

## (Des)igualdad de género y fútbol. ¿Qué fue del Comité de RSC de la RFEF en el caso de la supercopa en Arabia Saudí de 2020?

*Gender (in)equality and football. What about the RFEF CSR Committee in the case of the 2020 Super Cup in Saudi Arabia?*

López Martínez, Gabriel<sup>a</sup>, Terradellas Piferrer, M. Rosa<sup>b</sup>, Meseguer Sánchez, J. Víctor<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Departamento de Humanidades Contemporáneas. Universitat d'Alacant (España) [gabriel.lopez@ua.es](mailto:gabriel.lopez@ua.es)

<sup>b</sup>Departamento de Pedagogía. Universitat de Girona (España) [rosa\\_terradellas@udg.edu](mailto:rosa_terradellas@udg.edu)

<sup>c</sup>Director de la Cátedra RS de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (España) [jvmeseguer@ucam.edu](mailto:jvmeseguer@ucam.edu)

### Resumen

Este artículo analiza el recorrido que tuvo el denominado Comité de Responsabilidad Social Corporativa de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF). Se trata de un órgano consultivo constituido en 2019 y disuelto a mediados de 2020. Nos interesa conocer las acciones que llevó a cabo en ese periodo. Para ello, se interpretan los testimonios de entrevistas realizadas a algunos de los miembros externos que formaron parte del comité. Nos centramos en aquellas actuaciones en materia de igualdad de género y con esta intención se propone como caso paradigmático la celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí. Se trata de un acontecimiento controvertido, sobre el que el Comité planteó recomendaciones concretas.

### Abstract

This article discusses the trajectory that the so-called Corporate Social Responsibility Committee of the Royal Spanish Football Federation took place. This advisory body was established in 2019 and dissolved in mid-2020. We are interested in knowing the actions it may carry out during that period. To this end, we analyse the testimonies of interviews with some of the external members who were part of the committee. We focus on those actions on gender equality and for this particular aim we study the paradigmatic case of the celebration of the Spanish Super Cup in Saudi Arabia. This is a controversial event, on which the Committee made concrete recommendations.

### Palabras clave

Igualdad de género, fútbol, RFEF, RSC, Arabia Saudí

### Keywords

*Gender equality, football, Spanish Football Federation, CSR, Saudi Arabia.*

To cite this article: López Martínez, G.; Terradellas Piferrer, M. R.; Meseguer Sánchez, J. Víctor. (2021). *Gender (in)equality and football. What about the RFEF CSR Committee in the case of the 2020 Super Cup in Saudi Arabia?* Ciencia, Técnica y Mainstreaming Social, (5), 38-54. doi: <https://dx.doi.org/10.4995/citecma.2021.14417>

Recibido: 25-09-2020

Aceptado: 29-09-2020



## Introducción

El deporte debe contribuir a los grandes retos que suponen los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030<sup>1</sup>. Salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades o contribuir a una producción y un consumo responsables son algunos de estos objetivos a cuya consecución se debe sumar desde la actividad deportiva. El fútbol, y en concreto la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) como organismo rector del fútbol en España, debe asumir sus responsabilidades con respecto a aquellos objetivos, además de cuidar la relación con sus *grupos de interés*. Con estas premisas, el 4 de enero de 2019 se celebró el acto de constitución del Comité de Responsabilidad Social Corporativa de la Real Federación Española de Fútbol. Un comité con carácter consultivo y asesor, creado con la intención de desarrollar iniciativas en beneficio de los grupos de interés de la RFEF. En este Comité, fueron invitadas a participar, a nivel externo, personas de reconocido prestigio en este ámbito y, a nivel interno, se incluyeron responsables de la propia RFEF. Entre sus retos principales, se propuso la defensa de la transparencia y el buen gobierno corporativo, la promoción de estrategias de igualdad y no discriminación, así como apostar por una sociedad inclusiva e integradora a través del deporte. De manera inmediata y concreta, la RFEF encargó al comité la elaboración de un informe de sostenibilidad o Memoria de RSC. Asimismo, se informó al Comité de RSC del impulso que la RFEF quería dar al fútbol femenino. Sin embargo, y a pesar de presentarse como un proyecto ambicioso y con proyectos de alcance relevante, el Comité no parece haber llevado a cabo ninguna actuación reseñable. Además, un año después de su constitución —a finales de abril de 2020—, los miembros externos del Comité fueron informados de su destitución, quedando el Comité reducido a tres miembros internos (Anexo I).

Dadas estas circunstancias, y entendiendo la relevancia de la existencia de un comité de RSC en el contexto de la Real Federación Española de Fútbol, nos proponemos analizar el breve recorrido de este órgano. Con la intención de conocer el alcance de la participación del Comité de RSC en este asunto, hemos llevado a cabo un trabajo de campo que ha consistido en una serie de entrevistas abiertas y en profundidad a distintos miembros del comité (Anexo II). Su experiencia nos ha servido para conocer mejor la naturaleza y el recorrido de este órgano, así como aquellas carencias o aspectos a destacar que según su criterio quedarían sin satisfacer de manera concreta. Nos interesa centrarnos en cómo se actuó en materia de igualdad de género. Con esta intención presentaremos como caso paradigmático la celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí. Se trata de un acontecimiento polémico en el contexto de los Derechos Humanos y, en el ámbito al que nos referimos, en la relación entre deporte, no discriminación e igualdad de género.

Por lo tanto, en primer lugar, presentaremos una revisión breve del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, así como un repaso al contenido y principios de lo que se denomina informe de sostenibilidad o memoria de RSC. A continuación, entraremos a analizar el recorrido que tuvo el Comité de RSC a través de los testimonios de algunos de los miembros externos que formaron parte del mismo. Por último, se ofrece como caso paradigmático la celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí, con la intención de conocer qué papel tuvo el comité en este hecho vinculado al ámbito de la igualdad de género. Se trata de un acontecimiento controvertido, sancionado por parte de diferentes entidades sociales sugiriendo lo inapropiado de su celebración en este país<sup>2</sup>, por la vulnerabilidad que existe en los derechos de las mujeres. Y así lo hizo el propio Comité de RSC que se pronunció a través de una serie de recomendaciones que puso a disposición de la directiva de la RFEF.

## 1. De manera breve, conceptos básicos en materia de Responsabilidad Social Corporativa

### 1.1. ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?

Con la intención de comenzar con algunos referentes clave, podemos citar a distintos autores como aquellos que se consideran precursores en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a saber: Davis (1960), Eells y Walton (1961), Friedman (1962) o McGuire (1963); y que inciden en aquella idea de que la empresa debe superar sus obligaciones económicas y legales, asumiendo también sus responsabilidades con respecto a la sociedad. En este sentido, la RSC se referirá a aquellos objetivos y motivaciones que trascienden el desempeño económico de la empresa (Backman, 1975). Será a finales de los años 70 del siglo XX cuando surge el modelo conceptual que ofrece Carroll (1979). Para este autor, la responsabilidad social de las empresas abarcaría las expectativas económicas, legales, éticas y “discrecionales”<sup>3</sup> que la sociedad espera de las empresas en un momento determinado. En este sentido, Carroll defiende

<sup>1</sup><https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

<sup>2</sup> Para más información, véase <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/noticias/noticia/articulo/los-derechos-humanos-deben-tenerse-en-cuenta-si-se-celebra-la-supercopa-en-arabia-saudi/> Consultado: 20/08/2020

<sup>3</sup> Este cuarto grupo, llamado también filantrópico, se refiere al conjunto de actuaciones voluntarias orientadas a ayudar a sectores concretos de la sociedad. Entre algunos ejemplos, nos podemos referir a donaciones, colaboraciones en

que lo que hacen las empresas—parte económica— también repercute en la sociedad, debiendo asumir una responsabilidad que iría más allá de su tarea de proveer de bienes o servicios.

En esta línea que define la RSC como una actuación que supere el fin último económico, De la Cuesta y otros explican que “para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan” (2002: 101). Esto implicaría que la RSC debe integrarse como estrategia de gestión empresarial con perspectiva a largo plazo y no como una medida puntual vinculada a actuaciones de marketing:

“La RSE va más allá. Es una continua relación con la sociedad a todos los niveles. Es un proceso que involucre a todos sus *stakeholders* [grupos de interés] y debe formar parte de la planeación estratégica de las empresas que la desarrollan. Aquellas que no lo hagan la misma sociedad se encargará de pasar cuenta de cobro, seguramente con nefastas consecuencias para su supervivencia” (Sarmiento del Valle: 2011: 7).

Por su parte, Barrio y Enrique se refieren a la RSC como “la consecuencia de un compromiso adoptado con todos sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de *stakeholders*” (2015: 29). Esta definición se alejaría de conceptos como el de acción social, que hace referencia a la “dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas” (González, 2006: 24); o del puro ejercicio de marketing, “a través del cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios” (Buil y otros, 2012: 90).

Actualmente, podemos constatar que la concepción de la RSC ha avanzado considerablemente. Podemos señalar que habría superado su primera etapa meramente filantrópica y se encuentra en una cuarta etapa, en la que su principal cometido es incorporar los valores sociales en el modelo de gestión de la empresa, entre los cuales podemos destacar promover la igualdad de género, de manera que la RSC se considera un valor añadido a la propia empresa. (Costas, 2018; Lafuente, 2019).

En definitiva, se puede decir que estamos ante un paradigma que trasciende el terreno puramente empresarial. Un concepto que, además, se vincula a objetivos más ambiciosos y globales. Nos referimos, a la Agenda 2030 y los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Éstos se plantean como metas que implican a todo tipo de actores sociales: empresas, gobiernos, sociedad civil, universidades, con la intención de apelar a la responsabilidad en 17 ámbitos diferentes. En este trabajo nos interesa vincular la Responsabilidad Social Corporativa con estos Objetivos de Desarrollo Sostenible, en concreto con el número 5 que se refiere a la Igualdad de género. En especial queremos analizar el tratamiento que quería dar la RFEF, a la RSC y, a través de ella, a la igualdad de género, desde el Comité de RSC creado a este efecto.

### 1.2. ¿Y qué es una memoria de RSC?

Como señalan Vázquez y Cordero (2007: 151-152), “la transparencia, entendida como el proceso de rendición de cuentas sobre la relación con los grupos de interés, es uno de los valores sobre los que se sustenta la RSC. Con esta intención, se hace necesaria la existencia de un documento público que informe de la manera en que la empresa asume el impacto económico, ambiental y social de sus actividades”. Como ya se ha adelantado, este compromiso suele plasmarse a través de la publicación de un informe o memoria anual en relación al impacto social de las actividades de la empresa<sup>4</sup>.

Podemos entender entonces el informe de sostenibilidad, que encargó al Comité der RSC la RFEF, como un documento de “gestión de riesgos recíprocos”. Esto es, como el análisis de aquellos grupos o individuos que pueden afectar o influir en la entidad —en su actividad, reputación, actuación—; y de aquellos en los que la propia entidad afecta o influye. En ambos casos, se definen como grupos de interés, y la entidad debe ser capaz de identificarlos, establecer canales de comunicación con ellos y alinear actuaciones en materia de RSC en relación a su estrategia empresarial. No se tratará de una enumeración arbitraria de propuestas de mejora, sino de un plan integrado de gestión en esta materia (López Martínez, 2019).

proyectos solidarios o acciones orientadas a favorecer la inclusión sociolaboral de aquellos perfiles más vulnerables de la sociedad.

<sup>4</sup>Debemos recordar la obligatoriedad de presentar “Informe no financiero” a partir de la Ley 11/2018 en materia de Información No Financiera y Diversidad. Esta normativa, que procede del Real Decreto-ley 18/2017 de 24 de noviembre, e incorpora al Derecho español la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, obliga a reportar sobre las políticas ambientales, sociales, de personal y gobierno, en aquellas sociedades en las que el número medio de trabajadores sea superior a los 500. Transcurridos tres años de la entrada en vigor de esta Ley, tendrán también que presentar esta información las empresas con más de 250 trabajadores.

Para ello, con la intención de elaborar un informe de sostenibilidad, la entidad deberá llevar a cabo un *análisis de materialidad* para identificar aquellos aspectos importantes a incluir en su memoria. La determinación de éstos aspectos relevantes se obtiene de un análisis interno (procesos, políticas y estrategias, sistemas, impactos, ciclo de vida), análisis externo (marco legal, sector, intereses y expectativas de la sociedad) y diálogo con los grupos de interés (identificación, importancia, impacto). De este análisis, se extraerán aspectos a en común que afectan a la entidad y a los grupos de interés, y que deberán incluirse en la estrategia y plasmar en un informe de sostenibilidad. Uno de los aspectos que puede incluir esta materialidad es la igualdad de género.

Así, una memoria o informe de sostenibilidad deberá explicar lo que se está haciendo en relación a estos grupos de interés, y debe explicarse como parte integrada en relación a la misión, visión y valores de la empresa. Además, deberá exponer aquellas acciones a las que no se ha podido dar respuesta, así como exponer propuestas de futuro. En este sentido, podemos decir que debe responder a tres cuestiones principales: 1) qué estoy gestionando; 2) cómo lo estoy gestionando/cómo controlo ese aspecto; y 3) qué mecanismos de supervisión o de debida diligencia existen para controlar que así se hace. Siendo esto así, se trata por tanto de una herramienta de transparencia, ya que la empresa debe dar cuenta tanto de aquello que está haciendo como de lo que no hace, así como de aquellos aspectos que se propone mejorar/implementar en el ámbito financiero, social y medio ambiental (López Martínez, 2019).

## 2. El Comité de RSC de la Real Federación Española de Fútbol. Crónica de una vida breve.

En este apartado, se describe el recorrido que tuvo el Comité de RSC en el seno de la Real Federación Española de Fútbol. En concreto, se indaga en las acciones que se propusieron como propias de este comité, de modo que justificarían su constitución, a partir de los testimonios de aquellos expertos externos que lo conformaron. Se hace también referencia a la memoria de RSC que se propuso como una de las acciones que correspondía al comité, y así trataremos de conocer qué medidas se tomaron en este sentido. Expondremos las diferentes preguntas que realizamos a los distintos informantes con la intención de analizar sus respuestas y así tratar así de obtener conclusiones relevantes.

### 2.1. Constitución y alcance del Comité

Como ya se ha adelantado, el 4 de enero de 2019 se celebró el acto de constitución del Comité de Responsabilidad Social Corporativa de la Real Federación Española de Fútbol<sup>5</sup>. Se trataba de la presentación pública de un órgano consultivo y asesor, creado con la intención de desarrollar iniciativas en beneficio de los grupos de interés de la RFEF. Entre sus retos principales, se propuso fomentar la transparencia y el buen gobierno corporativo, promover estrategias de igualdad y no discriminación, y apostar por una sociedad inclusiva e integradora a través del deporte. Así quedaba expresada su intención en la página web de la Real Federación Española de Fútbol en su anuncio oficial:

“El Comité fomentará el buen gobierno y la transparencia, la acción social, la sostenibilidad medioambiental, la defensa de los derechos humanos, la comunicación responsable y otros aspectos sociales como la formación y educación, el fomento de la no discriminación o la diversidad e igualdad”<sup>6</sup>.

Como vemos, este comité se presentaba de manera ambiciosa y con la intención de abarcar distintos campos vinculados al ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. En este sentido, su estructura distinguía entre miembros internos, esto es, aquellos que ocupan cargos de responsabilidad en los diferentes departamentos de la RFEF, y externos, aquellas personas de referencia en el ámbito de la RSC. Éstos últimos lo conformaron catedráticos y expertos de universidad, responsables de grandes empresas, expertos en comunicación y gestión de empresas, así como representantes de la Administración Pública. De manera concreta, esta distribución quedó de la siguiente forma: 7 miembros del comité interno (5 hombres y 1 mujer) y 17 miembros del comité externo (8 hombres y 9 mujeres). Se puede constatar la poca presencia de mujeres en el caso del comité interno, y el mayor número de mujeres que de hombres en el externo. De hecho, fue voluntad de la persona encargada de configurar el comité externo incrementar el número de mujeres, por el conocimiento que tenía de que en la composición de los comités y cargos internos de la RFEF había mayor representación de hombres.

Para comprender el recorrido que tuvo este Comité, y conocer el verdadero alcance de sus actuaciones, trataremos de analizar los testimonios de algunas de estas “personas externas”, ajenas a la estructura permanente de la RFEF. Para ello se entrevistaron a 8 personas del comité externo: 4 hombres y 4 mujeres. La primera pregunta realizada a nuestros informantes era para reflejar de manera más amplia la razón de ser de este comité:

<sup>5</sup> Para más información sobre su composición y estructura, véase <https://www.rfef.es/noticias/rfef-crea-comite-responsabilidad-social-fomentar-buenas-practicas-y-apostar-sociedad>

<sup>6</sup><https://www.rfef.es/noticias/rfef-crea-comite-responsabilidad-social-fomentar-buenas-practicas-y-apostar-sociedad>

1. En su opinión, ¿cuáles serían las funciones de un Comité de RSC en el contexto del fútbol profesional español?

La primera informante a quien entrevistamos nos ofrece la siguiente relación de funciones:

- “- Asesorar a las entidades o federación sobre cómo integrar la RSC en su organización.
- Desarrollar en conjunto estrategias de RSC y poner en marcha iniciativas para sensibilizar, formar y dar visibilidad a la RSC a todos sus grupos de interés.
- Facilitar a la organización la toma de decisiones en base a argumentos más completos y dictámenes adicionales sobre materias que se quieran abordar.
- Prever y analizar riesgos de la empresa en materia social, medioambiental, de buen gobierno o reputacionales.
- Diseñar un borrador del plan de mejoramiento continuo en Responsabilidad Social en la organización.
- Elaborar un informe anual en el que se plasmen procesos y acciones en Responsabilidad Social de la organización para realizar una evaluación de su cumplimiento o consecución” (Informante 1).

Otro informante señala algo parecido, que deberíamos tener en cuenta a la hora de acercarnos al concepto de RSC. Se trata de la condición de voluntariedad en el caso implementar políticas de RSC. Salvando la reciente normativa que obliga en materia de elaboración de informes no financieros<sup>7</sup>, la puesta en marcha de medidas de RSC –como sería el caso de la constitución de un comité especializado en esta materia– quedan a la voluntad de las empresas y entidades:

“Teniendo en cuenta que la creación del Comité de RSC es una decisión voluntaria de la dirección de la Federación, sus funciones se deberían definir en relación con las posibles necesidades de la Federación. A mi juicio, estas necesidades son: transparencia en la gestión, respeto por la legislación vigente, protección de la igualdad y equidad social y protección del medio ambiente en todas las políticas que se adopten” (Informante 2).

Un tercer informante sintetiza la labor de este comité de manera que coincide con los criterios que proponen los anteriores. Además, incluye el criterio de visibilidad, algo muy relevante a la hora de dar ejemplo y sentar determinadas pautas en un ámbito de influencia política como el que ocupa la Real Federación Española:

“Velar por el respeto de los parámetros básicos de responsabilidad social en su funcionamiento interno y promover acciones que, tomando la visibilidad que aporta el mundo del fútbol ayuden a concienciar en las coordenadas de la responsabilidad social” (Informante 6).

La siguiente pregunta trataba de conocer el verdadero alcance de las actuaciones llevadas a cabo por el Comité:

*Pregunta 2. “De su experiencia, ¿cómo evaluaría el impacto de la participación del Comité en el contexto de la RFEF? Si le parece necesario, cite algunos ejemplos”.*

Una pregunta que ha revelado respuestas contundentes que, en su mayoría, indicaban la casi nula influencia del comité en las decisiones tomadas por la directiva de la Real Federación Española de Fútbol. A continuación, ofrecemos algunas de estas respuestas:

“No es posible establecer ninguna medición de impacto ya que el comité sólo se constituyó. No hubo ningún plan de acción” (Informante 1).

“El impacto de la participación del Comité en el contexto de la RFEF no fue significativo ya que solo se celebró la reunión de inauguración del Comité y no se puso en marcha ninguna iniciativa ni acción para vertebrar la RSC dentro de la RFEF. El impacto positivo, desde mi conocimiento y percepción, que tuvo el Comité en el contexto de la RFEF fue a nivel de mejora imagen y aumento de reputación de la misma. En cuanto a responsabilidad social, el Comité no pudo participar en ninguna acción ni se le involucró más allá que en la celebración de una jornada relacionada con la RSC en la final de la Copa del Rey” (Informante 2).

“Considero que el comité externo a la RFEF es un órgano consultivo cuyos informes no son vinculantes y, por lo tanto, su prestigio debe ser indiscutible para que tenga un impacto positivo en las decisiones que toma la RFEF. Si no es así, los informes del Comité tendrán poco impacto y su creación se reduce a una línea de marketing, para vender una imagen que no existe” (Informante 3).

<sup>7</sup>Nos referimos a la ya mencionada Ley 11/2018 en materia de Información No Financiera y Diversidad.

Podemos ver que nos encontramos con testimonios que se refieren a la casi nula actividad del Comité. Parece incluso que alguno de los informantes interpreta la existencia de este órgano consultivo como una decisión estratégica, sin que realmente se le haya encargado ninguna actuación concreta que justifique su constitución.

## 2.2. ¿Qué fue de la memoria de RSC de la Real Federación Española de Fútbol?

“Entre las primeras acciones concretas en materia de RSC, se presentará en primavera [de 2019] la Memoria de Sostenibilidad de la RFEF. Para la elaboración de este documento, que significa un compromiso que entendemos que dará ejemplo en el ámbito del deporte, hemos contado con el apoyo de la Cátedra Internacional de RSC UCAM”<sup>8</sup>.

Como decimos, los dos principios esenciales para la elaboración de informes o memorias de sostenibilidad relativos a la definición de su contenido son la *inclusión de los grupos de interés* y el análisis de *materialidad*. Los *grupos de interés* se definen como aquellas entidades o individuos que se puedan ver afectados por las actividades, productos o servicios de la RFEF. Por su parte, la *materialidad* se refiere a los aspectos en el ámbito económico, ambiental y social que pueden impactar en la actividad de la RFEF, como puede ser la igualdad de género, y que influyen sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés. Tanto para la concreción de los grupos de interés, como para la determinación de los aspectos materiales, se hace necesaria la participación e implicación del personal de la entidad interesada. En este sentido, ofrecemos el primer testimonio de una de las personas que formó parte del Comité y del proceso de propuesta de elaboración de una memoria de RSC:

“La RFEF no colaboró durante el proceso de elaboración del encargo que realizaron, lo que hizo que finalmente no pudieran tener una memoria de conformidad con GRI, pero sí se presentara un borrador con propuestas de enmienda y con la idea de convertirlo en una Memoria (...) Quedamos a la espera, y al final lo único que recibimos fue una carta informando de la disolución del Comité” (Informante 7).

En estos términos queda expresado en el borrador que finalmente presentaron los miembros del Comité de RSC la RFEF:

“Al no encontrarnos en este escenario, esto es, al no haberse podido desarrollar un trabajo colaborativo junto al personal de la RFEF, el presente trabajo incluye: a) un estudio previo de contextualización, viabilidad y aplicabilidad de políticas de RSC en el ámbito de la RFEF; 2) un borrador de propuesta de elaboración de una memoria de RSC de la RFEF para el año 2019 (con aquellos datos ofrecidos por la Federación para el año 2018)”.

En estos términos lo expresa el técnico responsable de la redacción de la memoria al preguntarle por el desarrollo de la misma:

“En los meses de abril y octubre de 2019, previa notificación para que estuvieran en conocimiento de los documentos que recibirían, se enviaron correos electrónicos a aquel personal de la RFEF que entendíamos que debía participar en 1) identificación y concreción de los grupos de interés; 2) determinación y análisis de la materialidad. En los diferentes correos electrónicos se adjuntaba el material que debían completar en relación a estos dos aspectos [Anexos 3 y 4]. Del mismo modo, se propuso una reunión presencial en la sede de la Real Federación en el mes de junio que no terminó de concretarse”.

Por lo tanto, de los testimonios de nuestros informantes podemos interpretar que no se concretó un informe de sostenibilidad o memoria de RSC, a pesar de ser una de las primeras acciones que la RFEF encargó al Comité de RSC. Como hemos indicado en el fragmento anterior, se pueden consultar como Anexos III y IV los documentos de trabajo que elaboró el Comité para que aquellos directivos de la RFEF colaborasen en la elaboración de este documento.

A continuación, nos ocupamos de estudiar la participación o el alcance que las recomendaciones del Comité pudieron tener en relación con la celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí.

## 3. (Des)igualdad de género y fútbol: el caso paradigmático de Arabia Saudí

La supercopa de España consiste en un encuentro deportivo que enfrenta al equipo español ganador de La Liga con aquel equipo campeón de la Copa del Rey. En 2020, por primera vez, este acontecimiento se celebró fuera de España. En concreto, como sabemos, se jugó en Yeda (Arabia Saudí), un destino polémico al tratarse de un país donde no se

<sup>8</sup> Fragmento del discurso pronunciado por José Miguel Monje Carrillo, Presidente Ejecutivo del Comité de RSC, en el día de su constitución. Para más información, véase <https://www.rfef.es/noticias/rfef-crea-comite-responsabilidad-social-fomentar-buenas-practicas-y-apostar-sociedad> Consultado: 20/08/2020.



respetan los Derechos Humanos y existe un trato discriminatorio hacia la mujer. En principio, y antes de pasar a analizar los testimonios de nuestros informantes, se trataría de una decisión que contradice cualquier voluntad por parte de la RFEF de iniciar políticas de RSC en su ámbito de actuación.

En efecto, se trata de un país con antecedentes vinculados a la vulneración de derechos humanos, la represión de la libertad de expresión, ejecuciones, uso extendido de la tortura y otros malos tratos, entre los que se incluyen el maltrato a las mujeres. La represión de las voces disidentes –no se permite la existencia de partidos políticos, sindicatos o grupos independientes de derechos humanos–, los ataques contra la guerra de Yemen –impidiendo el acceso a ayuda en mitad de la peor crisis humanitaria del mundo–, el uso de la pena de muerte –149 ejecuciones en 2018–, la discriminación religiosa arraigada –limitando a la minoría chií el acceso a los servicios del gobierno y del empleo–. Actos que quedan impunes ante preferencias de estrategia geopolítica y económica que mantienen la ceguera que muchos países occidentales sufren con respecto a las vulneraciones mencionadas.

Más allá de un análisis amplio de la situación de este país, y de recoger las opiniones vertidas en distintos medios en relación a este acontecimiento, nos interesaba conocer la participación del Comité en este debate. Para ello, propusimos las siguientes preguntas en nuestro trabajo de campo. De manera más amplia, se intentaba conocer qué políticas sobre igualdad de género se habrían podido haber llevado a cabo en la RFEF durante el tiempo de vigencia del comité:

*Pregunta 3. “¿Qué medidas en materia de Igualdad de género se abordaron durante la vigencia del Comité? Si entiende que fueron insuficientes, ¿qué actuaciones considera que se podrían haber llevado a cabo?”*

“No se abordaron medidas porque no se tuvo la oportunidad de aportar” (Informante 4).

“Ninguna. Lo primero que debería hacer la RFEF es apostar por tener una Liga de Fútbol Femenina Profesional, es decir, que la Liga Iberdrola, que es la tercera competición deportiva estatal que más recursos recibe por patrocinio, sea una Liga Profesional al objeto de garantizar unas condiciones dignas para sus profesionales” (Informante 2).

*Pregunta 4. ¿Cómo entiende que se resolvió el debate en torno a la celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí?*

“Las decisiones en este tema se tomaron con criterios económicos y se dejaron de lado otros criterios de solidaridad y responsabilidad social” (Informante 5).

“Se resolvió como una descortesía absoluta al Comité. Ni tan siquiera se nos dio respuesta. Quizá ya entonces deberíamos haber dimitido en bloque como hizo el Comité de Ética de la RFEF”<sup>9</sup> (Informante 2).

“El debate fue creado y resuelto de forma interna por los miembros del Comité, pero nunca hubo respuesta, al menos hasta donde yo sé, del dictamen enviado a la RFEF” (Informante 3).

Este último informante se refiere al dictamen que el Comité elaboró y presentó a la directiva de la RFEF con el siguiente título: “Opinión experta del Comité Externo de Responsabilidad Social Corporativa de la Real Federación Española de Fútbol acerca de la eventual decisión de celebrar la supercopa en Arabia Saudí”. A continuación, ofrecemos algunos fragmentos de este documento, a fin de conocer con más detalle las propuestas planteadas por el comité en este asunto.

#### **4. Riesgos de derechos humanos en la eventual celebración de la supercopa en Arabia Saudí**

[...] Los riesgos para los derechos humanos son tan claros que tanto la UEFA como la FIFA han recomendado a sus afiliados que no acudan a disputar este tipo de torneos en Estados en los que existen claras violaciones de derechos humanos. La preocupación por los derechos de las mujeres y la igualdad de género ocupa una posición preferente entre dichos riesgos, y tanto la UEFA como la FIFA se han manifestado en este sentido. Indicación de la importancia que se le concede es el reciente acuerdo celebrado por la Comisión Europea con la UEFA sobre las competiciones que tendrán lugar en 2020 para trabajar en derechos humanos, igualdad de género y gobierno (teniendo en cuenta que además la igualdad de género representa el Objetivo de Desarrollo Sostenible número

<sup>9</sup>Se refiere a la cesión de tres miembros que formaron parte de la Sección de Ética del Comité Jurisdiccional de la RFEF a principios de 2020. Para más información, véase <https://iusport.com/art/99731/dimiten-ana-munoz-y-dos-miembros-de-la-seccion-de-etica-de-la-rfef>. Consultado: 20/08/2020.

5)<sup>10</sup>. En este sentido, como se ha recogido en diversos medios, el Comité Ejecutivo de la UEFA ha recomendado a sus 55 federaciones nacionales y a los clubes europeos no jugar partidos en países en los que las mujeres tienen el acceso restringido a los estadios<sup>11</sup>.

El riesgo de impacto negativo en estos derechos humanos que la eventual celebración de la supercopa en Arabia Saudí conlleva, como mínimo, debe ser evaluado aplicando un proceso de debida diligencia de los derechos humanos que la RFEF aún no ha desarrollado, por lo que es urgente abordar su diseño e implementación”.

Por lo tanto, el Comité propuso las siguientes recomendaciones, las cuales fueron enviadas a la RFEF:

“Recomendaciones:

- Evaluar si la eventual decisión de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) de celebrar la supercopa de España en Arabia Saudí en enero de 2020 quebranta o vulnera los Estatutos de la organización.
- Evaluar si la eventual decisión de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) de celebrar la supercopa de España en Arabia Saudí puede considerarse una actuación conforme a lo que se espera de ella de acuerdo al marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas sobre la responsabilidad de las empresas en materia de los derechos humanos.
- La decisión de la RFEF sobre la eventual celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí ha de adoptarse *recurriendo a expertos en derechos humanos internos y/o independientes, e incluyendo consultas sustantivas con los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas* (tales como AI y otras organizaciones de derechos humanos o representantes de la sociedad civil local e internacional).
- Abstenerse, si la evaluación no es positiva, de celebrar cualquier evento deportivo que pueda interpretarse como un acto de aquiescencia o neutralidad frente a graves violaciones de derechos humanos reconocidas por organismos internacionales.

Comunicar públicamente el compromiso de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) con los derechos humanos y su rechazo a cualquier forma de discriminación y a cualquier tipo de amenaza a la paz, valores intrínsecos en el deporte y en el desarrollo de grandes eventos deportivos”.

Resulta interesante observar que junto a estas recomendaciones consensuadas por el Comité también se incluyó en el informe un “voto particular” firmado por dos miembros del comité externo. Según su criterio, sería precipitado tomar esta decisión, de modo que proponen que se considere la celebración de este evento en un contexto de aparente cambio y de avance hacia la aplicación de los Derechos Humanos. En todo caso, ofrecemos unos fragmentos de este voto particular en la medida en que mostraría el trabajo de consenso y de discusión de diferentes criterios que se produjo en el seno del Comité de RSC, obedeciendo, además, al papel que le correspondería desempeñar precisamente por su naturaleza de órgano consultivo. Así quedó expresado este voto particular:

(...) Con los datos disponibles, no nos oponemos a la celebración de la supercopa de España en Arabia Saudita al no haber podido analizar, con tiempo y calma, todos los elementos que han conformado esta decisión de la RFEF. Este proceso no ha podido llevarse a cabo por la falta de organización del Comité en cuanto a calendario de reuniones, asuntos a tratar y herramientas de comunicación internas adecuadas a las características del mismo.

Coincidimos en que Arabia Saudita aún dista mucho de atender a las libertades que debe garantizar un Estado, pero también queremos recordar algunos avances realizados los últimos años. Aún son pocos, y es urgente impulsarlos, pero desconocemos hasta qué punto el deporte está ayudando a derribar muros.

Lamentamos la situación actual de ese Estado en cuanto a la defensa de los DDHH y la igualdad, pero no queremos manifestar nuestra negativa a que la supercopa se realice en Arabia Saudita sin un análisis más profundo enmarcado en unas reuniones del Comité, que no se han producido.

Una vez expuesto lo anterior, preferimos no ser tan rotundos en señalar que la RFEF no debería celebrar la supercopa en este país ya que no se puede evaluar el riesgo de impacto negativo aplicando un proceso de debida diligencia de los derechos humanos, que como se apunta en las recomendaciones del dictamen, la RFEF aún no ha desarrollado, además de estar en tiempo de descuento para poder llevar a cabo este procedimiento de forma adecuada y consensuada con la RFEF.

<sup>10</sup> Véase <https://www.comunicarseweb.com/noticia/nueva-alianza-para-promover-la-integridad-en-el-futbol>.

<sup>11</sup><https://eldesmarque.com/valencia/valencia-cf/noticias/211038-la-uefa-se-opone-a-que-la-supercopa-de-espana-sea-en-arabia>.



Las Recomendaciones que los miembros externos del Comité de RSC enviaron a la RFEF no obtuvieron ninguna respuesta. Como hemos señalado, al cabo de pocos meses, todos los miembros del Comité externo fueron suspendidos de sus funciones, alegando la necesidad de una reestructuración de la Comisiones de la RFEF. En relación con esta circunstancia, y como conclusión a esta respuesta, una persona del comité externo nos ofrece la siguiente reflexión:

“Analizado en perspectiva, y tal como en muchas ocasiones habían planteado miembros de este Comité, quizás deberíamos haber dimitido, tal como ya habían hecho los miembros del Comité de Ética de la RFEF. En la decisión de no hacerlo, pesó más en los miembros del Comité de RSC el convencimiento de que la RFEF era un altavoz para estimular, a nivel nacional e internacional la RSC en el fútbol en particular y en el deporte en general. Asimismo, se planteaban la posibilidad de impulsar el deporte femenino y promover la introducción de criterios de igualdad respecto al masculino” (Informante 8).

## Conclusiones

El fútbol tiene la capacidad de influir en escenarios que trascienden la actividad deportiva, de modo que sirva de vehículo para canalizar y transmitir valores, formas de entender la realidad, en definitiva, de mostrar las múltiples políticas que estructuran y ordenan nuestras culturas. Las federaciones y asociaciones profesionales de fútbol serán entonces los organismos con la capacidad de diseñar políticas precursoras, de modo que incluyan en su seno aquellos aspectos relevantes que las sociedades avanzadas demandan. Nos referimos, en este caso, a la importancia de tener en cuenta la Agenda 2030 y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, como directrices guía que marquen el rumbo de políticas de Responsabilidad Social Corporativa más allá del ámbito de la empresa privada.

La experiencia que aquí se ha expuesto –que podría denominarse como un “proyecto piloto”– constituiría un ejemplo de aquello que se puede construir a través del deporte. La existencia de un Comité de RSC en el seno de una federación nacional de fútbol supone un hito, un ejemplo que sentaría las bases para construir una “nueva lógica” y que muestre a través de qué acciones concretas esta entidad podría aportar valor social y cultural en el ejercicio de su actividad. Sin embargo, como toda actividad de innovación social, se trata de un proyecto que implica compromiso y planificación a largo plazo. Así, la experiencia narrada por aquellas personas que formaron parte del comité como miembros externos parece que no arroja resultados positivos. Al contrario, entendemos por sus exposiciones que quedó en un proyecto frustrado.

La celebración de la supercopa de España en Arabia Saudí se presentó como un caso concreto que permitía poner a prueba la solidez de este proyecto. Se trataba de una experiencia en la que los miembros externos del comité debatieron en torno a los ODS –en concreto, el número 5 referido a la Igualdad de género– y a la idoneidad o no de que aquel país, con un perfil de dudoso respeto a los preceptos de estos objetivos, acogiera este evento. Tal y como exponen los miembros entrevistados, las recomendaciones que presentaron a la directiva de la RFEF no fueron tomadas en cuenta, y lejos de que sirvieran para reflexionar sobre este hecho encontraron a los pocos meses como respuesta su destitución y la reducción del comité a 3 miembros internos de la propia federación. Una experiencia de nuevo frustrada que, sin embargo, deja abierta la posibilidad de otros proyectos de futuro.

## Referencias

- Backman, Jules. 1975. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Barrio, Estrella; y Enrique, Ana M<sup>a</sup>. 2015. “La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los grupos de interés. Los casos de Unilever y Nestlé”, *aDResearch ESIC* (11), pp. 26-39.
- Buil, Isabel, y otros. 2012. “La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito”, *Universia Business Review* 36, pp. 90-107.
- Carroll, Archie B. 1999. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Costas, Antón (2018): Conferencia pronunciada en el marco de las II Jornadas de la Càtedra de RSU de la UdG. Consultar en: [https://youtu.be/o4kLIIS8M\\_g](https://youtu.be/o4kLIIS8M_g)
- Davis, Keith. 1960. “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- De la Cuesta, Marta, y otros. 2002. *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: UNED

Eells, Richard; Walton, Clarence. 1961. *Conceptual foundations of Business*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.

Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

González, Diana. 2006. "¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica?", *Nuevas Tendencias*, 63, pp. 21-39.

Lafuente, David, (Ed.) (2019): *9 debates necesarios sobre Responsabilidad Social. 87 reflexiones de expertos*. Granada: Comares.

López Martínez, Gabriel. (2019). "RSC y fútbol: la memoria de sostenibilidad como documento de transparencia", *Revista Española de Transparencia*, 8, pp. 45-57.

McGuire, Joseph Williams. 1963. *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Meseguer-Sánchez, Víctor; Abad-Segura, Emilio.; Belmonte-Ureña, Luis Jesús; Molina-Moreno, Valentín. 2020. "Examining the Research Evolution on the Socio-Economic and Environmental Dimensions on University Social Responsibility", *Environmental Research and Public Health*, 17, 4729, pp. 1-30. DOI:10.3390/ijerph17134729.

Sarmiento del Valle, Santiago. 2011. "La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas", *Dimens. Empres.* 9, nº 2, pp. 6-15.

Vázquez Oteo, Orencio; Cordero Sanz, Carlos. (2007). "Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa", *Ekonomiaz*, 65, pp. 150-183.

Anexo I. Carta de destitución enviada a los miembros externos del Comité de RSC



Las Rozas (Madrid), 23 de abril de 2020

D. XXXXX

Apreciado Sr.:

En la sesión de la Comisión Delegada de la Asamblea de la RFEF, celebrada el pasado día 16 de abril se aprobó el nuevo Reglamento de Funcionamiento del Comité Estatutario de Responsabilidad Social Corporativa.

El nuevo reglamento, que puede descargar en el siguiente link:  
[https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/pdf/6.2.reglamento\\_funcionamiento\\_interno\\_rsc\\_120420\\_n.pdf](https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/pdf/6.2.reglamento_funcionamiento_interno_rsc_120420_n.pdf),

implica la necesidad de introducir cambios en dicho Comité, derivados de la necesidad de unificar los modelos de funcionamiento de las distintas comisiones estatutarias de la RFEF, en cuanto a composición, funciones, sistema de reuniones, etc.

Como podrá ver y con el objetivo de unificar dichos criterios en todas las Comisiones, se ha reducido de manera importante el número de miembros que componen cada una de las comisiones. Por esta razón, nos vemos obligados a reducir el número de miembros del Comité de RSC y le agradecemos el trabajo desarrollado durante todo este tiempo desde su nombramiento en el seno de dicho Comité.

Estamos a su disposición para poder corresponder de todos aquellos temas o aspectos que pueda requerir de la RFEF.

Un saludo,



Andreu Camps Povill  
Secretario General

## Anexo II. Relación de preguntas realizadas a los miembros externos del Comité de RSC

### Trabajo de investigación

*La igualdad de género en el fútbol español. El caso del Comité de RSC de la Real Federación Española de Fútbol*

Nos gustaría conocer su opinión como persona experta y en relación a su experiencia como miembro del Comité de RSC de la Real Federación Española de Fútbol. Para ello, le proponemos que responda de manera abierta a las siguientes cuestiones que se plantean.

Muchas gracias por su colaboración.

1. En su opinión, ¿cuáles serían las funciones de un Comité de RSC en el contexto del fútbol profesional español?
2. De su experiencia, ¿cómo evaluaría el impacto de la participación del Comité en el contexto de la RFEF? Si le parece necesario, cite algunos ejemplos.
3. ¿Qué medidas en materia de igualdad de género se abordaron durante la vigencia del Comité? Si entiende que fueron insuficientes, ¿qué actuaciones considera que se podrían haber llevado a cabo?
4. ¿Cómo entiende que se resolvió el debate en torno a la celebración de la Supercopa de España en Arabia Saudí?
5. Si lo considera oportuno, incluya cualquier otra reflexión de su experiencia como persona experta del Comité de RSC.

**Anexo III. Documento enviado por el Comité de RSC a la directiva de la RFEF para consensuar el análisis de materialidad de su memoria de RSC.**

**ANÁLISIS DE MATERIALIDAD**

El análisis de materialidad consiste en identificar aquellos aspectos relevantes para la RFEF. Es decir, se trata de conocer qué es lo prioritario, en qué debería centrarse la RFEF para su sostenibilidad en el futuro. Para concretar estos aspectos, debemos tener en cuenta la opinión de los Grupos de Interés, de manera que de su participación y de la reflexión interna del personal de la RFEF, se obtengan y prioricen los temas de importancia para nuestro trabajo. Por tanto, la identificación de los **temas materiales** se hará en función de dos dimensiones: a) importancia de los impactos económicos, ambientales y sociales en la RFEF; b) influencia en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

A continuación, se proponen algunos aspectos que consideramos relevantes, y que debemos tener en consideración para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad. Por favor, valore del 0 al 10 la importancia de cada uno de ellos. **Indique 1 ó 2 temas que aquí no aparezcan y que considere relevantes. Evalúelos.**

Salud y Bienestar		
Educación y formación		
Igualdad de género		
Reducción de las desigualdades		
Discapacidad		
Consumo responsable		
Gestión ambiental		
Pobreza		
Integración		
Conciliación		
Diversidad e igualdad		
Transparencia e información		
Innovación tecnológica		

**Anexo IV. Documento enviado por el Comité de RSC a la RFEF para consensuar con su directiva la concreción de los grupos de interés para su memoria de RSC.**

## **GRUPOS DE INTERÉS:**

### **SELECCIÓN, IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN**

En primer lugar, contactaremos con aquellas personas o grupos de personas a los que afecta la actividad de la RFEF, y cuya opinión o actividad también influirá en la propia Federación. Podemos simplificar esta reciprocidad, y facilitar así su identificación, si atendemos a dos preguntas que podríamos hacerles directamente a estas personas: 1) ¿cómo puedo mejorar mi relación contigo?; 2) ¿qué puedo hacer por ti que no esté haciendo ya?

Cuestiones a tener en cuenta para la elección de los grupos de interés:

- Frecuencia con la que se colabora con los grupos de interés (reuniones periódicas, jornadas, asambleas, ruedas de prensa, comunicados, notas de prensa, formación interna).
- Cuestiones, problemas, conflictos surgidos con los grupos de interés. Cómo se han resuelto (estrategias de comunicación, de satisfacción laboral, de formación).
- Los grupos de interés han de ser elegidos de manera estratégica, no sólo por ser con quien se relaciona la RFEF, sino también tener en cuenta aquellos con los que se desea establecer relación.
- La/s persona/s que representan a los grupos de interés elegidos han de ser conocedoras de la RFEF en la medida de lo posible.

### **IDENTIFICACIÓN**

Los grupos de interés principales de cualquier organización, y que forman parte de los análisis de Responsabilidad Social Corporativa, son los empleados, los clientes, los proveedores, el medio ambiente y la sociedad (pudiendo incluir ésta a la localidad concreta donde actúa, el Tercer Sector u otras empresas, entre otros). Sin embargo, es posible que por las características propias de organizaciones de ciertos sectores, existan otros grupos que cabría identificar como parte de los más importantes.

Por favor, indique a continuación cuáles son los grupos de interés que considera más importantes, y a los que cree que la RFEF debería tener en cuenta de cara a su futuro:



1. *(escriba aquí)*
2. *(escriba aquí)*
3. *(escriba aquí)*
4. *(escriba aquí)*
5. *(escriba aquí)*
6. *(escriba aquí)*
7. *(escriba aquí)*

**Por favor, ya que debemos contactar con algunas personas representativas de los grupos de interés, para que estén al tanto y participen en la elaboración de la memoria, indíquenos el contacto de al menos 2 personas. Gracias.**

A continuación, se propone una relación de aquellos grupos de interés que entendemos que están vinculados con la RFEF:

**Nivel interno**

- Accionistas
- Representante sindical
- Representante distintas categorías de fútbol
- Empleados RFEF
- Futbolistas y exfutbolistas
- Árbitros
- Entrenadores
- Federaciones Regionales
- Escuelas de Fútbol

**Nivel externo**

- Administración Pública\*
- Colegios\*\*
- ONGs \*\*\*
- Otras federaciones
- Patrocinadores
- Medios de comunicación
- Aficionados
- Proveedores
- Entidades financieras
- Servicios preventivos\*\*\*

\*Administración Pública (Ayuntamientos, Comunidad Autónoma)

\* Colegios (Asociaciones de Padres)

\* ONG's/Entidades Tercer Sector (Exclusión social, adicciones, infancia, DDHH, mujeres)

\*Servicios preventivos (Protección Civil/Cruz Roja)

**¿Considera que hay algún grupo de interés adicional que debería incluirse?**

*(Escriba aquí)*

## SELECCIÓN

De todos los grupos de interés que ha visto anteriormente, marque con una X cuáles cree que son los más importantes para la RFEF de acuerdo con los criterios expuestos (frecuencia de relación, relación estratégica, conocimiento de la RFEF). Puede elegir un **máximo de 5-7** grupos de interés:

Accionistas		Administración Pública	
Sindicatos		Colegios (sector educativo)	
Representates categorías de fútbol		ONGs	
Empleados RFEF		Otras federaciones	
Futbolistas y exfutbolistas		Patrocinadores	
Árbitros		Medios de comunicación	
Entrenadores		Aficionados	
Federaciones Regionales		Proveedores	
Escuelas de Fútbol		Entidades financieras	
Otros (incluya cuál)		Servicios preventivos	

## PRIORIZACIÓN

A continuación, indique de 0 a 10 la manera en que cada grupo de interés **DEPENDE** de la RFEF, siendo 0 = no depende en absoluto de la RFEF y 10 = es totalmente dependiente de la RFEF y, por otro lado, su nivel de **INFLUENCIA** sobre la RFEF (poder que tiene sobre la RFEF), siendo 0 = no tiene ningún poder de influencia y 10 = tiene muchísimo poder de influencia.

DEPENDE de la RFEF	GI	INFLUYE sobre la RFEF
	Accionistas	
	Sindicatos	
	Representates categorías de fútbol	
	Empleados RFEF	
	Futbolistas y exfutbolistas	
	Árbitros	
	Entrenadores	
	Federaciones Regionales	
	Escuelas de Fútbol	
	Administración Pública	

	Colegios	
	ONG's	
	Otras federaciones deportivas	
	Patrocinadores	
	Medios de comunicación	
	Aficionados	
	Proveedores	
	Entidades financieras	
	Servicios preventivos	
	Otros (indique cuáles)	