Early majority 34%	Mayoría temprana 34 %
Late majority 34%	Mayoría tardía 34 %
Laggards 16%	Rezagados 16 %
Innovation Trigger	Lanzamiento
Peak of inflated expectations	Pico de expectativas sobredimensionadas

Through of disillusionment	Abismo de desilusión
Stope of enlightenment	Rampa de consolidación
Plateau of productivity	Meseta de productividad

Para evitar caer en una trampa tecnológica, también debes analizar a qué tipo de organización sirves. ¿Está la cultura organizativa preparada para innovar? ¿Tienes apoyo interno para asumir los riesgos necesarios? Si no es así, quizá prefieras centrarte en tecnologías disponibles y probadas por otras organizaciones.

Asegúrate de que puedes responder claramente a la pregunta: ¿a qué grupo de consumidores perteneces?

Como muestra la figura anterior, solo los consumidores que tienen mentalidad de innovadores y pioneros, con disposición a pagar precios elevados, esperar a que se implante la solución, hacer frente a cierta falta de apoyo normalizado y estar dispuestos a invertir tiempo en la cocreación de la solución estarán más tarde preparados para hacer frente a las expectativas sobredimensionadas y a las inevitables desilusiones, y para aprender de ellas. Las recompensas también son altas para este grupo gracias a los inestimables aprendizajes, y cuando la nueva innovación resulte viable.

Si prestas tus servicios a una organización más conservadora o pragmática, la estrategia correcta es esperar a ver qué pasa y adoptar las tecnologías solo cuando el mercado las haya probado y aceptado como estándares. Entonces, debes intentar trabajar siempre con la mejor empresa que puedas permitirte.

C. Cuando sea posible, comienza con una prueba de concepto

El término prueba de concepto (POC o PoC, por su sigla en inglés) puede definirse como una prueba de principio. Es una realización de un método determinado o de una idea para demostrar su viabilidad o una demostración de principio con el objetivo de verificar que algún concepto o teoría tiene potencial práctico. Una prueba de concepto es, por lo general, pequeña, y puede o no ser completa. Estos ensayos colaborativos pretenden probar la viabilidad de conceptos y propuestas empresariales para resolver problemas de negocio y acelerar los objetivos de innovación empresarial.

Poner en marcha una prueba de concepto con un enfoque ágil y multipartito, que incluya a las distintas partes interesadas, permitirá a tu organización aprender sobre la marcha, cocrear la solución con tu proveedor tecnológico y apropiarse de los resultados.



Unidad 3.4 Creación de un programa de sostenibilidad para atletas o embajadores

3.4.1 Activismo de los atletas

Hoy en día, muchos atletas están deseosos de liderar fuertes campañas de sostenibilidad, de actuar de forma proactiva dentro de su familia deportiva hacia mejores prácticas y de concienciar a su público. Este creciente activismo en la comunidad de atletas puede ser una gran oportunidad para las organizaciones deportivas con estrategias sostenibles. De hecho, crear sinergias con los atletas y beneficiarse de su apoyo oficial puede reforzar las iniciativas, ganar credibilidad adicional y aumentar la visibilidad de una organización deportiva.

Entre las muchas iniciativas puestas en marcha por atletas, estos son algunos ejemplos en distintos ámbitos deportivos.

Rugby: campaña Cálmate (Cool Down) (2021), lanzada por David Pocock (Hytner y Morton, 2021)

Desde el inicio de su retiro en 2020, David Pocock ha centrado su energía en la conservación de la naturaleza y el activismo climático. Parte de su campaña es una carta abierta firmada por 300 atletas y exatletas australianos dirigida al Gobierno australiano en la que piden que se tomen medidas inmediatas contra el cambio climático. El lanzamiento de la campaña se produce al tiempo que una encuesta de YouGov a 15 000 australianos, realizada por encargo de la Fundación Australiana para la Conservación (Australian Conservation Foundation), revela que la mayoría de los votantes de todas las circunscripciones federales cree que el Gobierno federal debería hacer más para hacer frente al cambio climático.

Fútbol: organización We Play Green (2020), fundada por Morten Thorsby (<https://www.weplaygreen.com/>)

Morten Thorsby, además de futbolista profesional, es un ecologista muy activo. Fundó We play Green, una organización sin ánimo de lucro comprometida con la creación de una reacción en cadena ecológica de actitudes y acciones sostenibles mediante la movilización de la familia mundial del fútbol.

Snowboard: Protect Our Winters (2007), fundada por Jeremy Jones (<https://protectourwinters.org/about-pow/>)

El jugador profesional de snowboard Jeremy Jones fundó esta organización sin ánimo de lucro para movilizar a la comunidad de los deportes de nieve en torno a las cuestiones climáticas. La

organización centra sus esfuerzos en la legislación sobre el cambio climático y se esfuerza por convertir a los entusiastas de las actividades al aire libre en defensores del clima.

Como resultado del creciente interés de los atletas por la sostenibilidad, hay nuevos tipos de organizaciones que los apoyan para convertirse en líderes en este campo. EcoAthletes (<https://www.ecoathletes.org/>) por ejemplo, es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es "inspirar, entrenar y desplegar defensores de EcoAthlete para que hablen con confianza y de forma sustantiva sobre el cambio climático siempre que sea posible, de cualquier forma que les funcione" (EcoAthletes, 2020, párr. 13). Su método combina con éxito los siguientes tres ejes:

1. Encontrar a los atletas adecuados e inspirarlos

"Identificar y entusiasmar a los futuros defensores de EcoAthletes acerca de su capacidad para marcar una diferencia real en la lucha contra el cambio climático" (EcoAthletes, 2020, párr. 14).

2. Enseñar conocimientos y herramientas a través del *coaching* integral para empoderar sus voces

"Educar a los defensores de EcoAthletes a través de sesiones sustanciales y atractivas de entrenamiento virtual en grupo e individual, para que hablen cómodamente sobre el cambio climático con los medios de comunicación y en sus comunidades" (EcoAthletes, 2020, párr. 15).

3. Facilitar las oportunidades para hablar

Permitir que los "defensores de EcoAthletes usen sus voces para hablar sobre la acción climática" (EcoAthletes, 2020, párr. 16).

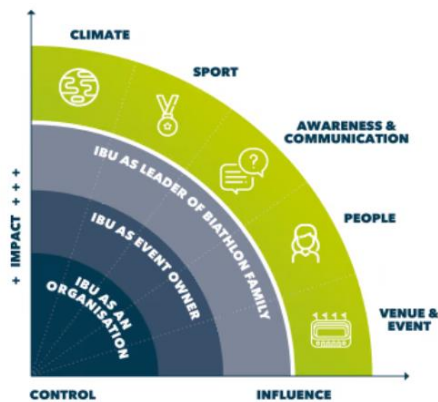
3.4.2 Estrategia de sostenibilidad que integra el compromiso de los atletas: el caso de la Unión Internacional de Biatlón (IBU, International Biathlon Union)

En 2020, la IBU lanzó su estrategia de sostenibilidad 2020-2030, con el objetivo de abordar una serie de problemas sociales y ambientales con un enfoque en el cambio de comportamiento a largo plazo.

La estrategia se ha construido en torno a un marco de sostenibilidad que comprende tres niveles de partes interesadas que se priorizan desde el área de control más directa hasta la menos directa:

1. Actividades propias de la IBU.
2. Eventos organizados por la IBU.
3. La comunidad deportiva en general.

Figura 35: estrategia de sostenibilidad de la IBU



Fuente: [Imagen de internet de la estrategia de sostenibilidad de la IBU], (s/f), <https://bit.ly/3IdeGGT>.

Climate	Clima
Sport	Deporte
Awareness & communication	Conciencia y comunicación
People	Personas
Venue & event	Lugar y evento
IBU as leader of biathlon family	La IBU como líder de la familia del biatlón
IBU as event owner	La IBU como propietaria del evento
IBU as an organization	La IBU como organización
Impact	Impacto
Control	Control
Influence	Influencia

Figura 36: cinco ámbitos de intervención



Fuente: IBU, s/f, <https://bit.ly/3abIHKF>.

Climate	Clima
Sport	Deporte
Awareness & communication	Conciencia y comunicación
People	Personas
Venue & event	Lugar y evento

Figura 37: marco de sostenibilidad de la IBU

CLIMATE

Reduce the carbon footprint of biathlon as a sport according to science-based targets (4.5% p.a.) to become climate neutral by 2030, and climate positive latest by 2034.

SPORT

Ensure environmental neutrality of the sport (air, water and soil).

COMMUNICATION AND AWARENESS

Lead in advocating for climate action and sustainable development within the biathlon family and winter sports for the global fanbase.

PEOPLE

Become the leading winter sport in terms of good governance, gender equality and diversity.

VENUE & EVENT

Enable biathlon venues and events to have a long-term positive impact on their host communities and the environment. Ban single-use plastic and ensure 100% waste is re-used, recycled or composted.

Fuente: IBU, s/f, <https://bit.ly/3abIHKF>.

Climate	Clima
Sport	Deporte
Communication & awareness	Comunicación y conciencia
People	Personas
Venue & event	Lugar y evento
Reduce the carbon footprint of biathlon as a sport according to science-based targets (4.5% p.a) to become climate neutral by 2030, and climate positive latest by 2034	Reducir la huella de carbono del biatlón como deporte de acuerdo con objetivos basados en la ciencia (4,5 % anual) para llegar a ser climáticamente neutro en 2030, y climáticamente positivo a más tardar en 2034.
Ensure environmental neutrality of the sport (air, water, and soil)	Asegurar la neutralidad ambiental del deporte (aire, agua y suelo).
Lean in advocating for climate action and sustainable development within the biathlon family and winter sports for the global fanbase	Liderar la defensa de la acción por el clima y el desarrollo sostenible dentro de la familia del biatlón y los deportes de invierno para los aficionados de todo el mundo.
Become the leading winter sport in terms of good governance, gender equality and diversity	Convertirse en el deporte de invierno líder en términos de buena gobernanza, igualdad de género y diversidad.
Enable biathlon venues and events to have a long-term positive impact in their host communities and the environment. Ban single-use plastic and ensure 100% waste is re-used, recycled or composted.	Permitir que los lugares y eventos de biatlón tengan un impacto positivo a largo plazo en las comunidades de acogida y el medioambiente. Prohibir el plástico de un solo uso y garantizar que el 100 % de los residuos se reutilicen, reciclen o composten.

Como órgano de gobierno del biatlón, la organización tiene como objetivo posicionarse como líder en sostenibilidad en la familia internacional del biatlón e influir en la comunidad deportiva

en general, incluidas las federaciones nacionales, sus miembros, socios, patrocinadores, así como los medios de comunicación y aficionados de todo el mundo.

En 2021, la IBU dio un paso más para apoyar su estrategia de sostenibilidad y su compromiso de establecerse como líder en la promoción de la sostenibilidad en el deporte. Lanzó un programa de atletas embajadores. Como parte de esto, quince atletas de doce países diferentes han sido seleccionados para apoyar a la unión en sus compromisos ambientales y sociales, para liderar con el ejemplo, y para crear conciencia y educar al público dentro de la IBU sobre tres áreas clave de desarrollo denominadas "sostenibilidad", "igualdad de género" e "integridad".

El programa de atletas embajadores tiene como objetivo apoyar el posicionamiento de la IBU de que la sostenibilidad es un comportamiento cotidiano de todos.

Los atletas embajadores son atletas conocidos que son modelos a seguir para sus compañeros y la familia internacional del biatlón. Están comprometidos a nivel personal primero y tienen una voluntad genuina de tener un impacto positivo y liderar el cambio. En el ámbito del programa de embajadores, han acordado ayudar al deporte a llegar a una comunidad más amplia de aficionados y seguidores, al tiempo que utilizan su voz para promover un cambio positivo en la industria del deporte y la sociedad.

Aquí hay algunas citas de los atletas embajadores sobre por qué se unieron al programa y lo que esperan lograr en sus nuevos roles.

A continuación, se presentan algunas citas de atletas embajadores sobre las razones por las que se unieron al programa y lo que esperan lograr en sus nuevas funciones.

Figura 38: Thierry Langer

THIERRY LANGER, TEAM BELGIUM

"Already during my chemistry studies, I was interested in environmental chemistry and the responsible use of resources. So I am interested in this topic on principle and I see the possibility of the biathlon family to become a leading figure in sport."

"I hope we can lead all the athletes, teams, and the public in becoming role models in sport events. This means setting new standards in the responsible use of resources for the world cup so that we can continue to practice the sport we love for a long time to come."



Fuente: IBU Sustainability Ambassadors, s/f, <https://bit.ly/3PIXelZ>.

Thierry langer, team Belgium	Thierry Langer, selección de Bélgica
Already during my chemistry studies, I was interested in environmental chemistry and the responsible use of resources. So I am interested in this topic on principle and I see the possibility of the biathlon family to become a leading figure in sport	Ya cuando hacía la carrera de química, me interesé por la química ambiental y el uso responsable de los recursos. Estoy interesado en este tema por principios y veo la posibilidad de que la familia del biatlón se convierta en una figura líder en el deporte.
I hope we can lead all the athletes, teams and the public in becoming role models in sport events. This means setting new standards in the responsible use of resources for the world cup so that we can continue to practice the sport we love for a long time to come.	Espero que podamos liderar a todos los atletas, equipos y al público para que se conviertan en modelos a seguir en los eventos deportivos. Esto significa establecer nuevos estándares en el uso responsable de los recursos para la Copa del Mundo para que podamos continuar practicando el deporte que amamos durante mucho tiempo.

Figura 39: Isabella Moon



ISABELLA MOON, TEAM AUSTRALIA

"I wanted to become a sustainability athlete ambassador because I am highly passionate about the sustainability of biathlon. This opportunity provides a leadership position where I am able to address issues such as climate change, hear from other athlete ambassadors, and encourage people from within Australia and the wider sporting community, to take action and ensure that Biathlon is a sport that continues to be enjoyed for a long time in the future."

"Through being a sustainability athlete ambassador, I hope to further understand issues of sustainability in Biathlon, to educate other athletes and fans about these issues, and to empower people to take action and create positive changes to protect the sport of Biathlon."

Fuente: IBU Sustainability Ambassadors, s/f, <https://bit.ly/3PIXeLZ>.

Isabella Moon, Team Australia	Isabella Moon, selección de Australia
-------------------------------	---------------------------------------

<p>I wanted to become a sustainability athlete ambassador because I am highly passionate about the sustainability of biathlon. This opportunity provides a leadership position where I am able to address issues such as climate change, hear from other athlete ambassadors, and encourage people from within Australia and the wider sporting community, to take action and ensure that Biathlon is a sport that continues to be enjoyed for a long time in the future</p>	<p>Quería convertirme en atleta embajadora de la sostenibilidad porque me apasiona la sostenibilidad del biatlón. Esta oportunidad me proporciona una posición de liderazgo en la que puedo abordar cuestiones como el cambio climático, escuchar a otros atletas embajadores y animar a la gente de Australia y de la comunidad deportiva en general a que actúen y se aseguren de que el biatlón sea un deporte del que se siga disfrutando durante mucho tiempo en el futuro.</p>
<p>Through being a sustainability athlete ambassador, I hope to further understand issues of sustainability in Biathlon, to educate other athletes and fans about these issues, and to empower people to take action and create positive changes to protect the sport of Biathlon</p>	<p>Como atleta embajadora de la sostenibilidad, espero comprender mejor las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad en el biatlón, educar a otros atletas y aficionados sobre estos temas y animar a la gente a actuar y crear cambios positivos para proteger el deporte del biatlón.</p>

3.4.3 Cómo involucrar eficazmente a los atletas en un programa de sostenibilidad

El concepto de compromiso es clave a la hora de abordar las nociones del programa de sostenibilidad de atletas/embajadores y debe tenerse en cuenta en el desarrollo de dicho programa. Subyace a la forma en que las personas se relacionan con diferentes contextos, temas o cuestiones. En otras palabras, el nivel de compromiso del atleta o embajador tiene un impacto directo en el éxito del programa, los resultados asociados y el compromiso de los aficionados. Pero, para ello, es necesario reclutar al atleta adecuado para la causa adecuada.

El *Sustainability Report* (2018) destaca cuatro pasos importantes a tener en cuenta a la hora de captar atletas en proyectos de desarrollo sostenible (Campelli, 2018).

1. Identificar a los atletas adecuados

Atletas con los valores adecuados, una gran afición y credibilidad para hablar de la causa que representan (Campelli, 2018).

2. Convencer a los atletas para que se involucren

Demostrar el valor de comprometerse positivamente en la resolución de problemas ambientales y sociales (por ejemplo, es una forma de ampliar su círculo de aficionados, de añadir valor a

los posibles patrocinadores y, además, de adquirir habilidades, experiencia y contactos para, una vez que se retiren, seguir una carrera en el deporte para el desarrollo) (Campelli, 2018).

3. Capacitar a los atletas

Es esencial preparar a los atletas para hablar sobre el tema. Deben estar bien informados y ser capaces de responder a preguntas que sean más o menos delicadas, dependiendo del deporte (Campelli, 2018).

4. Medir su impacto

Una forma de medir el impacto es seguir la actividad de los embajadores en las redes sociales y analizar las respuestas recibidas después de las publicaciones. Otra forma es pedir a los aficionados que donen para iniciativas apoyadas por los embajadores (Campelli, 2018).

Referencias

About Us. (s/f). Planet Super League. <https://www.planetsuperleague.com/about>.

Athletics Kenya celebrates UNEP's 50th anniversary with star-studded 10 km run in Karura Forest. (5 de marzo de 2022). *World Athletics*. <https://worldathletics.org/athletics-better-world/news/athletics-kenya-unep-anniversary-10km-karura-forest>.

Barça Innovation Hub. (s/f). Lusha. <https://www.lusha.com/business/4e88a63e8572b06d/>.

Basson, J. C. y Lestrelin, L. (2014). *Pour une sociologie politique du supportérisme. Penser le militantisme et la partisanerie des supporters de football en Europe*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02162730>.

Bernache-Assollant, I. (2010). Stratégies de gestion identitaire et supporterisme ultra-Une revue critique selon la perspective de l'identité sociale. *Movement & Sport Sciences*, (69), 3-22.

Brymer, E., Downey, G. y Gray, T. (2009). Extreme Sports as a Precursor to Environmental Sustainability. *Journal of Sport Tourism*, (14)2, 193-204. <http://dx.doi.org/10.1080/14775080902965223>.

Butterworth, C., Jones, M. L. y Hines, P. (2022). *Why Bother? Why and How to Assess Your Continuous-Improvement Culture*. Productivity Press.

Campbell, R., Davis, R., Hildon, Z., Hobbs, L. y Michie, S. (2015). Theories of behaviour and behaviour change across the social and behavioural sciences: a scoping review.

Health Psychology Review, (9)3, 323-344.
<https://doi.org/10.1080/17437199.2014.941722>.

Campelli, M. (2018). Four steps to engage athletes in sustainable development projects. *The Sustainability Report*. <https://sustainabilityreport.com/2018/08/07/four-steps-to-engage-athletes-in-sustainable-development-projects/>.

Campelli, M. (20 de enero de 2022). Nudging fans towards more sustainable behaviours. *The Sustainability Report*. <https://sustainabilityreport.com/2022/01/20/nudging-fans-towards-more-sustainable-behaviours/>.

Casper, J. M., y Pfahl, M. E. (2012). Environmental Behavior Frameworks of Sport and Recreation Undergraduate Students. *Sport Management Education Journal*, 6(1), 8-20.

Casper, J. M., Pfahl, M. E. y McCullough, B. P. (2017). Is Going Green Worth It? Assessing Fan Engagement and Perceptions of Athletic Department Environmental Efforts. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1). <http://dx.doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7690>.

Clean Sheet: SD Europe's Path to Sustainability. (2021). *SD Europe*. https://64b1f82f-2310-420b-a52b-572595c25621.usrfiles.com/ugd/64b1f8_7dc75a80cfdd48cb91bd0ab872d4a7ba.pdf.

Cleland, J., Doidge, M., Millward, P. y Widdop, P. (2018). Conclusion: Connections More Than Matter! Relational Understandings of Football Fans' Collective Actions. En **Cleland, J., Doidge, M., Millward, P & Widdop, P.**, *Collective Action and Football Fandom*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73141-4>.

Dawson, J., Havitz, M. y Scott, D. (2011). Behavioral Adaptation of Alpine Skiers to Climate Change: Examining Activity Involvement and Place Loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, (28)4, 388-404. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2011.571573>.

Dixon, E. (12 de mayo de 2021). Study: 69% of young sports fans support environmental change. *SportsPro Media*. <https://www.sportspromedia.com/news/sports-fans-environmental-change-viewing-habits-gwi-study/>.

Doidge, M. (2015). *Football Italia: Italian Football in an Era of Globalisation*. Bloomsbury. <https://www.bloomsburycollections.com/book/football-italia-italian-football-in-an-age-of-globalization/acknowledgements>.

EcoAthletes: Nonprofit Launches to Inspire, Coach & Deploy Athletes to Talk Climate Change. (7 de abril de 2020). *GreenSportsBlog*. <https://greensportsblog.com/ecoathletes-nonprofit-launches-to-inspire-coach-deploy-athletes-to-talk-climate-change/>.



EqualGame Conference Report. (2019). *UEFA*.
https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Respect/02/61/62/38/2616238_DOWNLOAD.pdf.

Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom. (Agosto de 2020). *European Club Association*. <https://www.ecaeurope.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf>.

Fans and Supporters Information and Awareness Raising. (15 de enero de 2020). *Life Tackle*. <https://lifetackle.eu/actions/action/fans-and-supporters-information-and-awareness-raising>.

Forever Green. (s/f). <https://forevergreen.es/?lang=en#about>.

Galen T. Trail y Brian P. McCullough (2020) Marketing sustainability through sport: testing the sport sustainability campaign evaluation model

Gartner [Gartner]. Gartner Hype Cycles, Explained [vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jB1RDz9jaj0&t=28s>.

Goldblatt, D. (2020). Playing Against the Clock: Global Sport, the Climate Emergency and the Case For Rapid Change. *Rapid Transition Alliance*. https://www.rapidtransition.org/wp-content/uploads/2020/06/Playing_Against_The_Clock_FINAL.pdf.

Grüll, P. (2 de octubre de 2020). German football fan initiative calls for green reforms. *Life Tackle*. <https://lifetackle.eu/news/article/german-football-fan-initiative-calls-for-green-reforms>.

Hoyer, D. W. y MacInnis, D. J. (2007). *Consumer Behaviour*. Houghton Mifflin Company.

Howe, M. (2021). *Management of Sports and Physical Education*. ED-Tech Press.

How does it work? (s/f). *Pledgeball*. <https://www.pledgeball.org/about/>.

Hytner, M. y Morton, A. (2021). David Pocock leads 300 high-profile Australian athletes in climate campaign. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2021/aug/30/david-pocock-leads-250-high-profile-australian-athletes-in-climate-campaign>.

IBU. (s/f). <https://www.biathlonworld.com/inside-ibu/sustainability>.

- IBU Sustainability Ambassadors.** (s/f). IBU <https://www.biathlonworld.com/inside-ibu/sustainability/ibu-snow-network>.
- ISO 20121.** Event sustainability management systems -- Requirements with guidance for use. (2012). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>.
- Karimzadegan, H. y Meiboudi, H.** (2012). Exploration of environmental literacy in science education curriculum in primary schools in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (46), 404-409.
- List of Awareness Raising Tools.** (s/f). Life Tackle. [https://lifetackle.eu/assets/files/Del B 4 1 - List of awareness raising tools 2 0.pdf](https://lifetackle.eu/assets/files/Del_B_4_1_-_List_of_awareness_raising_tools_2_0.pdf).
- Mallen, C. A., Adams, L., Stevens, J. y Thompson, L.** (2010). Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study. *European Sport Management Quarterly*, (3)3, 367-389. <http://dx.doi.org/10.1080/16184741003774521>.
- McCullough, B. P.** (2013). Identifying the influences on sport spectator recycling behaviours using the theory of planned behaviour. *Sport Management and Marketing*, (14), 143-168.
- McCullough, B. P. y Kellison, T.** (2016). Go Green for the Home Team: Sense of Place and Environmental Sustainability in Sport. *Journal of Sustainability Education*, 11(2), 1-14. https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=kin_health_facpub.
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E. y Nguyen, S. N.** (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, (19)7, 1040-1065. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>.
- McCullough, B. P. y Kellison, T.** (2018). A pragmatic perspective on the future of sustainability in sport. *Kinesiology Faculty Publications* (59). https://scholarworks.gsu.edu/kin_health_facpub/59?utm_source=scholarworks.gsu.edu%2Fkin_health_facpub%2F59&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.
- McCullough, B. P. y Trail, G. T.** (2018). Differential effects of internal and external constraints on sustainability intentions: A hierarchical regression analysis by market segment of running event participants. *Journal of Management for Global Sustainability*, (6)2. <http://dx.doi.org/10.13185/JM2018.06206>.

McRoberts, S. y Reid, T. (2021). Sport and Environmental Sustainability. En **Dingle, G. & Mallen, C.**, *Sport and Environmental Sustainability*. <https://doi.org/10.4324/9781003003694>.

[Imagen de internet de **ABB Formula E**]. (s/f). https://espanol.eurosport.com/formula-e/formula-e-y-abb-se-unen-en-un-innovadora-colaboracion-abb-fia-formula-e-championship_sto6470453/story.shtml.

[Imagen de internet de **Barça Innovation Hub**]. (s/f). <https://ec.linkedin.com/company/barcelona-universitas>.

[Imagen de internet de **HUB23 - Barcelona SportsTech HUB23**]. (s/f). <https://www.crunchbase.com/organization/barcelona-sportstech-hub23>.

[Imagen de internet de **Hype Cycle for Emerging Technologies, 2021**]. (s/f). <https://resbla.com/tag/gartner/>.

[Imagen de internet de la estrategia de sostenibilidad de la **IBU**]. (s/f). <https://www.biathlonworld.com/de/inside-ibu/sustainability>.

[Imagen de internet de **HYPE Sports Innovation**]. (s/f). <https://www.hypesportsinnovation.com/>.

[Imagen de internet de **Únete a #EqualGame**]. (s/f). <https://www.uefa.com/uefaeuro/history/news/026b-12b0b4d59773-f10b54560843-1000--equal-game-all-you-need-to-know/>.

[Imagen de internet de **Socios.com**]. (s/f). <https://www.socios.com/es-es/>.

[Imagen de internet de **Laboratorio de deporte sostenible**]. (s/f). <https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fimages.squarespace-cdn.com%2Fcontent%2Fv1%2F612df3c517b99d1919daed4a%2F174b6cb0-b1ab-49b5-b445-df1b5910e84d%2FSustainableSportLab-Logo-Green.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.ssl.sport%2F&tbnid=haP8RXrIS11JdM&vet=12ahUKEwj83O3hleH4AhUEB9QKHTLWBmMQMygAegQIARA9..i&docid=PdFepecqeR38QM&w=2500&h=893&q=Sustainable%20sport%20lab&ved=2ahUKEwj83O3hleH4AhUEB9QKHTLWBmMQMygAegQIARA9>.

[Imagen de internet de **Technology Adoption Lifecycle illuminated by the Gartner Hype Cycle**]. (s/f). <https://hyperonomy.com/2019/10/16/technology-adoption-models/>.

[Imagen de internet de **The Sport Ecology Group**]. (s/f). <https://do.linkedin.com/company/sport-ecology-group>.

[Imagen de internet de SportPro Summit]. (s/f). https://play.google.com/store/apps/details?id=com.eventscase.gcn.sportpositive&hl=es_BO.

[Imagen de internet de un tuit de Socios]. (s/f). <https://twitter.com/socios/media>.

Ottman, J. A. (2011). *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools and Inspiration for Sustainable Branding*. Green Leaf Publishing.

Planet Super League. (s/f). <https://www.planetsuperleague.com/>.

Pollet, M. (24 de febrero de 2021). Two-thirds of French sports fans ready to boycott non-eco-friendly events. *Euractiv*. <https://www.euractiv.com/section/health-consumers/news/two-thirds-of-french-sports-fans-ready-to-boycott-non-eco-friendly-events/>.

Pledgeball. (s/f). FSA. <https://thefsa.org.uk/our-work/pledgeball/>.

Race for Better Futures. Sustainability Report 2020/2021. (2021). Formula E. <https://assets-prd.formulae.cloud/-/media/files/pdf/sustainability/season-7-report-201221.pdf?modified=20211221100853>.

Respect. UEFA Football and Social Responsibility Report 2018/19. (2019). UEFA. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/64/11/33/2641133_DOWNLOAD.pdf.

Respect. UEFA Football and Social Responsibility Report 2019/20. (2020). UEFA. https://editorial.uefa.com/resources/026f-13d081d36ee3-070a0eafd43f-1000/uefa_fsr_report_19-20_eng.pdf.

Sartore-Baldwin, M. L., McCullough, B. P. y Quatman Yates, K. (2017). Shared Responsibility and Issues of Injustice and Harm within Sport. *Quest*, (69)3, 366-383. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1238769>.

Sartore-Baldwin, M. L. y McCullough, B. P. (2018). Equity-based sustainability and ecocentric management: Creating more ecologically just sport organization practices. *Sport Management Review*, (21)4, 391-402. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.009>.

Strength through Unity. Football Sustainability Strategy 2030. (2021). UEFA. https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf.

Supporters direct (s/f). Engage! How clubes can win with football supporters. Recuperado de <https://thefsa.org.uk/wp-content/uploads/2020/10/ENGAGE-How-clubs-can-win-with-football-supporters.pdf>

The Fluid Fan Is Here. (Febrero de 2020). *Sports Innovation Lab*. https://assets.ctfassets.net/40abn7j4v349/5wzBHG8xBbWwIhnzwpWeNb/f555932e1a0968fd3a586811330fd97e/The_Fluid_Fan_is_Here_-_Sports_Innovation_Lab.pdf.

The Football Landscape. (2021). FIFA. <https://publications.fifa.com/en/vision-report-2021/the-football-landscape/>.

Together for the Future of Football. UEFA Strategy 2019-2014. (2019). *UEFA*. https://editorial.uefa.com/resources/026e-1389dc45d12e-bdf69579a884-1000/together_for_the_future_of_football.pdf.

Trail, T. T. y McCullough, B. (19 de marzo de 2019). Marketing sustainability through sport: testing the sport sustainability campaign evaluation model. *European Sport Management Quarterly* (20)2, 109-129. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1580301>.

UEFA Respect Report 2020/21. (2021). *UEFA*. <https://sustainabilityreport.uefa.com/2020-21/en/1-1>.

UEFA. (s/f). <https://es.uefa.com/insideuefa/news/0264-11283173bd01-1b4b093ca835-1000--outraged-el-futbol-se-une-para-hacer-frente-a-la-discriminacion/>.

UEFA Strategy. (s/f). *UEFA*. <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/strategy/>.

World Athletics [World Athletics]. (31 de marzo de 2021). *World Athletics #RunSmarter City Challenge* [vídeo]. YouTube. <https://youtu.be/RLUGBb94p8w>.

World Athletics Air Quality project highlighted at Sport@COP in Glasgow. (9 de noviembre de 2021). *World Athletics*. <https://www.worldathletics.org/athletics-better-world/news/world-athletics-air-quality-project-sportcop-glasgow>.

#EqualGame – Football is open to everyone. (21 de diciembre de 2018). *UEFA*. <https://www.uefa.com/insideuefa/sustainability/activities/024c-0f8e66b06174-f9e979d2ddf1-1000--equalgame-football-is-open-to-everyone/>.