

Módulo 2. Sostenibilidad en eventos deportivos



☰ Unidad 2.1

☰ Autoevaluaciones

☰ Referencias

Unidad 2.1

Introducción

Este módulo tiene como objetivo brindar a los participantes una comprensión sobre los principales aspectos de la sostenibilidad en eventos deportivos, ligas y competiciones, abarcando los desarrollos en los tres pilares de la sostenibilidad —economía, sociedad y ambiente—. Las organizaciones deportivas deben equilibrar sus metas a corto plazo con una sostenibilidad a largo plazo para asegurar que los eventos, ligas y competiciones se mantengan viables con el tiempo.

Primero, vamos a definir qué entendemos por sostenibilidad y ofreceremos un contexto sobre su aplicación en el ámbito de los eventos deportivos. A continuación, haremos un repaso general de los avances en los tres pilares, destacando las áreas en las que se han concentrado las políticas y las prácticas. Después, presentaremos un estudio de caso para profundizar en estos desarrollos. Finalmente, cerraremos con un resumen de los principales beneficios y retos de la

sostenibilidad en eventos deportivos, y propondremos una actividad relacionada.

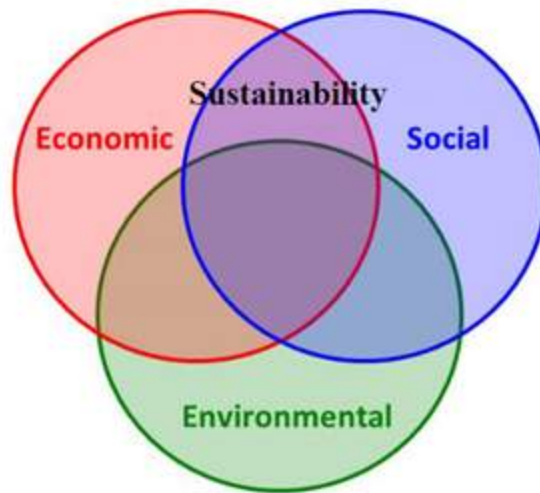
Sostenibilidad en eventos deportivos: definición y antecedentes

Antes de centrarnos en el contexto de los eventos deportivos, ligas y competiciones, primero necesitamos definir el concepto de sostenibilidad. Es importante notar que existen más de 200 definiciones de sostenibilidad en diversas fuentes (Parkin, 2001). Sin embargo, la definición más citada parece ser la del Informe de la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, que define el desarrollo sostenible —término muy relacionado con sostenibilidad— como “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo [WCED], 1987, p. 41).

El informe Brundtland no solo presentó esta definición, sino que también explicó las causas de la degradación ambiental, al tiempo que destacaba la relación entre el crecimiento económico, los problemas sociales y las preocupaciones ambientales (WCED, 1987). Además, el informe propuso algunas directrices internacionales que más tarde se conocieron como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con el fin de guiar a la comunidad internacional hacia el desarrollo sostenible. Estos objetivos fueron los predecesores de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), introducidos en 2015.

Diversas fuentes coinciden en que la sostenibilidad abarca dimensiones económicas, ambientales y sociales, como se muestra en la figura 1 a continuación. Mientras que la sostenibilidad económica se centra en el suministro de recursos necesarios para el sistema de producción (Goodland, 1995), la sostenibilidad ambiental se enfoca en la protección y cuidado del medioambiente (Sutton, 2004), y la sostenibilidad social pone énfasis en valores fundamentales como la equidad y la democracia (Sachs, 1999). Este enfoque tridimensional — también conocido como triple resultado— reconoce que “no se puede lograr un nivel deseado de sostenibilidad ecológica, social y económica de forma separada, sin alcanzar al menos un nivel básico en estas áreas de manera simultánea” (Elkington, 1998, p. 75); es decir, sin asegurar habitabilidad, equidad y viabilidad (Ulloa-Hernández et al., 2023). La intersección entre las tres dimensiones sugiere que también pueden alcanzarse situaciones en las que todas se beneficien mutuamente (Ehnert et al., 2013).

Figura 1. Las dimensiones de la sostenibilidad



Fuente: Mai, 2023, p. 15.

Traducción de la figura 1:

Sostenibilidad

Economía

Sociedad

Ambiente

Evaluar la sostenibilidad en los eventos deportivos puede ser un desafío. El deporte, por su propia naturaleza, es ampliamente considerado como una de las herramientas más versátiles y rentables para promover los valores de las Naciones Unidas y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde la creación de los Objetivos de

Desarrollo del Milenio (ODM) en el año 2000 —predecesores de los ODS—, el deporte ha jugado un papel importante en el impulso de todos estos objetivos (Lemke, 2016). Sin embargo, en los últimos tiempos, ha habido un creciente número de críticas dirigidas a las organizaciones deportivas internacionales por los efectos perjudiciales que los eventos deportivos globales, como la Copa Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos, tienen en el medio ambiente. Muchas voces han exigido que los organizadores de estos eventos —en particular los eventos internacionales y de gran magnitud— asuman una mayor responsabilidad y adopten todas las medidas posibles para reducir el impacto ambiental negativo y maximizar los beneficios sociales y económicos.

Además, se han desarrollado diversas iniciativas, asociaciones y certificaciones que pueden influir, guiar y promover la sostenibilidad en el ámbito de la organización de eventos (Parent y Ruetsch, 2021). Las iniciativas de las Naciones Unidas (ONU), como los ODM y los ODS, aunque están enfocadas principalmente en los gobiernos, también influyen en las prácticas de sostenibilidad en el deporte. La ONU, en colaboración con el Comité Olímpico Internacional (COI), ha desarrollado el Marco de Acción Climática para el Deporte, conocido también como Sports for Climate Action. Los participantes de esta iniciativa se comprometen a cumplir con un conjunto de cinco principios, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Principios del Sports for Climate Action



Fuente: Aeon Strategy, 2023

Traducción de la figura 2:

- Promover una mayor responsabilidad ambiental
- Reducir el impacto climático general
- Crear conciencia y educar sobre la acción climática
- Promover el consumo sostenible y responsable
- Impulsar la acción climática a través de la comunicación

Estos principios se integran en las estrategias, políticas y procedimientos de la comunidad deportiva, lo que prepara el terreno

para una mayor difusión del mensaje y asegura el éxito a largo plazo (ONU, 2023). Entre los firmantes de este marco se encuentran comités olímpicos y paralímpicos, tanto internacionales como nacionales; federaciones deportivas —como la FIFA para el fútbol, la FIBA para el baloncesto y la FEI para la equitación—; ligas —como la Premier League, La Liga, Tennis Australia y la Asociación Sueca de Atletismo—; eventos —incluyendo los Juegos Olímpicos de París 2024, los Juegos de la Mancomunidad de Birmingham 2022 y la Copa Mundial de Rugby League 2021—; clubes —como el Arsenal FC, el Liverpool FC y LA Galaxy—; así como medios de comunicación, entre ellos BBC Sports, Sky Sports y Channel 4. Si deseas conocer más detalles o acceder a la lista completa de participantes, puedes consultar el informe de la ONU (2023).

Además, se han creado diversas asociaciones para motivar a las organizaciones deportivas a enfocarse en el desarrollo sostenible. Algunas de las más importantes son la Red Europea de Fútbol para el Desarrollo, que tiene como misión inspirar y apoyar a los clubes de fútbol, ligas y asociaciones dentro del territorio de la UEFA para que actúen de manera socialmente responsable (puedes obtener más información en www.efdn.org), y la Green Sports Alliance, que aprovecha la influencia cultural y comercial del deporte para fomentar comunidades más saludables y sostenibles (puedes visitar <https://greensportsalliance.org> para más detalles).

También existen certificaciones ambientales que ayudan a las organizaciones deportivas a demostrar su compromiso con la sostenibilidad, como la ISO 14000, que regula la gestión ambiental, y la ISO 20121, enfocada en la organización de eventos sostenibles. Esta última se diseñó para minimizar el impacto que los eventos puedan tener sobre las infraestructuras y los servicios locales, reduciendo posibles conflictos en las comunidades. Además, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la UEFA han creado un suplemento sectorial dentro de la Iniciativa Global de Reportes (GRI) para organizadores de eventos. Este suplemento ofrece guías claras sobre cómo documentar y comunicar las acciones de sostenibilidad y responsabilidad social, y ha sido reconocido por el COI como un estándar adecuado para la presentación de informes relacionados con los Juegos Olímpicos (Parent y Ruetsch, 2021).

Como resultado, varios eventos deportivos globales han incorporado recientemente prácticas de sostenibilidad en su organización, incluidos los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, los Juegos de la Mancomunidad de Birmingham 2022 y la Copa del Mundo de Qatar 2022. Los organizadores de los Juegos Olímpicos de París 2024 también están planificando una serie de medidas para reducir las emisiones de carbono en un 50 % en comparación con el promedio de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y Río 2016 (Yang, 2023). En nuestro análisis, tomaremos como referencia los Juegos Olímpicos de París 2024. Organizaciones como la FIFA y la UEFA también han incorporado criterios de sostenibilidad en sus planes de acción. La UEFA, en

particular, destaca los beneficios que puede aportar su estrategia de sostenibilidad «La fortaleza a través de la unidad», diseñada para movilizar al ecosistema del fútbol europeo y asegurar la prosperidad futura del deporte (UEFA, 2021a).

Es inevitable que los grandes eventos deportivos tengan un impacto considerable en el medioambiente de muchas maneras: desde la construcción de instalaciones y el uso de recursos y energía, hasta el desplazamiento de competidores, medios de comunicación y espectadores. Los efectos que un evento deportivo puede generar en las comunidades locales y en el entorno en general —ya sean positivos o negativos— deben evaluarse desde una perspectiva ambiental, económica y social. Todos estos factores deben tenerse en cuenta durante la planificación y organización del evento (Yang, 2023).

¿Cuáles son las tres dimensiones de la sostenibilidad?

Economía.

Medioambiente.

Sociedad.

Políticas.

Garantizar la sostenibilidad económica de los eventos deportivos

Desde una perspectiva económica, la sostenibilidad se logra al reducir los costos mientras se maximizan los beneficios de un evento deportivo. Una forma de hacerlo es aprovechando infraestructuras y redes de transporte ya existentes, además de colaborar con negocios y proveedores locales para disminuir los gastos relacionados con el transporte (Yang, 2023). Para que los eventos deportivos, ligas y competiciones sean económicamente sostenibles, es fundamental realizar una planificación financiera detallada. Esto incluye estudios de viabilidad, la elaboración de presupuestos y asegurar fuentes de financiamiento. También es necesario cumplir con los requisitos de licencias, respetar las normativas de *fair play* —en español, juego limpio— y garantizar que existan acuerdos colectivos justos.

Planificación financiera

Los eventos deportivos requieren una planificación y control financiero cuidadoso desde el principio. Una parte clave de este proceso consiste en preparar un presupuesto y establecer metas financieras. Además, es necesario gestionar las finanzas del evento de manera continua a lo largo de todo el proceso. Asimismo, conseguir financiación y controlar los gastos también son aspectos esenciales de la planificación financiera para estos eventos (Masterman, 2021).

La planificación financiera comienza definiendo los objetivos de los propietarios del evento o los titulares de derechos —como la FIFA o la Federación de Juegos de la Mancomunidad (CGF, por sus siglas en inglés)—, los cuales se integran, en mayor o menor medida, en la visión, misión y metas de los comités de organización. A continuación, los titulares de los derechos del evento y el comité organizador toman decisiones estratégicas a largo plazo tanto para el evento en general como para ediciones específicas —por ejemplo, expandir la marca o ingresar a nuevos mercados, como el caso de la FIFA en Oriente Medio—. Después, se consideran decisiones operativas concretas para entender cómo se traducen en la práctica los objetivos previamente definidos en cada edición del evento. Los presupuestos ayudan a definir los costos asociados a llevar a cabo esas decisiones operativas. Finalmente, se realiza un seguimiento continuo y ajustes necesarios (evaluación y control constantes), donde se asigna a personas la responsabilidad de gestionar ingresos y/o gastos específicos (Parent y Ruetsch, 2021).

El **estudio de viabilidad** es uno de los primeros y más importantes pasos en la planificación financiera. Este análisis ofrece una visión completa de los costos y beneficios de un evento propuesto, teniendo en cuenta sus implicaciones económicas, sociales, culturales y políticas. Los resultados del estudio son decisivos para determinar si el proyecto seguirá adelante. Sin embargo, aunque los resultados sean favorables, esto no garantiza el éxito del evento; simplemente señala el nivel de riesgo asociado. Cuanto más alentadores sean los

resultados, menor será el riesgo de llevar a cabo el evento. Todos los grandes eventos deportivos, independientemente de su éxito, han sido precedidos por estudios de viabilidad que han evaluado su factibilidad. No obstante, que los resultados previstos se materialicen o no, depende en gran medida de la calidad del estudio y de si ha sido influenciado por las agendas políticas de los *stakeholders* (Westerbeek et al., 2015).

Un ejemplo reciente es la FIFA (2022), que consideró la posibilidad de organizar la Copa del Mundo cada dos años y llevó a cabo un estudio de viabilidad para presentarlo a los stakeholders. Uno de los criterios principales para evaluar este proyecto era si su implementación generaría impactos positivos en el panorama del fútbol, tomando en cuenta el calendario internacional, la calidad del juego y la protección de los jugadores. La figura 3 muestra los beneficios clave identificados. A pesar de que el estudio de viabilidad recomendaba continuar con el proyecto, este no avanzó debido a la oposición de jugadores y otros grupos involucrados en todo el mundo (Murphy, 2022).

Figura 3. Beneficios de organizar una Copa Mundial de la FIFA cada dos años



Fuente: FIFA, 2022, pág. 65.

Traducción de la figura 3

Dar forma al fútbol del futuro

- Reducir los periodos de liberación de jugadores y facilitar los procesos de clasificación.
- Agrupar las fechas durante la temporada.
- Coordinar los torneos finales de las confederaciones y ajustar el calendario.
- Mejorar la calidad del fútbol a nivel mundial

Aumentar la relevancia de los partidos.

- Dar oportunidades a todos los talentos.
- Ofrecer más posibilidades para que los jugadores se destaquen.
- Reducir las diferencias entre equipos.
- Cuidar y proteger a los jugadores

No aumentar la cantidad de partidos.

- Menos desplazamientos para los jugadores.
- Asegurar el descanso de los jugadores.
- Menos interrupciones en el juego.

Los grandes eventos deportivos suelen requerir la preparación de **dos tipos de presupuestos**: un presupuesto operativo, que corresponde al comité organizador y generalmente excluye los costos de capital (como la construcción de sedes), y un presupuesto de capital, que cubre exclusivamente los gastos de inversión. Ambos tipos de presupuestos tienen dos entradas principales: los ingresos (lo que entra, es decir, la entrada de activos) y los gastos o egresos (lo que sale, es decir, la salida de activos). Para asegurar que se cumplan los objetivos presupuestarios, se implementan varios controles financieros. Entre ellos, se asignan responsabilidades a personas para gestionar ciertas áreas del presupuesto, se utilizan procesos de

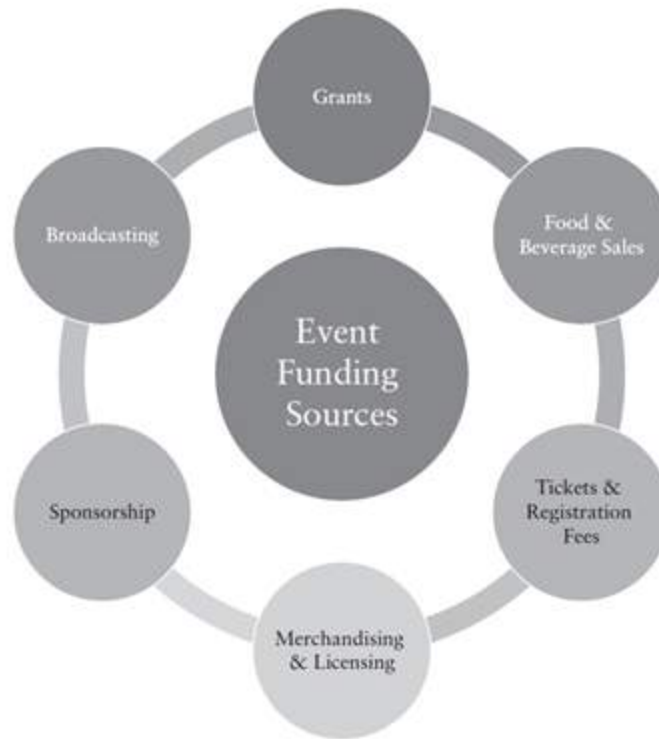
licitación para los trabajos más importantes, se crean centros de costos y se emplean herramientas de control financiero, como los informes anuales, las revisiones presupuestarias y los análisis de flujo de caja. Además, se pueden usar sistemas de control de inventario y herramientas de planificación financiera como el análisis de punto de equilibrio para estimar elementos como el precio de las entradas (Masterman, 2021).

A pesar de implementar estos controles, los costos suelen superar las cifras presupuestadas. Por ejemplo, Flyvbjerg y Stewart (2012) encontraron que los presupuestos de todos los Juegos Olímpicos entre 1960 y 2012 excedieron sus previsiones iniciales, con un sobrecoste promedio del 179 %. Becker et al. (2022) analizaron cuatro grandes eventos deportivos celebrados en Noruega (los Juegos Olímpicos de Invierno de Lillehammer 1994, el Campeonato Mundial de Esquí FIS 2011, la Olimpiada de Ajedrez FIDE 2014 y el Campeonato Mundial de Ciclismo en Ruta UCI 2017) y descubrieron que todos enfrentaron dificultades financieras. Parent y Ruetsch (2021), refiriéndose al caso de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, señalaron varios factores que contribuyeron a estos sobrecostos, como los retrasos desde la fase de licitación hasta el evento, la subestimación de riesgos por parte de los gobiernos, sesgos en la toma de decisiones y una comprensión técnica inadecuada durante la planificación. Becker et al. (2022) también identificaron causas comunes de problemas financieros, como un enfoque excesivo en la legitimidad del evento, el uso de prácticas presupuestarias flexibles y la influencia indebida de intereses

políticos. Los autores proponen un enfoque más estructurado, que incluya la separación de los roles de quienes asumen los riesgos, toman las decisiones y controlan la ejecución, para mitigar los factores que generan sobrecostos (Becker et al., 2022).

Además de gestionar los costos, los organizadores de eventos deportivos deben asegurar fuentes de financiamiento adecuadas. Parent y Ruetsch (2021) identifican seis fuentes principales de financiamiento para estos eventos, como se muestra en la figura 4. Aunque la planificación financiera suele centrarse en los precios de las entradas y las tasas de inscripción, desde la perspectiva de generación de ingresos del COI, las principales fuentes son los derechos de transmisión y los patrocinios, con un 73 % y 18 % de los ingresos, respectivamente. Estudios sobre la Premier League de Inglaterra y LaLiga de España también subrayan la creciente importancia de los ingresos por transmisiones televisivas a lo largo de los años (Buraimo et al., 2010).

Figura 4. Fuentes de financiación de eventos



Fuente: Parent y Ruetsch, 2021, p. 92

Traducción de la figura 4

Fuentes de financiamiento para eventos

- Subvenciones
- Ventas de alimentos y bebidas
- Entradas y tarifas de inscripción
- Merchandising y licencias
- Patrocinios

- Derechos de transmisión

Licencias y *fair play*

La sostenibilidad desde una perspectiva económica también se basa en cumplir con los requisitos de licencias y de *fair play* financiero. Se han establecido regulaciones financieras para evitar que, especialmente los clubes de fútbol profesional, gasten más de lo que generan en su intento de alcanzar el éxito. Estas medidas buscan prevenir problemas financieros que podrían poner en peligro la viabilidad de los clubes a largo plazo. En 2011, la UEFA introdujo su primer conjunto de normativas de *fair play* financiero (FFP). Estas normativas tenían como objetivo fomentar la responsabilidad financiera, garantizar la estabilidad a largo plazo de los clubes y promover un equilibrio competitivo entre las ligas. Desde su implementación inicial, se impusieron sanciones y multas a clubes importantes como Manchester City y Paris Saint-Germain, así como a otros más pequeños, como Galatasaray, Dinamo Zagreb, FC Astana y Metalurh Donetsk. A pesar de las críticas sobre su concepto de equilibrio competitivo, el FFP generó resultados positivos, y en 2017, los clubes de primera división reportaron ganancias colectivas por primera vez en la historia (Ramchandani et al., 2023).

Las normativas de FFP de la UEFA se introdujeron como una extensión de su sistema de licencias ya existente. Las regulaciones de licencias

de la UEFA, que se promulgaron por primera vez en 2003, establecen los requisitos mínimos que los clubes profesionales deben cumplir para obtener una «licencia UEFA» en cinco áreas: deportiva, infraestructura, personal y administración, legal, y financiera. Desde el inicio, la UEFA decidió que las asociaciones nacionales o las ligas designadas actuarían como los organismos encargados de otorgar estas licencias. Esto permitió ampliar el sistema de licencias, de modo que no solo incluyera a los clubes clasificados para competiciones europeas, sino también a todos los clubes que participen en las ligas de primera división de sus respectivos países. Acuerdos de licencias similares se han implementado en diversas ligas y competiciones deportivas (Müller et al., 2012).

El 1 de junio de 2022, entraron en vigor las nuevas **Regulaciones de Licencias de Clubes y Sostenibilidad Financiera** de la UEFA (conocidas como FSR), reemplazando las anteriores normativas de licencias y *fair play* financiero. Estas nuevas reglas limitan el gasto de los clubes en salarios, transferencias y comisiones de agentes del 90 % al 70 %. Además, duplican las pérdidas permitidas en un periodo de tres años, de 30 millones a 60 millones de euros, siempre que estén cubiertas por inyecciones de capital (Stone, 2022). La UEFA también planea modificar sus normativas de *fair play* financiero en respuesta a la reciente estrategia del Chelsea de firmar contratos a largo plazo. Estos contratos extendidos permiten al equipo distribuir el costo del fichaje del jugador durante la duración del contrato al presentar sus cuentas anuales. Ahora, la UEFA tiene la intención de establecer un límite

máximo de cinco años para la distribución de las tarifas de transferencia (Stone, 2023). Las ligas también establecen sus propias reglas de *fair play* financiero. Por ejemplo, la Premier League inglesa solo permite a los clubes acumular pérdidas de hasta 105 millones de libras en un periodo de tres años.

Convenios de negociación colectiva

Los acuerdos de negociación colectiva (CBA, por sus siglas en inglés) permiten garantizar la sostenibilidad a largo plazo de ligas y competiciones, ya que permiten una planificación adecuada. Estos acuerdos se fundamentan en el derecho laboral, junto con otros derechos como el de organizarse y unirse a sindicatos. Normalmente, los CBA son el resultado de extensas negociaciones, como las que ocurrieron durante el cierre patronal de la NBA en 1999, que se describen brevemente a continuación:

El 20 de enero de 1999 terminó el cierre patronal más largo en la historia de la NBA, después de 205 días. Durante este periodo, la liga perdió 1000 millones de dólares en ingresos y los jugadores dejaron de percibir 500 millones en salarios. El conflicto principal estaba en cómo se repartirían los ingresos entre los dueños de los equipos y los jugadores. El punto crítico de la negociación fue la implementación de un límite salarial, que establecía un tope al salario individual de los jugadores como

porcentaje del total de ingresos destinados a ellos. Este límite generó divisiones entre los mismos jugadores. Con el tiempo, las diferencias internas entre los jugadores se intensificaron, y la NBA se convirtió en la primera liga importante en adoptar estos límites salariales. Aunque inicialmente estos límites reducían los salarios de las estrellas y beneficiaban a los jugadores de menor perfil, en el largo plazo todos los jugadores podrían verse favorecidos en futuras negociaciones sobre el reparto de ingresos (Vohra, 2023).

En las ligas, los acuerdos de negociación colectiva son fundamentales para distribuir los ingresos, que, como vimos antes, provienen principalmente de los derechos de transmisión. Estos acuerdos pueden ser complejos. Por ejemplo, en LaLiga, la principal liga de fútbol en España, una parte de los derechos de televisión se reparte equitativamente entre los clubes. Otro porcentaje se distribuye en función del rendimiento deportivo de las últimas cinco temporadas, y una parte adicional se asigna considerando el impacto social de los clubes, tomando en cuenta factores como el número de abonados, la asistencia a los partidos y la participación en encuentros televisados (Carreras y García, 2018). A pesar de que estos acuerdos se revisan anualmente, son clave para mantener el equilibrio competitivo en las ligas. Es importante que estos acuerdos se definan con precisión para evitar una creciente desigualdad financiera entre los equipos participantes (Carreras y García, 2018).

Garantizar la sostenibilidad social de los eventos deportivos

A diferencia de la sostenibilidad económica, que está bien definida, los aspectos de sostenibilidad social y ambiental en los eventos deportivos aún están en desarrollo. La perspectiva de sostenibilidad social se refiere principalmente a los efectos que los eventos tienen en las comunidades locales, incluyendo el legado que dejan (Yang, 2023). No obstante, es igualmente importante asegurar que las prácticas laborales justas y el respeto por los derechos humanos y laborales más amplios se integren en la organización del evento, para evitar cualquier impacto social negativo.

Los eventos deportivos impactan a las comunidades anfitrionas tanto de manera directa como indirecta. Esta distinción es crucial porque muchos de los efectos indirectos han sido históricamente excluidos de las discusiones sobre los impactos sociales, a pesar de su capacidad para influir en la vida de los miembros de la comunidad. Entre los impactos directos se encuentran la creación de oportunidades laborales, el voluntariado y la capacitación, el fortalecimiento de la cohesión social y el capital social, una mayor inclusión y tolerancia a la diversidad, así como un aumento en la participación deportiva y el desarrollo de infraestructuras. Estos efectos han sido reconocidos durante mucho tiempo como resultados sociales de los eventos. Sin embargo, los impactos indirectos de los eventos también pueden influir en las comunidades locales, de manera tanto positiva como negativa. Estos incluyen la creación de nuevas redes de negocios y

gubernamentales, el impulso a la imagen de la ciudad como destino turístico, la mejora en la preparación ante emergencias y el aumento en la accesibilidad para personas con discapacidad (Mair y Smith, 2021).

Los eventos deportivos tienen un impacto en las comunidades anfitrionas:

- Que incluyen tanto los impactos directos en la comunidad local como los efectos indirectos.
- Que solo son indirectos.

Legado

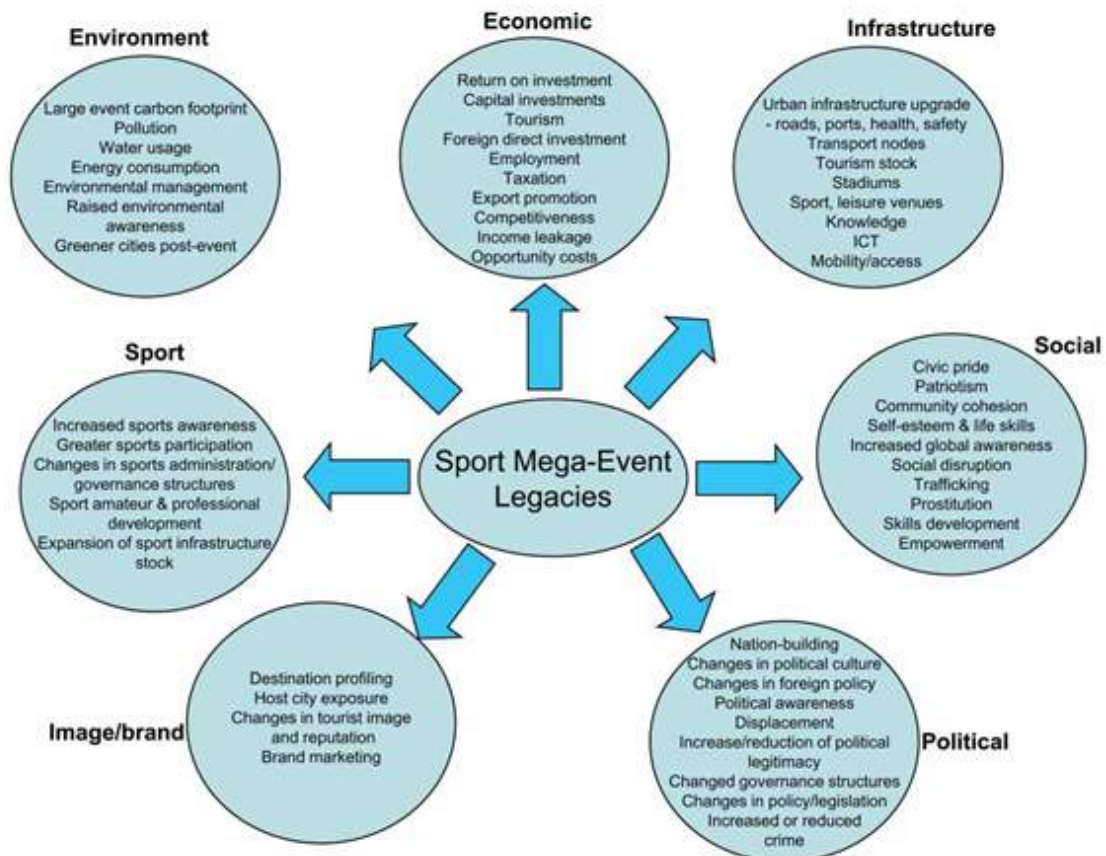
Los eventos deportivos ocupan un lugar destacado en la escena global y, a menudo, van acompañados de importantes inversiones por parte de las ciudades y países anfitriones. Esto ha despertado un creciente interés en analizar sus impactos a largo plazo. No obstante, evaluar el legado de estos eventos resulta bastante complicado, ya que no existe un consenso claro en la bibliografía sobre lo que significa exactamente el término «legado» o cómo debería definirse (Cornelissen et al., 2011).

Como observa Kasimati (2003), albergar un evento como los Juegos Olímpicos de Verano puede traer varios beneficios potenciales a largo

plazo para la ciudad anfitriona. Estos beneficios incluyen la construcción de nuevas instalaciones y mejoras en la infraestructura, la revitalización urbana, una mayor reputación internacional, un aumento del turismo, mejoras en el bienestar público, la creación de empleo adicional y un incremento en las inversiones extranjeras. Sin embargo, en la práctica, también pueden surgir aspectos negativos, como los elevados costos de construcción de los recintos deportivos y las inversiones relacionadas, especialmente en infraestructura de transporte. Otros desafíos incluyen problemas temporales de congestión, el desplazamiento de otros turistas debido al evento, y la infrautilización de las instalaciones deportivas de élite tras el evento, que ofrecen poco uso para la población local (Gratton et al., 2006).

A partir del trabajo de Chappelet y Junod (2006), Cornelissen et al. (2011) identifican siete tipos de legados de megaeventos deportivos, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Tipos de legados de megaeventos deportivos



Fuente: Cornelissen et al., 2011, p. 311

Traducción de la figura 5

Medioambiente

- Elevada huella de carbono del evento
- Contaminación
- Uso del agua
- Consumo energético

- Gestión ambiental
- Mayor conciencia sobre el medio ambiente
- Ciudades más sostenibles tras el evento

Economía

- Retorno de la inversión
- Inversiones de capital
- Turismo
- Inversión extranjera directa
- Empleo
- Recaudación de impuestos
- Promoción de exportaciones
- Fuga de ingresos
- Costos de oportunidad

Infraestructura

- Mejoras en la infraestructura urbana —carreteras, puertos, salud, seguridad—
- Conectividad en el transporte

- Infraestructura turística
- Estadios
- Instalaciones deportivas y de ocio
- Conocimiento
- TIC
- Movilidad y accesibilidad

Deporte

- Mayor interés por el deporte
- Aumento de la participación deportiva
- Cambios en la gestión y gobernanza deportiva
- Desarrollo del deporte amateur y profesional
- Expansión de la infraestructura deportiva

Sociedad

- Sentimiento de orgullo local
- Patriotismo
- Cohesión social
- Autoestima y habilidades para la vida

- Mayor conciencia global
- Impacto social
- Trata de personas
- Explotación sexual
- Desarrollo de habilidades
- Empoderamiento

Política

- Fortalecimiento de la identidad nacional
- Cambios en la cultura política
- Cambios en la política exterior
- Conciencia política
- Desplazamientos
- Aumento o pérdida de legitimidad política
- Cambios en las estructuras de gobernanza
- Cambios en políticas y legislación
- Aumento o reducción de la delincuencia

Imagen/marca

- Promoción del destino
- Exposición de la ciudad anfitriona
- Cambios en la imagen y reputación turística
- Estrategias de *marketing*

Los autores encontraron que el esquema anterior fue útil en su evaluación del legado de la Copa del Mundo de 2010, celebrada en Sudáfrica. En particular, destacan la importancia de integrar de manera consistente y sistemática los principios del «triple resultado» (es decir, enfocándose en las tres dimensiones de la sostenibilidad) en la planificación, diseño y evaluación de los megaeventos (Cornelissen et al., 2011). Parent y Ruetsch (2021) también señalan que “el legado puede interpretarse de muchas maneras” (p. 409) y subrayan la importancia de cada parte interesada en traducir esos beneficios.

Los autores enfatizan que, al trabajar para un comité organizador, el enfoque se centra en la planificación de servicios y operaciones a corto y mediano plazo, lo cual está muy lejos del horizonte de treinta años necesario para evaluar el impacto de los eventos. Además, proporcionan las siguientes ideas prácticas basadas en la experiencia organizativa de Ruetsch durante la UEFA EURO 2016.

Perspectivas prácticas sobre el legado comunitario

Según Parent y Ruetsch (2021):

El programa de responsabilidad social y sostenibilidad de la UEFA EURO 2016 fue diseñado para generar un impacto positivo en Francia. Una de las principales políticas fue la prohibición de fumar en todo el evento. Todas las federaciones responsables de cada sede debían aplicar esta medida de manera uniforme.

Como parte de esta política, se contó con voluntarios que patrullaban las áreas exteriores de los estadios, informando a los asistentes de que se encontraban en un espacio libre de tabaco. Si detectaban a alguien fumando o intentando encender un cigarrillo, le mostraban una tarjeta roja como advertencia y le pedían que saliera del área del estadio para fumar en un lugar permitido.

En la sede de Toulouse, surgió una complicación relacionada con los dignatarios y personalidades importantes que asistían al evento. Debido al diseño del estadio y los accesos, los invitados de alto rango debían pasar por las mismas áreas exteriores que el público general. Esto ocasionaba situaciones incómodas, ya que interrumpía el flujo de espectadores y, en algunos casos, no era adecuado aplicar la misma sanción —mostrar una tarjeta roja— a figuras como jefes de Estado u otras personalidades destacadas.

En lugar de sancionar a estos dignatarios, habría sido más efectivo aprovechar su influencia para que apoyaran la política de no fumar durante el evento, utilizando su imagen como ejemplo positivo. Además, habría sido útil informarles previamente sobre la política de cero tolerancia al tabaco y los beneficios que tendría para su reputación pública apoyar estas medidas.

Una crítica a la implementación de este programa es que no se adaptaron las medidas a las particularidades de cada sede. Si las federaciones locales hubieran sido consultadas de manera individual, se podrían haber diseñado soluciones más eficientes y adecuadas a las circunstancias específicas de cada lugar.

Finalmente, se llegó a un acuerdo: los voluntarios fueron ubicados fuera de la zona destinada a los dignatarios, y se creó un área discreta para fumar cerca de la entrada VIP. Gracias a estas y otras iniciativas, la UEFA EURO 2016 fue certificada como un evento sostenible bajo la norma ISO 20121. (p. 410)

Sin embargo, Parent y Ruetsch (2021) señalan que, a nivel de las ligas, “el legado y la sostenibilidad todavía se perciben más como trámites administrativos que como esfuerzos proactivos o de sentido común”

(p. 409). A pesar de esto, federaciones como la FIFA y la UEFA, junto con entidades nacionales de financiamiento, como UK Sport y la Lotería Nacional del Reino Unido, cada vez toman más en cuenta el legado antes de otorgar o patrocinar eventos. Un ejemplo de este cambio es el anuncio del presidente de la FIFA, Gianni Infantino, en la víspera del partido inaugural de la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022™, donde presentó el Fondo de Legado de la Copa Mundial con un enfoque más global. Este fondo se destinó a proyectos educativos para niños, con especial énfasis en las niñas y mujeres de países en desarrollo (FIFA, 2022); con el objetivo de brindarles mayores oportunidades para su futuro. En el módulo destinado a la ética en eventos deportivos, nos centraremos en el tema del legado.

Derechos humanos

Los derechos humanos son un área de creciente atención para los organizadores de eventos deportivos y se consideran un aspecto crucial de la sostenibilidad social. Los principios fundamentales de la doctrina de los derechos humanos están recogidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) de 1948, que establece que toda persona en el mundo debe ser tratada con dignidad e igualdad.

Aunque el concepto de derechos humanos ha existido durante mucho tiempo, su aplicación en la gestión de eventos deportivos ha cobrado relevancia más recientemente. La UEFA, por ejemplo, expresó su

compromiso con los derechos humanos en su estrategia de sostenibilidad publicada en 2021.

Como destaca la federación:

Nos esforzamos por lograr una cultura inclusiva en la que nadie sea discriminado ni excluido por ninguna característica personal, ya sea jugando, entrenando, arbitrando u organizando el juego, y en todos los aspectos del juego en sí y cualquier actividad relacionada con él. (UEFA, 2021b, p. 30)

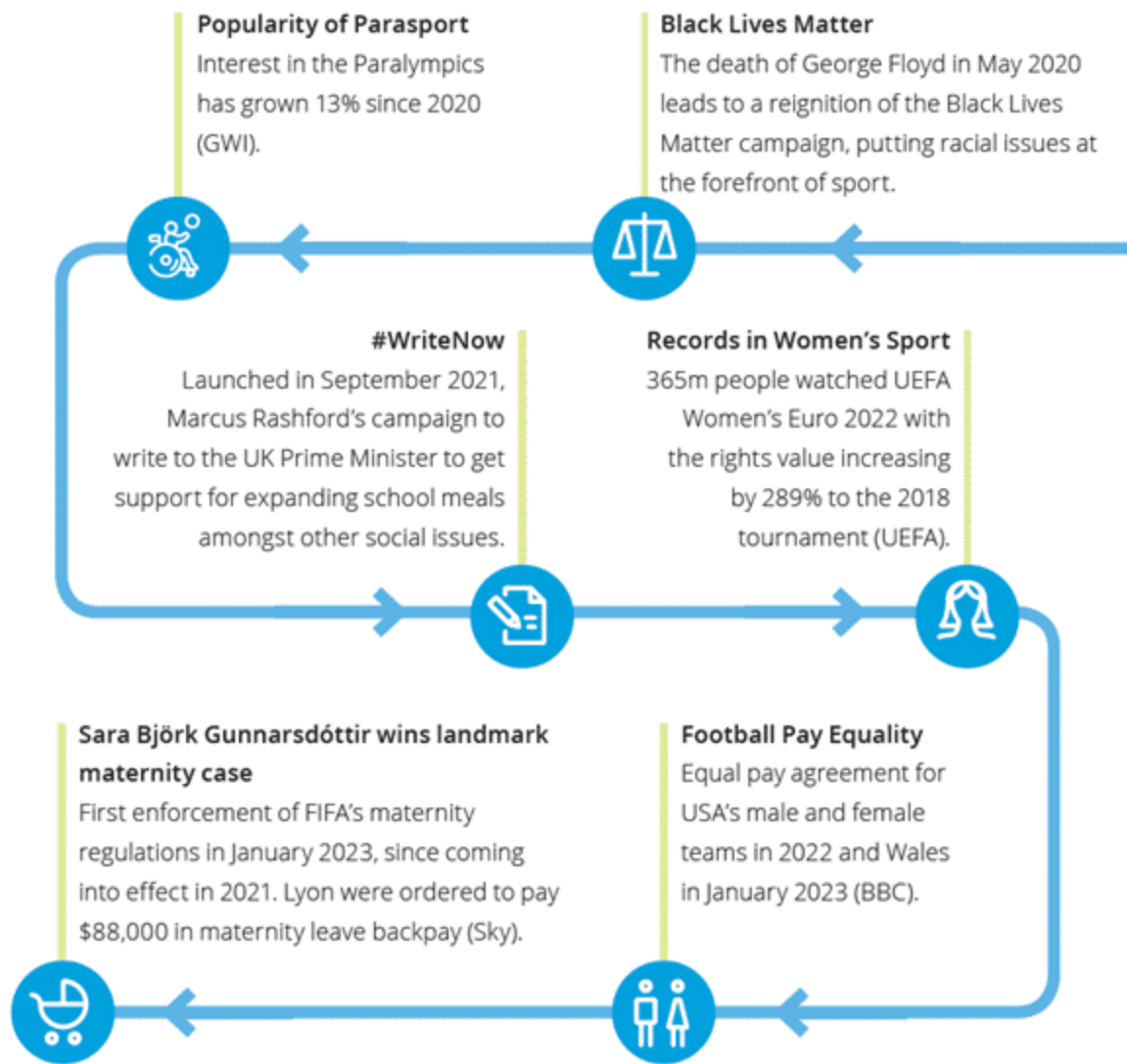
La UEFA tiene como objetivo utilizar el fútbol como una plataforma para promover los derechos humanos en la sociedad, trabajando junto con la ciudadanía y los gobiernos en temas clave, y proporcionando educación e información. En este sentido, la UEFA ha desarrollado políticas e iniciativas enfocadas en la lucha contra el racismo, la protección de niños y jóvenes, la diversidad, la igualdad y la inclusión, además de brindar apoyo a refugiados y la solidaridad. La UEFA también ha documentado algunos logros relacionados con estos temas y ha establecido metas concretas para guiar sus acciones futuras.

De manera similar, ligas y competiciones nacionales han comenzado a poner mayor énfasis en los derechos humanos. Un ejemplo es la Premier League inglesa, que ha emitido una declaración contra la

esclavitud moderna y la trata de personas. Sin embargo, es importante destacar que, en muchos casos, estas declaraciones no siempre vienen acompañadas de pruebas que respalden los avances logrados o mecanismos claros para supervisar su implementación.

Por su parte, Deloitte (2023) ha señalado la diversidad, equidad e inclusión (DE&I) como una de las principales fuerzas que están impulsando el cambio en el mundo del deporte y moldeando su futuro. Ya discutimos algunos de estos avances en el primer módulo. Deloitte también subraya que la DE&I es una prioridad fundamental, especialmente para las generaciones más jóvenes, e identifica momentos clave en el deporte que han marcado un avance en este ámbito, como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Momentos clave de DE&I en el deporte



Fuente: Deloitte, 2023, p. 10

Traducción de la figura 6

Popularidad del deporte paralímpico

El interés por los Juegos Paralímpicos ha crecido un 13 % desde 2020 (GWI).

Black Lives Matter

La muerte de George Floyd en mayo de 2020 impulsó nuevamente la campaña Black Lives Matter, colocando los temas raciales en el centro del deporte.

#WriteNow

Lanzada en septiembre de 2021, la campaña de Marcus Rashford para escribir al Primer Ministro del Reino Unido con el fin de obtener apoyo para ampliar las comidas escolares, entre otros temas sociales.

Récords en el deporte femenino

365 millones de personas vieron la Eurocopa Femenina de la UEFA 2022, con un aumento del valor de los derechos de transmisión del 289 % en comparación con el torneo de 2018 (UEFA).

Sara Björk Gunnarsdóttir gana un caso histórico sobre maternidad

Primera aplicación de las normativas de maternidad de la FIFA en enero de 2023, vigentes desde 2021. El club Lyon fue condenado a pagar \$ 88 000 en concepto de pagos atrasados por licencia de maternidad.

Igualdad salarial en el fútbol

Acuerdo de igualdad salarial para los equipos masculinos y femeninos de EE. UU. en 2022 y para Gales en enero de 2023 (BBC).

Salud y bienestar

La salud y el bienestar de los atletas en los eventos deportivos ha ganado cada vez más relevancia, convirtiéndose en una preocupación para las organizaciones deportivas. Según Deloitte (2023), este tema se ha transformado en una de las principales fuerzas de cambio que están dando forma al futuro del deporte. De acuerdo con estudios desarrollados por este organismo, una de cada cuatro personas enfrenta problemas de salud mental cada año, lo que resalta aún más la importancia de abordar este tema de manera efectiva. Cada vez son más los atletas que expresan públicamente sus problemas de salud mental. Un ejemplo reciente es el del jugador de baloncesto Ricky Rubio, quien decidió hacer una pausa en su carrera para concentrarse en su bienestar emocional (Djordjevic, 2023).

Además de la salud mental, han salido a la luz serios problemas relacionados con abusos físicos y emocionales en el deporte. En el Reino Unido, una investigación sobre la gimnasia reveló abusos sistemáticos sufridos por jóvenes atletas, lo que dañó gravemente la reputación de este deporte. Otras federaciones deportivas, como las de ciclismo, natación y remo, también han tenido que disculparse tras investigaciones que pusieron en evidencia las fallas existentes en sus culturas organizativas. Estas investigaciones se han extendido a otros

deportes, como el judo, el *bobsleigh* y el tiro con arco. UK Athletics también ha sido duramente criticada por su manejo deficiente de la protección infantil, con una revisión independiente que reveló una «falta de claridad» en la asignación de responsabilidades. Como resultado, el presidente de la Federación Británica de Gimnasia ha pedido al gobierno que cree un organismo independiente encargado de supervisar la protección de los deportistas, para demostrar que el bienestar de estos es tan importante como el éxito deportivo (Roan, 2023).

FIFA y UEFA también han reconocido la importancia de la salud y el bienestar. En su estrategia de sostenibilidad de 2021, la UEFA incluyó programas destinados a promover la participación de jugadores veteranos, campañas de concienciación para jóvenes, y varias iniciativas dirigidas a entrenadores, árbitros y personal técnico. Sin embargo, parece haber una falta de enfoque específico en el bienestar de los atletas. De manera similar, aunque la FIFA ha manifestado su intención de reducir el número de partidos y simplificar los calendarios, no ha presentado muchas medidas concretas para proteger la salud de los jugadores.

A medida que las organizaciones deportivas asuman un papel más relevante en la promoción de la salud y el bienestar en la sociedad, se espera que también se centren más en atender las necesidades físicas y mentales de los deportistas. Este enfoque será fundamental para

garantizar su rendimiento y calidad de vida a largo plazo (Deloitte, 2023).

Garantizar la sostenibilidad medioambiental de los eventos deportivos

Desde una perspectiva ambiental, la sostenibilidad se centra en la preservación y el cuidado del entorno físico. Dado que los cambios ambientales globales son impulsados principalmente por actividades humanas, el concepto de sostenibilidad implica minimizar los efectos negativos en el clima, el entorno natural, la biodiversidad y el consumo de recursos naturales. Esto incluye el uso de fuentes de energía renovables y materiales ecológicos (Yang, 2023).

El cambio climático y la sostenibilidad ambiental son también áreas que Deloitte (2023) reconoce como fuerzas macro importantes que están impulsando cambios y moldeando el futuro del deporte. El informe presenta las estadísticas que se presentan en la figura 7, para ilustrar el impacto que el cambio climático tendrá en los deportes.

Figura 7. Impacto del cambio climático en el deporte



Fuente: Deloitte, 2023, p. 15

Traducción de la figura 7

70 %

El posible aumento de días extremadamente calurosos que podrían experimentar los atletas en 2050, en comparación con 1990 (UK Sport).

23/92

Número de estadios de la liga de fútbol inglesa que podrían enfrentarse a inundaciones cada año para 2050 (BBC).

COI y FIFA

Firmaron un plan de acción de la ONU para que el deporte sea neutral en carbono para 2040 (Reuters).

En 2030, el *cricket* en Adelaida y Perth podría experimentar un aumento del 60 % de los días con temperaturas superiores a 40 °C (BBC).

En 2050, el aumento del nivel del mar podría dañar un tercio de los campos de golf del British Open (New York Times).

Sin duda, los eventos deportivos, especialmente los megaeventos, tienen un impacto ambiental significativo (Cerezo-Esteve et al., 2022), y los organizadores han comenzado a reconocer y abordar este problema. Como se discutió en la sección anterior, los organizadores de eventos deportivos han demostrado su compromiso con la sostenibilidad ambiental, participando en diversas iniciativas, asociaciones y certificaciones relevantes. Es destacable que tanto la FIFA como la UEFA hayan asumido la responsabilidad de cumplir con las directrices del Sports for Climate Action Framework y hayan diseñado estrategias para hacer frente al cambio climático.

En su estrategia de sostenibilidad, la UEFA se compromete a cumplir con los estándares ambientales mediante la elaboración de políticas relacionadas con la economía circular, la promoción de acciones

climáticas, la sostenibilidad de infraestructuras y la sostenibilidad de los eventos. En cuanto a su compromiso con la sostenibilidad de los eventos, la UEFA presenta un resumen de las iniciativas actuales y los planes futuros, como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Sostenibilidad de los eventos deportivos

DESCRIPTION

Design, plan and implement events in ways that prevent or reduce negative environmental impacts on host cities and surrounding communities.

2030 AMBITION

Setting a new benchmark for zero-impact sporting events by developing and rolling out UEFA's own sustainable event management system.

MOVING FORWARD

The creation of the UEFA sustainable event management system (SEMS) will enable the measurement and benchmarking of event sustainability in football and provide end-to-end traceability of UEFA's impacts across its events. In the further implementation of the system, UEFA will collaborate closely with member associations, leagues and clubs. This will result in a process of continuous improvement around areas such as carbon footprint measurement, sustainable procurement and waste management. Lastly, this will lead to further cooperation and innovation with host cities, partners and other football stakeholders to shape a sustainable legacy for events.

EXISTING INITIATIVES

- Running carbon neutral UEFA events across the European Under-21 finals in 2021, UEFA EURO 2020, the UEFA Champions League and UEFA Europa League finals.
- Piloting the UEFA sustainable event management system (SEMS) at Women's EURO 2022. The first full implementation will take place at EURO 2024 in Germany.
- Ensuring that UEFA's event sustainability priorities are reflected in event bidding requirements and resulting plans laid out by local organising structures.

Fuente: UEFA, 2021, p. 44.

DESCRIPTION

Design, plan and implement events in ways that prevent or reduce negative environmental impacts on host cities and surrounding communities.

2030 AMBITION

Setting a new benchmark for zero-impact sporting events by developing and rolling out UEFA's own sustainable event management system.

MOVING FORWARD

The creation of the UEFA sustainable event management system (SEMS) will enable the measurement and benchmarking of event sustainability in football and provide end-to-end traceability of UEFA's impacts across its events. In the further implementation of the system, UEFA will collaborate closely with member associations, leagues and clubs. This will result in a process of continuous improvement around areas such as carbon footprint measurement, sustainable procurement and waste management. Lastly, this will lead to further cooperation and innovation with host cities, partners and other football stakeholders to shape a sustainable legacy for events.

EXISTING INITIATIVES

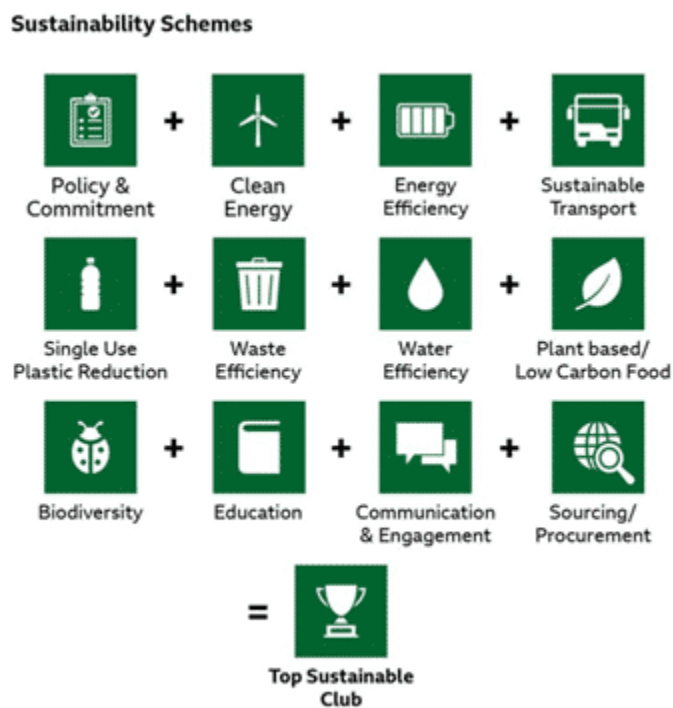
- Running carbon neutral UEFA events across the European Under-21 finals in 2021, UEFA EURO 2020, the UEFA Champions League and UEFA Europa League finals.
- Piloting the UEFA sustainable event management system (SEMS) at Women's EURO 2022. The first full implementation will take place at EURO 2024 in Germany.
- Ensuring that UEFA's event sustainability priorities are reflected in event bidding requirements and resulting plans laid out by local organising structures.

Es importante destacar que la UEFA ha desarrollado indicadores clave de rendimiento (KPI) detallados para cada área de interés. En cuanto a la sostenibilidad de los eventos, los KPI incluyen la disponibilidad de un sistema de gestión de eventos sostenibles (SEMS) para 2023, la incorporación de los requisitos de sostenibilidad relacionados con las once políticas adoptadas en el 100 % de los procesos de licitación para 2022, y la capacitación dedicada en SEMS para todas las asociaciones miembro antes de 2025. La identificación de objetivos y la presentación de informes sobre acciones y resultados son pasos esenciales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A nivel nacional, varias ligas han asumido compromisos con la sostenibilidad. La Premier League inglesa (EPL) también ha firmado y se ha comprometido a implementar las directrices del Sports for Climate Action Framework, junto con varios de sus clubes participantes (ver UN, 2023). Sport Positive, respaldada por las

Naciones Unidas, trabaja con la EPL, la Bundesliga alemana y la Ligue 1 francesa para evaluar la sostenibilidad de los clubes miembros y elaborar clasificaciones relevantes (ver <https://www.sportpositiveleagues.com>). Para realizar su evaluación, consideran diversos criterios, como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Criterios de valoración positiva del deporte



Fuente: Lockwood, 2023, <https://bit.ly/40KLpft>

Traducción de la figura 9

Esquemas de sostenibilidad

Política y compromiso

Energía limpia

Eficiencia energética

Transporte sostenible

Reducción de plásticos de un solo uso

Eficiencia de residuos

Eficiencia del agua

Alimentos de origen vegetal/baja huella de carbono

Biodiversidad

Educación

Comunicación y compromiso

Abastecimiento/adquisiciones

Club más sostenible

Aunque Sport Positive evalúa varios factores de impacto directo, aún no ha integrado aspectos de impacto indirecto como la propiedad de los clubes y los patrocinios en su matriz de evaluación. Entre los hallazgos más destacados del informe de Sport Positive de 2023 sobre los clubes de la Premier League (EPL) se incluyen los siguientes:

- Por segundo año consecutivo, Tottenham y Liverpool empataron en la primera posición. Tottenham es el único club que organiza sesiones educativas sobre sostenibilidad ambiental para sus equipos masculino y femenino de primera división.
- Todos los equipos fueron penalizados por utilizar vuelos nacionales.
- Solo cuatro clubes publican de manera transparente todas sus emisiones de carbono.
- Solo siete clubes han fijado objetivos para alcanzar la neutralidad de emisiones de carbono.

En general, existe una gran disparidad en las puntuaciones de sostenibilidad: Tottenham y Liverpool obtuvieron 24 de 27 puntos, mientras que Nottingham Forest solo alcanzó 4,5 de 27. Esto resalta la necesidad de una mayor coordinación y mejoras en sostenibilidad. Resultados similares se han observado en la Bundesliga y la Ligue 1. Aunque la Premier League se comprometió a alcanzar la neutralidad de carbono para 2040 (Premier League, 2021), aún no ha desarrollado

una estrategia ambiental que coordine las acciones sostenibles de los clubes (Lockwood, 2023).

En un análisis exhaustivo de cincuenta grandes eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos, las Copas del Mundo de la FIFA, los Campeonatos de Esquí, los Grand Prix y el Tour de Francia, Cerezo-Esteve et al. (2022) concluyeron que los impactos ambientales de estos eventos son mayoritariamente negativos (62 % negativos frente a 33 % positivos). Si bien se han logrado avances, aún queda mucho por hacer para establecer medidas que mitiguen los efectos negativos y amplifiquen los impactos positivos. Los autores subrayan que “cada *stakeholder* en el mundo de los grandes eventos deportivos tiene un rol clave y debe asumir la responsabilidad de generar impactos ambientales positivos, incluidos los organizadores, las ciudades anfitrionas, los políticos, los residentes, los atletas y los consumidores” (Cerezo-Esteve et al., 2022, p. 11). En este contexto, Yang (2023) ofrece orientación práctica para los organizadores sobre cómo integrar prácticas sostenibles en la gestión de eventos deportivos. A continuación, resumimos estas prácticas.

Incorporación de prácticas sostenibles en eventos: guía práctica

- Controlar y compensar la huella de carbono: usar tecnologías de bajas o cero emisiones, incorporar proyectos de energía renovable, apoyar iniciativas de reforestación, entre otras acciones.
- Usar instalaciones deportivas ya existentes, reutilizar infraestructuras temporales y, si es necesario, construir instalaciones sostenibles.
- Reducir el consumo de energía y optar por energías verdes: emplear soluciones de energía renovable como la solar y la eólica, utilizar equipos y tecnologías eficientes en energía, como iluminación LED y dispositivos de bajo consumo de agua.
- Colaborar con productores y proveedores locales de alimentos, usando productos de temporada para reducir el impacto ambiental del transporte y maximizar los beneficios económicos locales.
- Controlar, reducir y reciclar los residuos generados por el evento: usar envases biodegradables, reducir residuos instalando fuentes de agua, emplear boletos digitales y ofrecer múltiples opciones de reciclaje.
- Fomentar el uso de transporte público y alternativas ecológicas para los asistentes: incluir el costo del transporte en el precio de la entrada, proporcionar información sobre opciones de transporte público en la página web del evento y durante el mismo. Por ejemplo, durante la Copa Mundial de 2022, la ciudad de Doha ofreció decenas de bicicletas y *scooters* eléctricos cerca de las estaciones de metro (Yang, 2023).

Estudio de caso

En este módulo, nos enfocaremos en el plan de legado y sostenibilidad de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024, según lo expuesto en el informe de París 2024 (2023).

Como señala el presidente del comité organizador en la introducción del informe: “junto con todos los *stakeholders*, decidimos aprovechar los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024 como una oportunidad para aumentar la presencia del deporte en la vida de las

personas y crear un nuevo modelo para la organización de grandes eventos” (p. 4). Tal como se muestra en la figura 10, la estrategia de legado y sostenibilidad desarrollada se centra en la salud, la educación y la participación cívica; la inclusión, la igualdad y la solidaridad; así como en la transformación ambiental. Como mencionamos anteriormente, estos aspectos se han identificado como factores clave que impulsan el cambio y configuran el futuro del deporte (Deloitte, 2023).

Figura 10. Pilares de la estrategia de legado y sostenibilidad



Fuente: París 2024, 2023, p. 8

Traducción de la figura 10

Realizar juegos que puedan servir como un ejemplo inspirador

- Juegos ecorresponsables que aprovechen soluciones sostenibles

- Juegos que impulsen el crecimiento y atractivo regional
- Juegos que abran oportunidades para todos

Dejar un legado social y ambiental

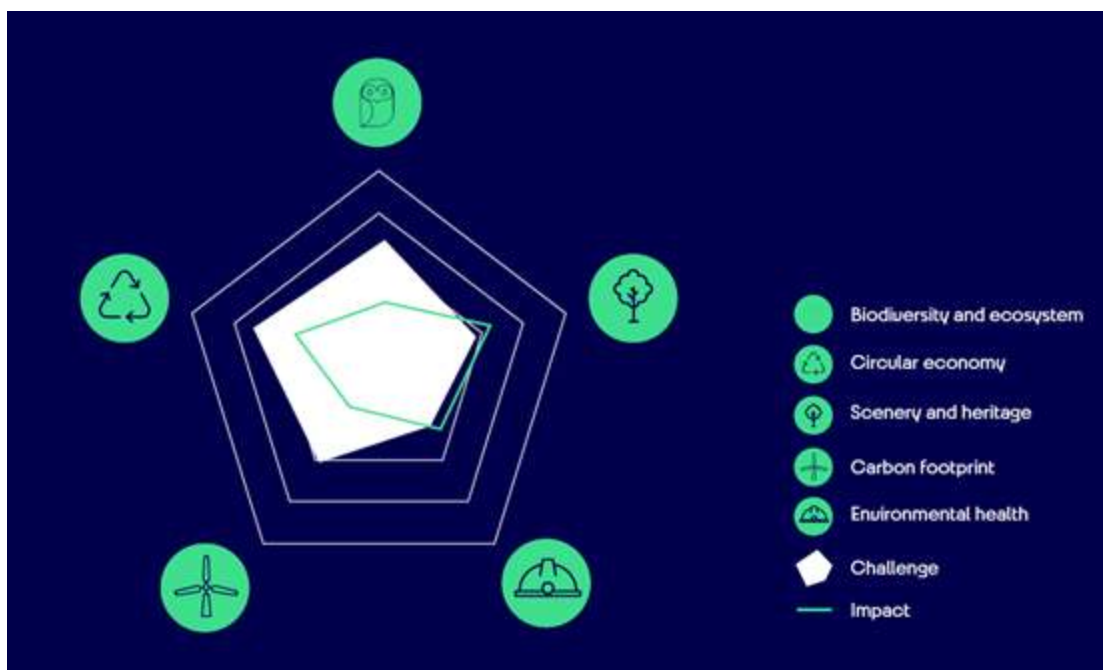
- El deporte para mejorar la salud, la educación y la participación cívica
- El deporte para mejorar la inclusión, la igualdad y la solidaridad
- El deporte para impulsar la transformación ambiental

Sin dudas, el informe es muy completo y puede servir como referencia para futuras publicaciones sobre eventos similares. En cada uno de los ejes principales, el informe presenta tanto los logros actuales como los objetivos futuros, acompañados de metas claras. En cuanto a los objetivos ambientales, París 2024 se ha comprometido a reducir las emisiones de carbono a la mitad en comparación con anteriores Juegos Olímpicos, y también ha establecido metas relacionadas con la biodiversidad, la economía circular y la capacidad de adaptación frente a desafíos ambientales. Como se mencionó antes, cuantificar las emisiones de carbono en megaeventos como los Juegos Olímpicos es un reto, ya que los organizadores tienden a centrarse más en los impactos directos que en los indirectos. Un ejemplo de los desafíos pendientes es la cancelación de una prueba de natación en el Sena, un año antes del evento, debido a la contaminación del río, lo que dejó

claro el trabajo necesario para alcanzar los objetivos ambientales (BBC Sport, 2023).

Además, en colaboración con el COI y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en Francia, se creó una herramienta de evaluación continua. Esta herramienta permite analizar tanto los aspectos específicos de cada sede como el impacto ambiental de las construcciones y eventos de los Juegos, desde la fase de planificación hasta la finalización en 2024, tal como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Análisis de impacto ambiental innovador



Fuente: París 2024, 2023, p. 20.

Traducción de la figura 11

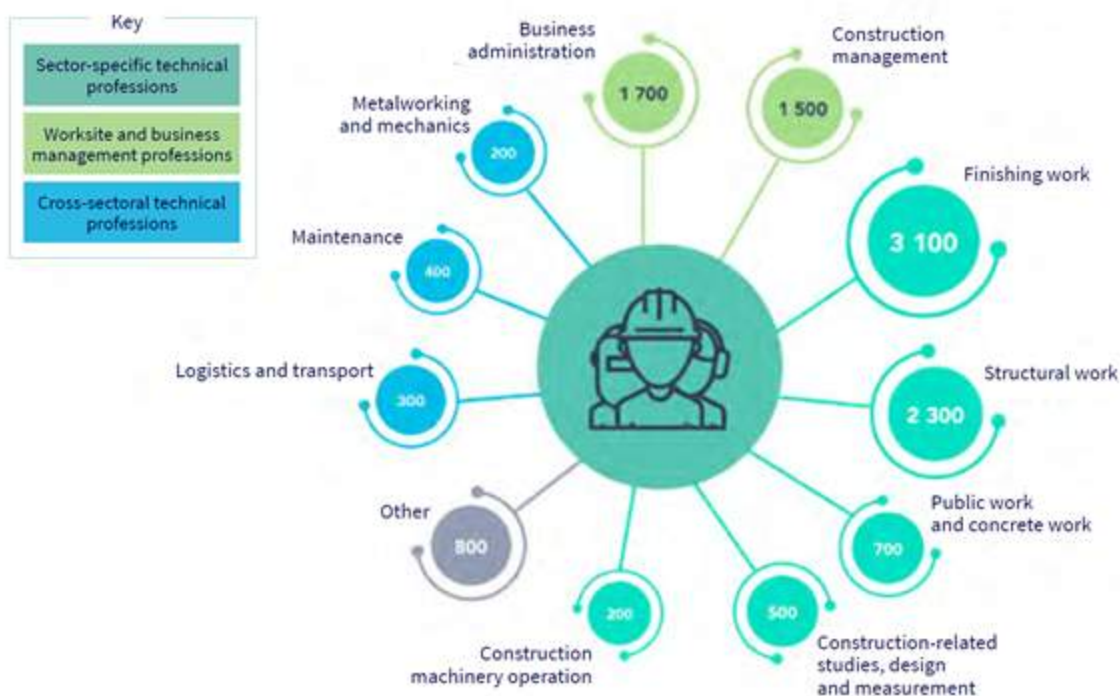
- Biodiversidad y ecosistema
- Economía circular
- Paisaje y patrimonio
- Huella de carbono
- Salud ambiental
- Desafío
- Impacto

En cuanto a la sostenibilidad social, los Juegos se han comprometido a impulsar el crecimiento regional y mejorar el atractivo de las zonas anfitrionas, además de elevar la calidad de vida de los residentes. El objetivo también es garantizar la inclusión y la accesibilidad para todos los participantes, dejando así un legado social y ambiental duradero. Se han definido diversos subobjetivos e iniciativas para alcanzar estas metas.

Como se muestra en la figura 11, París 2024 ha llevado a cabo un análisis de las oportunidades laborales que los Juegos generan y ha desarrollado un plan de acción enfocado en los sectores vinculados a la organización de grandes eventos deportivos internacionales. Los

resultados de este análisis pueden ofrecer a las industrias una perspectiva clara sobre la cantidad de empleos creados en sus respectivos campos. Además, pueden servir de guía para centros educativos y de capacitación, ayudándoles a identificar las competencias necesarias, y facilitar la inserción laboral a través de organismos especializados y los servicios públicos de empleo.

Figura 12. Análisis de puestos de trabajo



Fuente: París 2024, 2023, p. 56.

Traducción de la figura 12

- **Profesiones técnicas específicas del sector**
- **Profesiones de gestión de obra y empresariales**
- **Profesiones técnicas transversales**
- Administración empresarial: 1700
- Gestión de la construcción: 1500
- Trabajo de terminaciones: 3100
- Trabajo estructural: 2300
- Obras públicas y trabajo en hormigón: 700
- Estudios, diseño y medición relacionados con la construcción: 500
- Operación de maquinaria de construcción: 200
- Mantenimiento: 400
- Logística y transporte: 300
- Trabajo en metalurgia y mecánica: 200
- Otros: 800

Los Juegos también tienen como objetivo mejorar la salud pública, promoviendo una mayor participación en deportes y actividades físicas en diversos entornos: escuelas, lugares de trabajo, entornos urbanos y zonas rurales. Para ello, se han ideado numerosas

iniciativas destinadas a ayudar a las organizaciones a adaptarse de manera eficaz a las necesidades de las personas con discapacidad.

Figura 13. Formación para la adaptación de personas con discapacidad

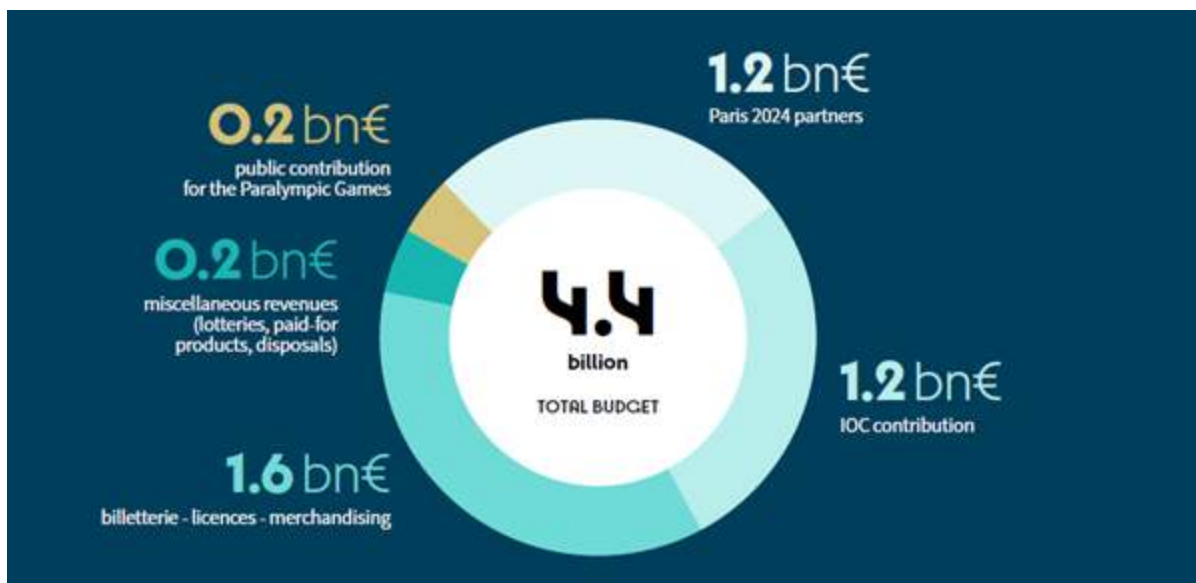


Fuente: París 2024, 2023, p. 75.

¿Y cómo se asegura la sostenibilidad financiera en París 2024? La información relacionada se presenta en sus informes anuales, donde se detallan los ajustes presupuestarios, como se ilustra en la figura 14. En el último informe, París 2024 explicó que el aumento del 10,1 % respecto a la estimación del año anterior se debe principalmente a la inflación. Aunque los informes también incluyen un desglose de los ingresos asegurados, el análisis de estos datos es bastante breve. El

foco principal está puesto en aspectos organizativos y en los intereses de los *stakeholders*.

Figura 14. Presupuesto de París 2024



Fuente: París 2024, 2022, p. 75

Traducción de la figura 13

4.4 mil millones - presupuesto total

- **1.6 mil millones de euros:** venta de entradas, licencias, *merchandising*
- **1.2 mil millones de euros:** contribución de los socios de París 2024
- **1.2 mil millones de euros:** contribución del COI

- **0.2 mil millones de euros:** contribución pública para los Juegos Paralímpicos
- **0.2 mil millones de euros:** ingresos varios (loterías, productos pagos, disposiciones)

Es muy alentador observar una presentación tan detallada de objetivos e iniciativas. Ojalá futuros eventos sigan este mismo camino. No obstante, hay dos aspectos importantes a considerar: a) los Juegos Olímpicos son el mayor evento deportivo del mundo, y es común que los eventos más pequeños proporcionen mucha menos información y reflexión sobre la sostenibilidad y el legado; y b) aunque los objetivos están claramente definidos, son bastante generales y no se presentan como indicadores clave de rendimiento (KPI), lo que permitiría a los *stakeholders* evaluar de manera más precisa si dichos objetivos se han alcanzado o no.

Resumen

En este módulo hemos explorado los aspectos más relevantes de la sostenibilidad en eventos deportivos, ligas y competiciones, abarcando los avances en las tres dimensiones de la sostenibilidad: economía, sociedad y ambiente. Si bien se han logrado avances importantes hacia la creación de eventos más sostenibles, surge la pregunta de si estas medidas —especialmente en lo social y ambiental— serán

suficientes para enfrentar los desafíos crecientes que afectan tanto a las personas como al medioambiente.

Como hemos visto en este módulo y en el anterior, muchas de las iniciativas se enfocan en la transparencia y en la comunicación de información. Se argumenta que compartir de forma clara la información con los *stakeholders* fomenta la rendición de cuentas y fortalece la confianza. Sin embargo, este enfoque ha sido cuestionado desde el punto de vista teórico y empírico en varias ocasiones. En el próximo módulo, analizaremos en mayor profundidad estos debates y los avances relacionados con la organización de eventos deportivos.

CONTINUAR

Autoevaluaciones

La puesta en marcha de un _____ es la primera y una de las partes más importantes de la planificación financiera. Respuesta: estudio de viabilidad.

[CONTINUAR](#)

Referencias

Estrategia Aeon, (2023). *Principios del deporte para la acción climática*.
https://www.facebook.com/aeonstrategy/?locale=hi_IN .

BBC Sport, (2023). *Copa del Mundo de Natación en Aguas Abiertas: Se cancela el evento de prueba de París 2024 debido a la contaminación en el Sena*. <https://www.bbc.co.uk/sport/swimming/66420677> .

Becker, D M., Solberg, H A. y Heyerdahl, G. S. (2022). Los desafíos financieros de la organización de eventos deportivos: un problema de separación insuficiente entre la toma de decisiones y el control de las mismas. *European Sport Management Quarterly*

Buraimo, B., Paramio, JL, & Campos, C. (2010). El impacto del fútbol televisado en la asistencia a los estadios de fútbol de las ligas inglesa y española. *Soccer & Society*, 11(4), 461- 474.

Carreras, M. y García, J. (2018). Derechos de televisión, desigualdad financiera y equilibrio competitivo en el fútbol europeo: evidencia de la

Premier League inglesa y LaLiga española. *International Journal of Sport Finance*, 13(3), 201-224.

Cerezo-Esteve, S., Inglés, E., Sequi-Urbaneja, J., & Solanellas, F. (2022). El impacto ambiental de los grandes eventos deportivos (giga, mega y major): una revisión sistemática de 2000 a 2021. *Sustainability*, 14, 13581.

Chappelet, J. y Junod, T. (2006). Una historia de tres ciudades olímpicas: ¿Qué puede aprender Turín del legado olímpico de otras ciudades alpinas? En Torres, D. (Ed.). *Actas del taller sobre los grandes eventos deportivos como oportunidad para el desarrollo*, 14-16. 83-90.

Cornelissen, S., Bob, U., y Swart, K. (2011). Hacia una redefinición del concepto de legado en relación con los megaeventos deportivos: perspectivas de la Copa Mundial de la FIFA 2010. *Development Southern Africa*, 28(3), 307-318.

Deloitte, (2023). *El futuro del deporte: fuerzas de cambio que darán forma a la industria del deporte en 2030*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/the-future-of-sport-march-2023.html> .

Djordjevic, P. (5 de agosto de 2023). Ricky Rubio, de los Cavs, detiene su carrera en la NBA y anuncia que se tomará un descanso por salud mental semanas antes de la campaña de España para la Copa del

Mundo. *Mail Online*. <https://www.dailymail.co.uk/sport/nba/article-12376549/Ricky-Rubio-detiene-su-carrera-en-la-NBA-y-anuncia-que-se-toma-un-descanso-por-salud-mental.html>.

Ehnert, I., Harry, W., y Zink, K. J. (2013). Sostenibilidad y gestión de recursos humanos: desarrollo de organizaciones empresariales sostenibles. *NHRD Network Journal*, 6(4).

Elkington, J. (1998). *Caníbales con tenedores. El triple resultado de los negocios del siglo XXI*. New Society Publishers.

FIFA, (2022). *Futuro de los torneos de fútbol masculino: estudio de viabilidad para organizar una Copa Mundial de la FIFA™ cada dos años*. <https://www.fifa.com/the-future-of-football/the-consultation-process/documents>.

Flyvbjerg, B. y Stewart, A. (2012). Proporciones olímpicas: costos y sobrecostos en los Juegos Olímpicos de 1960-2012. *Documentos de trabajo de la Saïd Business School*. Universidad de Oxford.

Goodland, R. (1995). El concepto de sostenibilidad ambiental. *Revista anual de ecología y sistemática*, 26(1), 1–24.

Gratton, C., Shibli, S., y Coleman, R. (2006). El impacto económico de los grandes eventos deportivos: una revisión de diez eventos en el Reino Unido. *The Sociological Review*, 54(3), 41-58.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2012). *Sistemas de gestión de sostenibilidad de eventos (ISO 20121)*. <https://www.iso.org/standard/54552.html>.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2015). *Sistemas de gestión ambiental (ISO 14000)*. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.

Kasimati, E. (2003). Aspectos económicos y los Juegos Olímpicos de verano: una revisión de investigaciones relacionadas. *Revista internacional de investigación turística*, 5, 433–444.

Lemke, W. (agosto de 2016). *El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Crónica ONU. <https://www.un.org/en/chronicle/article/role-sport-achieving-sustainable-development-goals>.

Lockwood, D. (11 de mayo de 2023). Clima: ¿Qué tan ecológicos son los clubes de la Premier League en 2023? *BBC Sport*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/65544714>.

Mai, N. (2023). *El impacto de la Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido (2015) en la divulgación de información de las empresas del índice FTSE 100*. Universidad de Loughborough.

Mair, J. y Smith, A. (2021). Eventos y sostenibilidad: por qué hacer que los eventos sean más sostenibles no es suficiente. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(11-12), 1739-1755.

Masterman, G. (2021). *Gestión estratégica de eventos deportivos* . Routledge.

Müller, JC, Lammert, J., y Hovemann, G. (2012). Las normas de juego limpio financiero de la UEFA: ¿un concepto adecuado para garantizar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo del fútbol europeo de clubes? *International Journal of Sport Finance*, 7, 117-140.

Murphy, N. (2022). La FIFA quiere que la Copa del Mundo se celebre cada tres años tras fracasar con el plan de torneo bienal. *Daily Star*. <https://www.dailystar.co.uk/sport/football/fifa-world-cup-three-years-26661509> .

Parent, M., y Ruetsch, A. (2021). *Gestión de grandes eventos deportivos: teoría y práctica* . Routledge.

París 2024. (2022). *Informe anual 2022*. <https://www.paris2024.org/es/nuestros-informes-anuales/> .

París 2024. (2023). *El plan de legado y sostenibilidad para París 2024*. <https://www.paris2024.org/es/el-plan-de-legado-y-sostenibilidad/> .

Parkin, S. (2000). Desarrollo sostenible: el concepto y las realidades. *Tierra, cultura y desarrollo en el continente acuático*, 41-48.

Premier League, (3 de noviembre de 2021). *La Premier League se suma a organizaciones deportivas de todo el mundo en el compromiso de lograr los objetivos de cambio climático.*
<https://www.premierleague.com/news/2327983> .

Ramchandani, G., Plumley, D., Davis, A., y Wilson, R. (2023). Una revisión del equilibrio competitivo en las ligas de fútbol europeas antes y después de las regulaciones del juego limpio financiero. *Sostenibilidad*, 15(5), 4284. <https://doi.org/10.3390/su15054284> .

Roan, D. (17 de junio de 2022). Un informe sobre abusos en la gimnasia vuelve a mostrar el lado más oscuro del deporte. *BBC Sport*.
<https://www.bbc.co.uk/sport/gymnastics/61837245> .

Roan, D. (16 de mayo de 2023). El presidente de British Gymnastics pide al gobierno que establezca un organismo de protección independiente . *BBC Sport*. <https://www.bbc.co.uk/sport/gymnastics/65609441> .

Sachs, I. (1999). *Sostenibilidad social y desarrollo integral: exploración de las dimensiones del desarrollo sostenible* . Zed Books.

Stone, S. (27 de marzo de 2022). La UEFA propone nuevas reglas de gasto para reemplazar el Juego Limpio Financiero. *BBC Sport*.

<https://www.bbc.co.uk/sport/football/60895742> .

Stone, S. (24 de enero de 2023). Los contratos del Chelsea provocarán un cambio en las reglas del Fair Play Financiero por parte de la UEFA . *BBC Sport*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/64383217> .

Sutton, P. (2004). *Testamento vital en nuestro entorno: una perspectiva sobre la sostenibilidad ambiental. Documento para el Comisionado Victoriano de Sostenibilidad Ambiental* , 27. <https://www.donboscoago.org/images/pdfs/energy/A-Perspective-on-Environmental-Sustainability.pdf> .

Declaración Universal de Derechos Humanos, (1948). Proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París el 10 de diciembre de 1948 (resolución 217 A de la Asamblea General).

Ulloa-Hernández, M., Farfas-Torbidoni, E., & Sequi-Urbaneja, J. (2023). Eventos deportivos y sostenibilidad: una revisión sistemática (1964-2020). *Apunts Educación Física y Deportes* , 153, 101-113.

UEFA, (17 de diciembre de 2021a). *La UEFA presenta una estrategia de sostenibilidad centrada en los derechos humanos y el medio ambiente*. <https://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/news/0270-13fa9f04bf3-69a1c4a7e10f-1000--uefa-unveils-sustainability-strategy-focusing-on-human-right/> .

UEFA, (2021b). *La unión hace la fuerza: estrategia de sostenibilidad del fútbol para 2030*. UEFA.

Naciones Unidas [ONU], (2023). *Deportes para la acción climática* . Naciones Unidas Cambio climático. <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/sports-for-climate-action> .

Vohra, A. (2023). *Perder dinero para ganar dinero: los beneficios de la redistribución en la negociación colectiva en el deporte*. <https://akhilsv14.github.io/Website/CollectiveBargaining.pdf> .

Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., y van Leeuwen, L. (2015). *Gestión de instalaciones deportivas y grandes eventos*. Allen & Unwin.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo [CMDA]. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro futuro común* (Informe Brundtland), 4(1), 300.

Yang, H. (2023). *Sostenibilidad en eventos deportivos desde perspectivas ambientales, económicas y sociales* . Academia Internacional de Ciencias y Tecnología del Deporte. <https://aists.org/sustainability-in-sport-events/> .

CONTINUAR