



**MÁSTER EN RELACIONES LABORALES Y EMPRESA
TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL
FÚTBOL ESPAÑOL:
EL CASO DEL REAL MADRID CF”**

Trabajo presentado por: Lidziya Siamionava

Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 30 de mayo de 2025



RESUMEN

En la actualidad, la responsabilidad social corporativa ha adquirido una importancia fundamental en la gestión empresarial, incluida la industria del fútbol. El presente trabajo tiene como objetivo analizar las principales líneas de actuación en materia de sostenibilidad en el fútbol profesional español, así como evaluar el grado de integración de los principios de la RSC en su estrategia y en su gestión operativa. A partir de una metodología comparativa y documental, se examina la implantación de actuaciones vinculadas con la RSC en los clubes que conforman LaLiga EA Sports en la temporada 2023/2024. Asimismo, se desarrolla un estudio de caso del Real Madrid CF como ejemplo de buenas prácticas en transparencia, gobernanza y acción social. Los resultados muestran una fuerte disparidad entre los niveles de compromiso institucional, especialmente en lo referente a la integración de políticas medioambientales y la rendición de cuentas. El índice de sostenibilidad elaborado permite establecer un marco comparativo útil para investigaciones futuras.

Palabras clave: sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, fútbol español, LaLiga, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility has become a key element in modern business management, including within the football industry. This thesis aims to analyze the main lines of action in the field of sustainability in Spanish professional football, as well as to assess the degree of integration of CSR principles into clubs' strategic and operational management. Based on a comparative and documentary methodology, the study examines the implementation of CSR-related initiatives in the clubs that make up LaLiga EA Sports during the 2023/2024 season. Additionally, it develops a case study of Real Madrid CF as an example of best practices in transparency, governance, and social action. The results reveal significant disparities in the level of institutional commitment, particularly regarding the integration of environmental policies and accountability mechanisms. The sustainability index developed provides a useful comparative framework for future research.

Keywords: sustainability, corporate social responsibility, Spanish football, LaLiga, Sustainable Development Goals.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	6
2.1. Evolución histórica de la responsabilidad social corporativa.....	6
2.2. Enfoques teóricos de la responsabilidad social corporativa.....	8
2.3. Definición y aspectos clave de la responsabilidad social corporativa.....	10
2.4. Los beneficios y la importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa.....	12
3. LA IMPORTANCIA Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONALES.....	14
3.1. La RSC en el fútbol: una tendencia global en crecimiento.....	14
3.2. Principales características de la responsabilidad social en los clubes de fútbol.....	15
4. EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL FÚTBOL ESPAÑOL: EL PAPEL DE LA RFEF, LALIGA Y LOS CLUBES EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	19
4.1. La contribución de la Real Federación Española de Fútbol en la promoción del desarrollo sostenible en los clubes españoles.....	20
4.2. Iniciativas de LaLiga en el ámbito del desarrollo sostenible del fútbol en España.....	22
4.3. Los clubes de LaLiga y su contribución al desarrollo sostenible a través de la RSC.....	26
4.4. El fútbol español en el contexto del desarrollo sostenible: observaciones clave y conclusiones.....	30
5. IMPLEMENTACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS CLUBES DE LA LIGA.....	31
5.1. Análisis comparativo de los clubes de LaLiga EA Sports (temporada 2023/2024).....	31
5.2. Estudio de caso: Real Madrid CF como referente en sostenibilidad institucional.....	47
6. CONCLUSIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXO I.....	77
ANEXO II.....	82
ANEXO III.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de políticas institucionales de los clubes de LaLiga (temporada 2023-24).....	36
Gráfico 2. Presencia de políticas internas en los clubes de LaLiga según su categoría temática (temporada 2023/2024).....	37
Gráfico 3. Publicación de informes de los informes de sostenibilidad, grado de cumplimiento normativo y su actualidad en los clubes de LaLiga.....	39
Gráfico 4. Distribución de los clubes según la integración de stakeholders y análisis de materialidad.....	41
Gráfico 5. Frecuencia de mención de los ODS por parte de los clubes de LaLiga en la temporada 2023/2024.....	42
Gráfico 6. Distribución temática de los ODS declarados por los clubes de LaLiga (2023/2024).....	43
Gráfico 7. Promedio de menciones a cada ODS en las áreas social, ambiental y de gobernanza de los clubes de LaLiga.....	44
Gráfico 8. Clasificación de los 20 clubes de LaLiga según su nivel de desarrollo sostenible en la temporada 2023/2024.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales grupos de interés del Real Madrid, canales de comunicación y ejemplos de interacción.....	52
Tabla 2. Medidas del Real Madrid para la reducción de la huella de carbono, la eficiencia energética y el uso sostenible de recursos (temporada 2023/2024).....	55
Tabla 3. Medidas de construcción sostenible e iniciativas medioambientales en la infraestructura del Real Madrid (temporada 2023/2024).....	57
Tabla 4. Ejemplos de programas educativos y alianzas medioambientales del Real Madrid (temporada 2023/2024).....	58
Tabla 5. Programas del Real Madrid en el ámbito de la inclusión y la accesibilidad: objetivos, socios y beneficiarios (temporada 2023/2024).....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contribución del Real Madrid a los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios.....	53
---	----

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha consolidado como una parte esencial de la gestión estratégica en diversos sectores económicos, incluido el deporte profesional. En un contexto de globalización y de crecientes expectativas sociales respecto a la transparencia y el desarrollo sostenible, las organizaciones deportivas, y en particular los clubes de fútbol, se han convertido en actores clave en la promoción de iniciativas sociales y medioambientales. En España, donde el fútbol posee no solo un peso económico considerable, sino también una profunda relevancia cultural y social, la atención a las cuestiones de RSC por parte de los clubes, aficionados y organismos reguladores ha aumentado de manera constante.

El presente trabajo se centra en el análisis de la implementación de políticas de RSC en los clubes de fútbol españoles, tomando como caso de estudio a uno de los clubes más importantes e influyentes a nivel mundial: el Real Madrid CF. El objetivo de la investigación es identificar las principales líneas de actuación en materia de sostenibilidad adoptadas por los clubes, así como evaluar el grado de integración de los principios de la RSC en su estrategia y en su gestión operativa.

Para alcanzar estos objetivos, se ha empleado un enfoque metodológico de análisis documental y analítico. Como fuente principal de información para el análisis del Real Madrid CF se ha utilizado la Memoria de Sostenibilidad correspondiente a la temporada 2023/2024, así como documentos normativos internos y los informes de la Fundación Real Madrid. Asimismo, se ha llevado a cabo un estudio comparativo de las prácticas de sostenibilidad de veinte clubes que participaron en LaLiga durante la temporada 2023/2024, basándose en los últimos informes de sostenibilidad o Estados de Información no Financiera (EINF) disponibles, junto con otros documentos oficiales y normativos emitidos por los propios clubes. En todos los casos, se han considerado únicamente aquellas políticas formalmente establecidas que regulan de manera efectiva los procesos internos.

De este modo, esta investigación pretende contribuir al análisis académico del papel de la RSC en el ámbito futbolístico, ofrecer una visión del grado de implantación de las prácticas de sostenibilidad en LaLiga y mostrar cómo clubes líderes, como el Real Madrid CF, integran la responsabilidad corporativa en su estrategia de crecimiento a largo plazo.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones. En el análisis del Real Madrid CF, la información se ha circunscrito exclusivamente a la temporada 2023/2024, lo cual restringe la posibilidad de observar tendencias evolutivas a largo plazo. Por otro lado, en el análisis comparativo de los clubes de LaLiga se han utilizado los informes más recientes

disponibles, correspondientes a temporadas diversas, lo que afecta a la homogeneidad y comparabilidad de los datos. Además, no todos los clubes publican informes que cumplan con los requisitos establecidos en la Ley 11/2018 o con los estándares internacionales GRI, y en determinados casos, la información social ha sido recabada a través de los informes de sus fundaciones, reflejando una práctica habitual en el fútbol español de delegar parte de las actividades de RSC a entidades vinculadas.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA RSC

La RSC es un concepto que ha ganado relevancia en la gestión empresarial en las últimas décadas, pero sus raíces se remontan a mediados del siglo XX. Inicialmente, la RSC se percibía como una práctica voluntaria destinada a cumplir con las obligaciones sociales de las empresas ante la sociedad. Con el tiempo, se transformó en un elemento estratégico clave que conecta la actividad económica con los aspectos sociales y ambientales.

Los orígenes de la RSC como disciplina académica suelen asociarse con el trabajo de Howard R. Bowen, publicado en 1953 bajo el título *“Social Responsibilities of the Businessman”*. En su teoría, Bowen formuló por primera vez la idea de que las empresas no deben limitarse únicamente a la obtención de beneficios, sino que deben tener en cuenta las consecuencias de sus actividades y adaptar sus políticas de acuerdo con los objetivos y valores de la sociedad. A lo largo de las siguientes décadas, surgieron numerosas teorías y modelos que describen la interacción entre las empresas y la sociedad, entre las que se encuentran la teoría de la ciudadanía corporativa, la responsabilidad ética y la teoría de los grupos de interés o stakeholders.

A partir de la década de 1970, en la literatura académica comenzó el desarrollo activo de modelos que explicaban los mecanismos de funcionamiento de la RSC. Uno de los estudios más influyentes fue el de Archie Carroll en 1979, quien propuso la pirámide de la RSC. En su modelo, Carroll (1991) destacó cuatro niveles de responsabilidad social empresarial:

- Responsabilidad económica: base de la actividad de la empresa, relacionada con la obtención de beneficios y el desarrollo sostenible.
- Responsabilidad legal: cumplimiento de la legislación y los requisitos normativos.

- Responsabilidad ética: alineación de la actividad empresarial con las normas morales y éticas de la sociedad.
- Responsabilidad filantrópica: iniciativas voluntarias de la empresa dirigidas a la caridad y a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

Este modelo ha sido enormemente popular y todavía se utiliza en investigaciones y en la práctica de la gestión corporativa.

En el desarrollo del concepto de RSC fue también crucial la teoría de los grupos de interés (*stakeholder theory*), desarrollada por Edward Freeman en 1984. Según esta teoría, las empresas deben tener en cuenta no solo los intereses de los accionistas, sino también los de todos los grupos que se ven afectados por su actividad: empleados, consumidores, proveedores, autoridades gubernamentales y las comunidades locales. Esta idea consolidó la visión de la RSC como un sistema integrado, en el que los intereses sociales y económicos de la empresa están estrechamente conectados.

Desde la década de 1990, la RSC adquirió aún más relevancia debido a los procesos de globalización y transnacionalización de los negocios. Durante este período, el concepto de RSC comenzó a fusionarse estrechamente con el desarrollo sostenible, abarcando no solo cuestiones sociales, sino también medioambientales. Las empresas empezaron a ver la RSC como una herramienta para la sostenibilidad a largo plazo, y no solo como un medio para mejorar su imagen.

La institucionalización de la RSC recibió un impulso importante a través de iniciativas internacionales y documentos normativos destinados a establecer prácticas comerciales sostenibles. Un hito clave de este proceso fue la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro (1992), donde se subrayó la necesidad de integrar los principios del desarrollo sostenible en la gestión corporativa, buscando un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de las empresas. Esta cumbre sentó las bases para el desarrollo de estándares globales en responsabilidad corporativa.

El impacto en la formación de una base normativa para la RSC fue significativo con la publicación del “*Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” de la Comisión Europea (2001), que estableció el marco conceptual para la inclusión voluntaria de criterios sociales y medioambientales en la gestión estratégica de las empresas. Este documento subrayó la necesidad de orientar las estrategias corporativas a largo plazo, más allá de los requisitos legales, con una visión que tenga en cuenta los intereses de una amplia gama de stakeholders, para convertir a la Unión Europea en una economía competitiva, capaz de crecer de manera sostenible y con una mayor cohesión social.

En los años posteriores, el proceso de institucionalización de la responsabilidad social corporativa avanzó hacia la creación de un marco normativo específico, destinado a garantizar la transparencia de las empresas en relación con su impacto social y medioambiental. En este contexto, un hito fundamental fue la adopción de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y grupos. Esta directiva estableció la obligación para las grandes organizaciones de informar sobre cuestiones medioambientales, sociales, relativas al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno.

Cabe señalar que, en España, la transposición de esta directiva se llevó a cabo mediante la promulgación de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, sobre información no financiera y diversidad, que introdujo la obligación de que determinadas empresas elaborasen anualmente un EINF. Esta normativa reforzó significativamente las exigencias de transparencia en la gestión corporativa y promovió la incorporación de los principios de sostenibilidad en la estrategia empresarial.

Finalmente, debe destacarse que la evolución normativa en esta materia continuó con la aprobación de la Directiva (UE) 2022/2464, conocida como CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Esta nueva directiva, que sustituye a la de 2014, amplía considerablemente el alcance de las obligaciones de reporte, establece estándares comunes de información mediante los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS) y refuerza el papel de la sostenibilidad como eje central de la gestión empresarial en el ámbito europeo.

2.2. ENFOQUES TEÓRICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La RSC ha evolucionado más allá de un conjunto de prácticas voluntarias y se ha ido convirtiendo en un enfoque estratégico fundamental en la gestión empresarial. En este contexto, la RSC se ha visto influenciada por diversos enfoques teóricos, cada uno de los cuales destaca diferentes aspectos de la relación entre las empresas y la sociedad. A continuación, se presentan los enfoques más influyentes en la teoría de la RSC.

Enfoque político (*Corporate citizenship*)

Uno de los enfoques más destacados es el enfoque político, o de *corporate citizenship* (ciudadanía corporativa), que se basa en la idea de que las empresas no solo deben cumplir con las normativas legales, sino también asumir un papel activo en el desarrollo de iniciativas sociales. Esta perspectiva sostiene que las empresas deben

considerarse “ciudadanos” responsables dentro de la sociedad, participando de manera activa en la resolución de problemas sociales y ambientales, más allá de su función económica tradicional. El enfoque de la ciudadanía corporativa resalta la necesidad de que las empresas asuman una responsabilidad directa sobre el bienestar de la sociedad y de que sus operaciones se alineen con los valores éticos y morales de la comunidad. Según algunos estudios, las empresas que adoptan este enfoque pueden mejorar su reputación y relaciones con las partes interesadas al demostrar un compromiso genuino con el bienestar social y medioambiental (Matten & Crane, 2005).

Enfoque integrador (*Stakeholder theory*)

Otro enfoque teórico fundamental es la teoría de los grupos de interés (*stakeholder theory*), que como se ha indicado fue propuesta por Edward Freeman en 1984. Esta teoría amplía el enfoque tradicional centrado únicamente en los accionistas, sugiriendo que las empresas deben tener en cuenta los intereses de todos los grupos que se ven afectados por sus decisiones. Estos grupos incluyen no solo a los accionistas, sino también a los empleados, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales y la comunidad local. El enfoque integrador subraya la importancia de la interacción equilibrada entre los intereses sociales, económicos y medioambientales de las empresas. Según Freeman (1984), las empresas que adoptan esta teoría están mejor preparadas para enfrentarse a las demandas sociales y generar valor compartido, ya que la sostenibilidad empresarial depende de la capacidad de atender las necesidades de diversos stakeholders.

Enfoque ético

El enfoque ético a de la RSC pone énfasis en los principios morales que deben guiar el comportamiento de las organizaciones. Este enfoque se basa en la idea de que las empresas no deben simplemente ajustarse a las normas legales, sino que deben actuar de acuerdo con altos estándares éticos, como la justicia social, los derechos humanos y la transparencia. Desde esta perspectiva, la RSC no es solo un conjunto de políticas o actividades que mejoren la imagen de la empresa, sino una parte integral de su cultura organizacional y su comportamiento diario (Donaldson & Preston, 1995). Las empresas que adoptan este enfoque buscan no solo cumplir con las expectativas externas, sino también promover un comportamiento ético interno que valore la integridad y el respeto hacia todos los grupos involucrados.

Enfoque instrumental

El enfoque instrumental de la RSC se centra en ver la responsabilidad social como una herramienta estratégica para alcanzar objetivos económicos. En este modelo, las

empresas no ven la RSC como un deber moral, sino como una manera de mejorar su rentabilidad, reputación y competitividad. Según este enfoque, las iniciativas de RSC pueden generar beneficios económicos al atraer a consumidores leales, mejorar la productividad de los empleados y facilitar la relación con los inversores. Esta visión es particularmente relevante en sectores como el deporte y el entretenimiento, donde la relación con la comunidad y la percepción pública juegan un papel clave. Las empresas que adoptan un enfoque instrumental de la RSC buscan maximizar sus ganancias a través de actividades sociales y ambientales que aumenten la aceptación y la imagen de la marca (Bhattacharya & Sen, 2004).

Enfoque estratégico de sostenibilidad

Desde la década de 1990, con el crecimiento de la globalización y la sostenibilidad como temas prioritarios, el concepto de RSC se ha entrelazado con las estrategias de sostenibilidad. Este enfoque integra la RSC con las metas de desarrollo sostenible, abordando tanto los aspectos sociales como ecológicos de las operaciones empresariales. Las empresas que adoptan este enfoque no solo buscan ser responsables a nivel social, sino también minimizar su impacto ambiental y promover el desarrollo a largo plazo, lo cual es fundamental para la creación de valor sostenible. El enfoque estratégico de sostenibilidad ve a la RSC como un elemento que debe estar incorporado en el núcleo de la estrategia empresarial, considerando las interacciones entre la economía, la sociedad y el medio ambiente (Hart, 1995). Esto implica que las empresas se planteen alinear sus objetivos de negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, buscando un equilibrio entre los intereses económicos, sociales y medioambientales.

2.3. DEFINICIÓN Y ASPECTOS CLAVE DE LA RSC

En la literatura científica, la RSC no tiene un único concepto consensuado debido a su naturaleza dinámica y evolutiva. Sin embargo, la mayoría de los estudiosos coinciden en que la RSC se refiere a las iniciativas voluntarias de las empresas dirigidas a resolver problemas sociales y ambientales, más allá de las obligaciones legales establecidas. Estos esfuerzos son fundamentales para comprender el impacto y el alcance de la RSC en la práctica empresarial.

Uno de los conceptos más difundido es el propuesto por la Comisión Europea en 2001, que define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”, además señala que las entidades deben ir más

allá de cumplir plenamente las obligaciones jurídicas “invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”. Aunque esta definición fue ampliamente aceptada, sin embargo, en la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, de la Comisión Europea (2011), se recoge una nueva, como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”, añadiendo en la Comunicación que “el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad”. Asimismo, consolida el diálogo con los stakeholders, con el objetivo de integrar en sus operaciones empresariales y su estrategia básica las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores.

Además, cabe destacar la definición recogida en la norma internacional ISO 26000, que amplía la perspectiva sobre la responsabilidad social al subrayar la contribución activa de las organizaciones al desarrollo sostenible. Según la norma internacional ISO 26000, “la responsabilidad social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad” (ISO, 2010, sección 2.18). Esta definición pone un especial énfasis en la necesidad de integrar la sostenibilidad en todas las dimensiones de la actividad organizativa, reafirmando así el vínculo entre el desempeño ético y el progreso social y medioambiental.

A lo largo de las décadas, la RSC ha pasado de ser una serie de prácticas de filantropía a convertirse en un elemento clave dentro de la estrategia corporativa, orientada a la sostenibilidad y la integración de los intereses económicos, sociales y ambientales y abarca varios aspectos que reflejan el compromiso de las empresas no solo con el rendimiento económico, sino también con el bienestar social y el comportamiento ético. Veamos brevemente los principales aspectos de la RSC (Rivero Torre et al, 2021):

- Aspecto económico: La primordial responsabilidad de las empresas es ser competitiva, crear riqueza y generar beneficios en el entorno en que desarrolla su actividad productiva, dado que es una forma de contribuir a apoyar la economía local y contribuir al empleo.
- Aspecto medioambiental: Las organizaciones deberían centrarse en gestionar de forma responsable los impactos que puedan generar en el medioambiental en el desarrollo de su actividad a través de la adopción de prácticas ecológicas y sostenibles, como el uso de energías renovables y la economía circular.

- Aspecto social: Se incluirían las políticas de personal que tenga implantadas las entidades para mejorar las condiciones laborales o promover la igualdad y la no discriminación. Así como, el apoyo a las comunidades locales participando en proyectos culturales, deportivos, etc.
- Aspecto ético: Cumplir con los altos estándares de integridad y respeto hacia los derechos humanos, asegurando prácticas transparentes y responsables, para infundir en sus stakeholders credibilidad y confianza.

Por lo tanto, la RSC ha evolucionado, y ahora se ve como un enfoque integral que involucra la responsabilidad de las empresas hacia todos los actores implicados. Esto incluye no solo los beneficios económicos, sino también la protección social y ambiental. Este enfoque ha sido crucial para el desarrollo de estrategias empresariales más responsables y sostenibles.

2.4. LOS BENEFICIOS Y LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA RSC

La RSC ha adquirido una importancia fundamental en la práctica empresarial moderna, especialmente en un contexto globalizado donde las expectativas de los consumidores, los inversores y la sociedad en general han evolucionado. Si bien inicialmente la RSC se veía como un complemento de las actividades empresariales, hoy en día es un elemento estratégico clave que influye en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. La implementación de políticas de RSC ofrece múltiples beneficios tanto para las empresas como para la sociedad en general. A continuación, se destacan algunos de los beneficios más relevantes:

- Mejora de la reputación corporativa. Las empresas que adoptan prácticas responsables suelen ser percibidas de manera más positiva por los consumidores, empleados, inversores y otros grupos de interés. La transparencia en las operaciones y el compromiso con el bienestar social y ambiental generan confianza y refuerzan la imagen corporativa, lo que facilita la fidelización de clientes y la atracción de talento. Según Porter & Kramer (2006), una buena reputación de responsabilidad social puede mejorar significativamente la competitividad de la empresa.
- Aumento de la lealtad de los clientes. Las iniciativas que promueven el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y el bienestar social contribuyen a fortalecer la relación emocional de los consumidores con la marca. Según Bhattacharya & Sen (2004), las empresas que están comprometidas con causas sociales y medioambientales suelen gozar de una mayor lealtad por parte de los clientes, lo que se traduce en un aumento de las ventas y de la participación en el mercado.

- Atracción de inversores. Las entidades que muestran un sólido compromiso con la RSC y la sostenibilidad atraen la atención de inversores interesados en principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Estos inversores, que buscan apoyar empresas responsables y éticamente alineadas, son cada vez más frecuentes, lo que facilita el acceso al capital necesario para la expansión y el crecimiento de la empresa (Freeman et al., 2020).
- Fomento del desarrollo sostenible. La RSC contribuye directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, como la lucha contra la pobreza, la protección del medio ambiente y la promoción de la igualdad. Al adoptar prácticas responsables, las empresas no solo cumplen con las expectativas sociales y ambientales, sino que también ayudan a crear un entorno más equilibrado y justo, tanto a nivel local como global. De acuerdo con el Global Compact de la ONU, las empresas desempeñan un papel crucial en la implementación de políticas de sostenibilidad que promuevan el bienestar de las generaciones futuras.

La RSC no solo es un medio para mejorar la imagen de las empresas, sino que se ha convertido en un elemento estratégico esencial para su sostenibilidad a largo plazo. A medida que los consumidores y las partes interesadas exigen más responsabilidad por parte de las empresas, la RSC se ha integrado profundamente en las estrategias corporativas. Las empresas que adoptan la RSC como parte de su modelo de negocio se posicionan mejor para afrontar desafíos económicos, sociales y medioambientales.

Además, la RSC ayuda a las empresas a gestionar los riesgos, especialmente en un contexto globalizado y altamente competitivo. Las iniciativas responsables permiten a las organizaciones anticipar y abordar las preocupaciones de los grupos de interés, lo que puede mitigar posibles conflictos o crisis. La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial también promueve la innovación y el desarrollo de productos y servicios que satisfacen las necesidades emergentes del mercado, alineados con las tendencias sociales y medioambientales.

En el ámbito deportivo, la RSC se ha convertido en un factor decisivo para el posicionamiento de clubes y marcas. La implicación de las organizaciones deportivas en la comunidad y su contribución al bienestar social refuerzan su imagen y la lealtad de los seguidores, al mismo tiempo que les permite generar nuevas fuentes de ingresos a través de su compromiso con causas sociales y medioambientales (Breitbarth & Harris, 2008).

En resumen, la RSC es mucho más que una práctica de relaciones públicas o una obligación legal. Hoy en día, representa un componente clave de la estrategia empresarial que genera valor a largo plazo, no solo para la empresa, sino también para la sociedad en

su conjunto. Al integrar la RSC en sus operaciones y estrategia, las empresas no solo mejoran su competitividad, sino que también contribuyen al desarrollo social, ambiental y económico, asegurando su sostenibilidad en el futuro.

3. LA IMPORTANCIA Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONALES

3.1. LA RSC EN EL FÚTBOL: UNA TENDENCIA GLOBAL EN CRECIMIENTO

La RSC de los clubes de fútbol profesionales se ha convertido en una parte integral de la industria deportiva global. La orientación hacia la RSC de los clubes encuentra su explicación en los mismos motivos que cualquier otra actividad económica de fuerte exposición a los mercados de consumo globales, al tratarse en este caso del consumo que oferta una industria del espectáculo.

Las actuaciones de RSC en los clubes de fútbol va más allá de la actividad deportiva e incluye iniciativas humanitarias, proyectos ecológicos, promoción de la justicia social e impacto político. Tanto los clubes de fútbol como las federaciones invierten grandes cantidades de dinero en proyectos sociales, lo que se ha convertido en una parte fundamental de las estrategias de gestión exitosa, reflejando el cambio de expectativas sociales y tendencias globales. En el mundo actual, el negocio, especialmente uno tan público como el fútbol, ya no puede existir ignorando los desafíos sociales y ecológicos.

El aumento del interés de los clubes de fútbol por la RSC se debe a varios factores clave (Babiak & Wolfe, 2009). En primer lugar, los aficionados -la principal audiencia de los clubes- cada vez más apoyan organizaciones que comparten sus valores. Las iniciativas ecológicas, la lucha por la igualdad y el apoyo a los grupos vulnerables no solo son actos de responsabilidad, sino también elementos importantes para construir una lealtad a largo plazo con la audiencia.

En segundo lugar, la RSC es una herramienta poderosa para mejorar la reputación de los clubes. En un contexto de globalización, los clubes de fútbol compiten no solo en el campo, sino también por la atención de patrocinadores y socios, que cada vez están más interesados en colaborar con organizaciones socialmente responsables. El desarrollo de programas de RSC fortalece la posición de los clubes como marcas progresistas y confiables, abriendo nuevas oportunidades para inversiones y expansión de su influencia.

Finalmente, los cambios regulatorios e institucionales a nivel internacional, como las iniciativas de FIFA y UEFA, estimulan a los clubes a adaptarse. Esto les permite no solo cumplir con los estándares actuales, sino también promover innovaciones que puedan

transformar la industria deportiva y convertirla en un modelo para otros sectores económicos.

Así, las inversiones en RSC no son solo una “moda”, sino una respuesta lógica a los desafíos del mundo contemporáneo. El fútbol, con su increíble influencia, se convierte en una plataforma para promover cambios positivos, lo que refuerza simultáneamente su sostenibilidad económica y su relevancia social. Al invertir en RSC, las organizaciones futbolísticas crean una plataforma para un crecimiento a largo plazo, evitando crisis reputacionales y fortaleciendo su posición a nivel global. Por lo que, la creciente integración de la RSC en el fútbol refleja la adaptación de los clubes a los cambios sociales y ecológicos, consolidando su papel como agentes de transformación y fortaleciendo su sostenibilidad económica.

3.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CLUBES DE FÚTBOL

Los deportes profesionales, como fenómenos de masas, y concretamente el fútbol, como fenómeno global, crea condiciones únicas para adaptar la RSC a las especificidades de la industria deportiva. Aquí, las emociones, la involucración de los aficionados y su identificación con los clubes de los que son seguidores, y la influencia cultural de los clubes se entrelazan con la necesidad de abordar desafíos sociales y ambientales contemporáneos. Estas características requieren un enfoque especial para el desarrollo e implementación de estrategias en las que los métodos tradicionales de RSC se transforman teniendo en cuenta las particularidades del fútbol (García Diego, 2022).

La adaptación de la RSC en el fútbol se refleja en diversos aspectos: desde el aumento de la lealtad de los aficionados a través de iniciativas que resuenan con sus valores, hasta la creación de condiciones atractivas para los patrocinadores enfocados en el desarrollo sostenible. Los proyectos ecológicos, la integración de la RSC en las estrategias empresariales a largo plazo de los clubes y su impacto en la imagen, todo esto conforma las características únicas de la responsabilidad corporativa en el ámbito deportivo.

La especificidad del fútbol como fenómeno cultural y social exige una adaptación particular de las estrategias de RSC, lo que permite a los clubes responder eficazmente a los desafíos contemporáneos.

3.2.1. Aumento de la lealtad de los aficionados a través de la RSC

El fútbol es un deporte global que une a millones de personas. Gracias a su popularidad, los clubes de fútbol, ligas y federaciones tienen una oportunidad única para influir en la agenda pública sobre temas como el cambio climático, la igualdad de género y la lucha contra la pobreza. Los aficionados y la sociedad en general esperan cada vez más que los clubes no solo consigan éxitos deportivos, sino que también participen activamente en iniciativas sociales y ecológicas. Según el informe *“The Future of Sport 2024: Seizing the Moment”*, realizado por Deloitte (2024), las organizaciones deportivas integran cada vez más iniciativas sociales y ecológicas en sus estrategias. Esto no solo ayuda a minimizar su impacto negativo en el medio ambiente, sino que también fortalece su posición como participantes responsables de la comunidad global.

La confianza de la audiencia se destaca como un factor clave para el éxito. La transparencia en la gestión, la participación en iniciativas ecológicas y el compromiso con la responsabilidad social ayudan a las organizaciones a fortalecer su reputación y aumentar la lealtad de los aficionados (Olabe, 2012). Los aficionados apoyan a los clubes que demuestran su compromiso con el desarrollo sostenible y trabajan activamente en eliminar la discriminación y crear oportunidades iguales para todos. Los estudios indican que el futuro del deporte no solo se definirá en el campo de juego, sino también fuera de él, donde los valores que las organizaciones deportivas promuevan jugarán un papel clave.

Según el *“Brand Finance Football Sustainability Index 2023”*, elaborado por la empresa Brand Finance, la percepción de la sostenibilidad de los clubes de fútbol por parte de los aficionados se ve influenciada por factores como la edad, las preferencias sociales y las características culturales. Las generaciones más jóvenes, especialmente entre los 18 y 34 años, muestran un mayor interés por las iniciativas ecológicas y sociales, lo que convierte este aspecto en una prioridad para los clubes que buscan un desarrollo a largo plazo. Más del 55% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los clubes deberían tomar una posición activa sobre cuestiones sociales y políticas, incluido el desarrollo sostenible, lo que subraya la creciente demanda de estas iniciativas (Brand Finance, 2023). Por lo tanto, las iniciativas de RSC fortalecen la lealtad de los aficionados, en especial entre las generaciones más jóvenes, al alinear los valores de los clubes con las demandas sociales emergentes.

3.2.2. La creación de valor para los patrocinadores a través de la RSC

Los clubes que trabajan activamente en el ámbito de la RSC se vuelven más atractivos para los patrocinadores, puesto que buscan asociarse con marcas que promueven valores de sostenibilidad. Un ejemplo de esto es la colaboración entre Real

Madrid y Emirates Group, que eligió este club debido a su enfoque sostenible y su liderazgo en iniciativas sociales. Para Emirates la asociación con un club de fútbol sostenible le permite reforzar sus posiciones en el mercado, mientras que Real Madrid, a través de su RSC, fortalece su marca y crea alianzas sostenibles que generan decenas de millones de euros anuales.

De este modo, los clubes de fútbol que promueven activamente iniciativas ecológicas y sociales no solo fortalecen su base de aficionados, sino que también se vuelven más competitivos en términos de patrocinio, lo que los hace atractivos para grandes marcas que buscan asociarse con el desarrollo sostenible y un buen posicionamiento de marca (Breitbarth & Harris, 2008). La apuesta por la sostenibilidad y la responsabilidad social convierte a los clubes de fútbol en socios atractivos para marcas globales que buscan asociarse con valores éticos y sostenibles.

3.2.3. Integración de la RSC en los modelos de negocio de los clubes de fútbol

Los principales clubes de fútbol del mundo han integrado la RSC en sus estrategias empresariales, lo que está relacionado con la globalización y el crecimiento de la influencia de las marcas de fútbol. Clubes como Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United y Liverpool se han convertido en corporaciones globales cuya actividad va mucho más allá del campo de fútbol. Incluso los clubes más pequeños comienzan a integrar elementos de la RSC, a pesar de tener recursos limitados, esto se refleja en la mayor atención a problemas y proyectos locales, como el apoyo a escuelas y la infraestructura local (Fernández Villarino, 2017). Por ejemplo, los clubes de divisiones inferiores en España o Inglaterra se centran en proyectos locales, y los clubes de la tercera división de Alemania organizan secciones deportivas gratuitas para niños en sus ciudades. De este modo, los clubes pequeños utilizan la RSC para fortalecer los lazos con la población local, atraer a sus seguidores y crear asociaciones con empresas locales.

Además, organizaciones internacionales como UEFA y FIFA promueven la sostenibilidad y han incluido la RSC en sus recomendaciones para los clubes. UEFA ha desarrollado el programa “RESPECT”, enfocado en la lucha contra la discriminación y la promoción de la igualdad (Guerrero-Navarro & Ruiz-Mora, 2019). En España, LaLiga también ha desarrollado el programa “*Fair Play Social*”, implementando un enfoque uniforme de responsabilidad social, lo que ha permitido a los clubes menos solventes mejorar su imagen, aumentar la lealtad de sus seguidores y hacerlos más sostenibles desde el punto de vista financiero y social.

La integración de la RSC en los modelos de negocio permite a los clubes de diferentes tamaños fortalecer su relación con la comunidad y asegurar su crecimiento sostenible en un entorno competitivo.

3.2.4. Enfoque en el desarrollo sostenible

Los clubes de fútbol desempeñan un papel clave en la promoción de la sostenibilidad medioambiental a través de la modernización de sus estadios y la creación de nuevas infraestructuras. La reconstrucción de estadios por parte de los principales clubes del mundo se ha convertido en una estrategia dirigida a integrar el desarrollo sostenible en sus operaciones. Los clubes aprovechan esta oportunidad para minimizar el impacto ambiental, estableciendo nuevos estándares de responsabilidad ecológica en la industria deportiva (Hernández-Hernández et al., 2023).

Así, el estadio “Santiago Bernabéu” en Madrid, gracias a su combinación de tecnologías avanzadas y sostenibilidad, fue galardonado como el “Mejor Estadio del Mundo 2024” en el World Football Summit (Mundo Deportivo, 2024). El objetivo de la reconstrucción del “Spotify Camp Nou” en Barcelona es convertirlo en uno de los estadios más sostenibles del mundo. El club inglés Forest Green Rovers es considerado el club de fútbol más ecológico, con su estadio New Lawn alimentado por un 100% de energía renovable. La modernización sostenible de infraestructuras deportivas subraya el compromiso de los clubes con la responsabilidad medioambiental, consolidando su posición como líderes en la transformación ecológica del deporte.

Numerosos ejemplos demuestran cómo el deporte puede ser una herramienta para el cambio ecológico. Los principales clubes de fútbol son conscientes de su responsabilidad ambiental, y estas iniciativas no solo contribuyen a la sostenibilidad ecológica, sino que también ayudan a fortalecer la reputación de los clubes, atrayendo nuevos socios.

Al concluir el análisis sobre la importancia y las características de la RSC en los clubes de fútbol, se puede afirmar que la industria deportiva moderna utiliza con éxito la RSC como una herramienta no solo para alcanzar objetivos sociales y ecológicos, sino también para fortalecer su posición en la arena global. La adaptación de la RSC a la especificidad del fútbol permite a los clubes abordar problemas sociales, mejorar su imagen y construir relaciones de confianza con sus aficionados y socios.

La implementación de estrategias de RSC convierte al fútbol en una plataforma poderosa para promover cambios en las esferas política, cultural y humanitaria. Clubes como el Real Madrid y el Liverpool FC demuestran cómo la responsabilidad social puede convertirse en una parte integral de un modelo de negocio que aporta beneficios a largo

plazo (Olabe Sánchez, 2012). Los proyectos ecológicos, los programas de integración social y las iniciativas de igualdad no solo refuerzan la reputación de los clubes, sino que también fomentan la lealtad de la audiencia, como lo demuestran diversas investigaciones. Estas iniciativas subrayan que la sostenibilidad de las organizaciones futbolísticas ya no es una cuestión opcional, sino una necesidad estratégica (Baixauli, 2021). En un contexto de globalización y creciente atención a cuestiones ecológicas y de justicia social, la RSC se convierte en un factor clave para el desarrollo exitoso de las marcas deportivas.

4. EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL FÚTBOL ESPAÑOL: EL PAPEL DE LA RFEF, LALIGA Y LOS CLUBES EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En las últimas décadas, la RSC se ha convertido en una parte integral del desarrollo de la industria del fútbol, trascendiendo los eventos deportivos tradicionales. En el contexto de los desafíos globales y los cambios sociales, el fútbol, como una de las esferas más influyentes y mediáticas, ha incorporado activamente principios de responsabilidad social en su gestión, abordando aspectos ambientales, sociales y económicos. En este capítulo, se examinará cómo se aplican los principios de la RSC en el fútbol español y se analizará la contribución de las principales instituciones, la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) y LaLiga (particularmente esta última, dadas las funciones y competencias que asume en aspectos de organización y gestión comercial de derechos audiovisuales de las competiciones), en la promoción de un modelo de fútbol sostenible. Estas entidades desempeñan un papel clave en la gobernanza y regulación de los clubes, asegurando un equilibrio entre los intereses comerciales y la responsabilidad social. Se estudiarán sus iniciativas estratégicas orientadas a la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y la igualdad, así como la forma en que los clubes de LaLiga implementan estos principios en la práctica.

El objetivo de este capítulo es no solo identificar la contribución de estas organizaciones al desarrollo de la RSC en el fútbol español, sino también comprender cómo sus acciones influyen en la posición de los clubes españoles en el ámbito internacional, promoviendo la integración de prácticas sostenibles y responsabilidad social en su modelo de gestión.

4.1. LA CONTRIBUCIÓN DE LA RFEF EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LOS CLUBES ESPAÑOLES

La RFEF¹ desempeña un papel fundamental en la promoción de los principios del desarrollo sostenible dentro del fútbol nacional. Esta organización no solo coordina las competiciones futbolísticas a nivel nacional, sino que también implementa estrategias e infraestructuras destinadas a mejorar la sostenibilidad ambiental, social y económica en el ámbito deportivo.

La RFEF desarrolla las políticas de RSC a través de su Departamento de Igualdad, Responsabilidad Social y Sostenibilidad, lo que subraya la importancia de integrar prácticas sostenibles en la gestión deportiva. Uno de los ejes fundamentales de su labor en RSC es la implementación de un amplio abanico de iniciativas y programas dirigidos a fomentar la inclusión, mejorar las condiciones para jugadores y aficionados, y reducir la huella de carbono del sector futbolístico.

4.1.1. Normativas y protocolos para el desarrollo sostenible

La RFEF establece estándares y protocolos que contribuyen a la sostenibilidad del fútbol español. Aunque no tiene competencia directa en la creación de leyes, su colaboración con organismos gubernamentales e internacionales influye significativamente en la formulación de políticas en materia de sostenibilidad. Esto le permite participar activamente en la configuración tanto de la agenda práctica como de la regulatoria en el fútbol nacional.

La Federación actúa como promotora y coordinadora de numerosos proyectos ecológicos, sociales e inclusivos que refuerzan la conexión entre el deporte y la sociedad. Ejemplos de estas iniciativas incluyen:

- Protocolos y estándares para estadios: En colaboración con LaLiga, la RFEF ha desarrollado nuevas normativas de seguridad y sostenibilidad, que incluyen medidas para la gestión de situaciones de emergencia y la reducción de la huella de carbono en las instalaciones deportivas. Estas acciones constituyen un primer paso hacia la integración de medidas similares en futuras regulaciones nacionales.
- Colaboración con organismos gubernamentales: En el marco de la preparación para la Copa del Mundo de 2030, la RFEF mantiene un diálogo activo con las autoridades nacionales y locales para la construcción de infraestructuras sostenibles que cumplan con los estándares internacionales.

¹ Esta institución, constituida en el año 1909, de acuerdo con el marco vigente de regulación de las competiciones deportivas de fútbol y profesionales, controla las competiciones nacionales y está integrada por las federaciones autonómicas y por todos los agentes relacionados con el mundo del fútbol.

- Igualdad de género: La creación del Departamento de Igualdad dentro de la Federación ha permitido el desarrollo de políticas internas como la equidad salarial y la promoción de la inclusión.

4.1.2. Principales estándares y proyectos implementados

Medioambientales

- La RFEF desarrolla e implementa medidas para reducir la huella de carbono y promover prácticas medioambientalmente responsables. En colaboración con LaLiga, la Federación ha lanzado diversas iniciativas enfocadas a la gestión de emisiones de carbono, el aumento de la eficiencia energética y la integración de soluciones sostenibles en la operativa diaria de los clubes.
- Proporciona asistencia a los clubes en la ejecución de proyectos ecológicos, tales como la adopción de energías renovables y la optimización de los sistemas de gestión de residuos.
- En el marco de su programa de compensación de emisiones derivadas de los partidos, la RFEF ha implementado proyectos de reforestación, como la plantación de árboles en parques nacionales de España.

Sociales

La Federación impulsa programas de inclusión social dirigidos a apoyar a los grupos vulnerables. Estas iniciativas incluyen:

- Integración de migrantes: Creación de programas que fomentan la integración de personas migrantes a través del fútbol.
- Condiciones inclusivas en los estadios: Adaptación de las instalaciones deportivas para garantizar accesibilidad a personas con discapacidad.
- Promoción de la igualdad de género en el deporte: Implementación de políticas para garantizar igualdad de oportunidades en el ámbito futbolístico. Un ejemplo notable es el proyecto Palco 0, que proporciona entornos adaptados para niños con autismo y sus familias durante los partidos (RFEF, 2023).

Transparencia e informes no financieros

Siguiendo las normativas de organismos internacionales como la UEFA, la RFEF publica informes anuales de sostenibilidad y responsabilidad social, donde se documentan los proyectos ambientales y sociales implementados. Esta práctica refuerza su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas ante la sociedad.

Apoyo a la igualdad y la inclusión

La Federación pone un fuerte énfasis en la equidad de género y el apoyo a grupos en situación de vulnerabilidad. Ha desarrollado estrategias para garantizar la igualdad salarial entre las selecciones masculina y femenina. Promueve la participación de mujeres en el deporte mediante programas educativos y de sensibilización. Implementa campañas de concienciación contra la discriminación, con especial énfasis en la lucha contra el racismo en los estadios.

Cooperación internacional

- La RFEF colabora activamente con organizaciones internacionales. En alianza con la UEFA y la FIFA, participa en iniciativas como Climate Investment, que fomentan el desarrollo de proyectos ecológicos en el ámbito futbolístico.
- La exitosa integración del desarrollo sostenible en la estrategia de la RFEF se refleja en su liderazgo en iniciativas de sostenibilidad, inclusión social y cooperación internacional. Estas acciones consolidan al fútbol español no solo como un referente deportivo, sino también como una plataforma de transformación social a nivel global.

La RFEF desempeña un papel estratégico en la integración de la sostenibilidad en el fútbol español, promoviendo iniciativas que abarcan desde la igualdad de género hasta la gestión medioambiental, consolidando así el papel social del deporte.

4.2. INICIATIVAS DE **LaLiga EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL FÚTBOL EN ESPAÑA**

La Liga de Fútbol Profesional opera bajo la marca comercial LaLiga, es la patronal que agrupa y representa a los clubes de primera y segunda categoría y tiene atribuida todo lo relacionado con la gestión de competiciones. El papel de LaLiga en la promoción del desarrollo sostenible en el fútbol español es innegable. Como organizadora del principal campeonato de fútbol en España, LaLiga ha implementado una serie de iniciativas estratégicas dirigidas a fomentar la sostenibilidad en el sector (Baixauli, 2021). Estas medidas incluyen apoyo financiero a los clubes para el desarrollo de actuaciones RSC, la integración de los estándares ESG en la gestión deportiva, la digitalización de procesos, proyectos ambientales y sociales; así como promueve una conciencia RSC en aspectos de desarrollo de negocio e internacionalización las competiciones profesionales españolas de fútbol.

4.2.1. Marco normativo de LaLiga en RSC

LaLiga ha integrado activamente los principios de RSC en su estructura organizativa, guiándose tanto por regulaciones internas como por normativas nacionales e

internacionales. La regulación de su actividad abarca aspectos clave como la lucha contra la violencia y la discriminación en el deporte, la sostenibilidad, la inclusión social, la protección de datos, la transparencia financiera y la gestión responsable. Los documentos clave que establecen la política de LaLiga en materia de RSC incluyen²:

- *Estatutos Sociales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional*: incorporan principios generales de responsabilidad social y desarrollo sostenible, estableciendo el papel de LaLiga en la promoción de la inclusión, la igualdad de género y la responsabilidad ambiental.
- *Reglamento General de LaLiga Nacional de Fútbol Profesional*: define las obligaciones de los clubes en materia de RSC, incluyendo programas de integración social, medidas contra la violencia y el fomento del fútbol inclusivo.
- Programa *Fair Play Social*: proporciona un marco normativo para la aplicación de los estándares ESG en la gestión de los clubes.
- *Código Ético de LaLiga*: regula la actividad de los clubes de acuerdo con los principios de transparencia, gestión responsable y responsabilidad social. Este documento obliga a los clubes a adherirse a los principios de competencia justa, inclusión y comportamiento ético, reafirmando el compromiso de LaLiga con el desarrollo sostenible a todos los niveles.
- *Guía de clubes sostenibles*: ofrece a los clubes estrategias concretas para mejorar su impacto social y ambiental. Aborda temas como la seguridad, la eficiencia energética, la gestión de residuos, la igualdad de género y la inclusión. La aplicación de estas estrategias no solo permite a los clubes cumplir con los requisitos de LaLiga, sino también fortalecer su posicionamiento como organizaciones socialmente responsables.
- *Guía medioambiental de clubes*: incluye recomendaciones para reducir la huella de carbono, la gestión de residuos, el uso de energías renovables y la construcción de estadios ecológicamente sostenibles. Conforme a estos estándares, los clubes han implementado medidas para reducir el consumo de agua y energía, así como programas de reciclaje de residuos.

A nivel internacional, LaLiga se esfuerza por cumplir con los estándares de FIFA y UEFA en la lucha contra la discriminación, la promoción de la sostenibilidad y la inclusión social. En el panorama global, la liga española se distingue como una de las organizaciones futbolísticas más progresistas en términos de desarrollo sostenible. Sus programas pueden compararse con iniciativas de la Premier League inglesa y la Bundesliga alemana, aunque el enfoque del fútbol español en la responsabilidad social y la inclusión es más pronunciado.

² Todos los documentos están disponibles en <https://www.laliga.com/transparencia>

4.2.2. Iniciativas estratégicas de LaLiga en el ámbito del desarrollo sostenible

LaLiga Impulso

En 2021, LaLiga lanzó la iniciativa LaLiga Impulso, firmando un acuerdo con el fondo de inversión CVC Capital Partners. Este programa representa una alianza estratégica mediante la cual los clubes reciben inversiones para la modernización de infraestructuras, la digitalización de la gestión y la implementación de estándares ESG. Según datos del EINF de LaLiga 23-24 (2024), el programa ha destinado 1.994 millones de euros al desarrollo de los clubes, mejorando su sostenibilidad y atractivo comercial. El apoyo financiero proporcionado a través de LaLiga Impulso ha permitido a los clubes diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su estabilidad económica.

LaLiga Fair Play Social

Gracias a la iniciativa Fair Play Social, LaLiga ha desempeñado un papel clave en la integración de la responsabilidad social en la gestión del fútbol profesional. Su objetivo principal es convertir la RSC en una parte fundamental de la gestión de los clubes, mediante el desarrollo de estándares y protocolos comunes para todos los equipos participantes. LaLiga ha implementado controles financieros estrictos en los clubes para reducir el endeudamiento y garantizar su sostenibilidad económica. Se han promovido medidas para la reducción de la huella de carbono y la adopción de tecnologías sostenibles en los estadios. Las reformas financieras impulsadas por LaLiga han contribuido a la reducción de la deuda global de los clubes y a la mejora de su estabilidad económica.

El aumento de la reputación del fútbol español en la escena internacional ha favorecido el crecimiento de los ingresos por patrocinio y derechos televisivos. La atracción de nuevos socios, incluidas organizaciones medioambientales y gobiernos locales, ha facilitado el desarrollo de proyectos sociales conjuntos.

Transparencia e informe de sostenibilidad

LaLiga promueve la divulgación de información no financiera entre los clubes. En conformidad con la Ley 11/2018, los clubes están obligados a publicar información sobre sus impactos ambientales y sociales. LaLiga brinda asistencia metodológica y técnica a los clubes, ayudándolos a implementar los estándares GRI (*Global Reporting Initiative*) y los criterios ESG³. Asimismo, LaLiga ha reforzado los estándares de transparencia financiera,

³ LaLiga junto con el Consejo General de Economistas de España editó en el año 2020 una “Guía para la elaboración de Memorias de sostenibilidad en el fútbol profesional” con la finalidad de orientar, ayudar y facilitar a todos los miembros de la asociación del fútbol profesional a la difusión de información no financiera, disponible en <https://assets.laliga.com/assets/2020/11/04/originals/80b96c5b9bb184542b334ae2d2d2ded4.pdf>

digitalizando la gestión y mejorando los sistemas de reporte de los clubes, minimizando riesgos de corrupción y aumentando la confianza de aficionados e inversores.

LaLiga Green Label

Como parte de su estrategia ambiental, LaLiga lanzó la iniciativa LaLiga *Green Label*, destinada a reducir el impacto del fútbol en el medio ambiente. Sus principales objetivos incluyen: aumento de la eficiencia energética en los estadios, implementación de sistemas de gestión de residuos, desarrollo de programas de neutralidad de carbono, mediante el uso de energías renovables. Clubes como FC Real Madrid, FC Barcelona, FC Sevilla y FC Athletic Bilbao han modernizado sus estadios con la instalación de paneles solares, sistemas de recogida de agua de lluvia y tecnología de iluminación eficiente.

Promoción de la igualdad de género y Liga F

LaLiga ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo del fútbol femenino y la promoción de la igualdad de género. Como parte del Plan de Igualdad de LaLiga, se han establecido medidas para garantizar igualdad de oportunidades para las mujeres en el fútbol profesional. Se han mejorado las condiciones laborales y se ha impulsado la presencia del fútbol femenino en los medios de comunicación. A través de Liga F, se han aumentado las inversiones en equipos femeninos y se han desarrollado programas para garantizar igualdad salarial e infraestructuras adecuadas.

Proyectos sociales: LaLiga Genuine

LaLiga también ha promovido iniciativas de inclusión social y sostenibilidad. Un ejemplo destacado es LaLiga Genuine, la primera liga profesional para jugadores con discapacidad intelectual. Desde 2017, esta liga ha permitido a jugadores con diversidad funcional competir a nivel profesional. Los equipos representan clubes de LaLiga, lo que fomenta la integración social y la difusión de valores de igualdad e inclusión.

Impacto internacional de LaLiga

A nivel internacional, LaLiga desarrolla programas para la promoción del fútbol español en África, Asia y América Latina. Estas iniciativas están dirigidas a fomentar el desarrollo del fútbol juvenil transferencia de conocimientos de gestión deportiva, formación de entrenadores locales. Según LaLiga (2024), a través de la *LaLiga Global Network*, la liga colabora con 35 países y ha desarrollado más de 400 academias de fútbol en el extranjero.

El uso de tecnologías digitales ha sido clave en la internacionalización de LaLiga, permitiendo una mayor conexión con nuevas audiencias. Innovaciones como realidad aumentada, big data e inteligencia artificial han mejorado la experiencia de los aficionados

y han expandido la presencia de LaLiga fuera de Europa. Este impacto global, reforzado por la digitalización, contribuye a la expansión del fútbol español y su influencia social en el mundo (LaLiga, 2024).

Por lo tanto, LaLiga ha consolidado su posición como líder en la promoción de la sostenibilidad dentro del fútbol profesional, integrando estándares ESG en la gestión de los clubes y fomentando el desarrollo de modelos de negocio responsables y sostenibles.

4.3. LOS CLUBES DE LALIGA Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE A TRAVÉS DE LA RSC

La RSC desempeña un papel fundamental en la actividad de los clubes de fútbol españoles, y su impacto va más allá de los logros deportivos y la actividad comercial. Los clubes modernos no solo construyen su reputación en función de sus éxitos en el campo, sino que también participan activamente en iniciativas sociales, educativas y medioambientales que contribuyen al desarrollo sostenible.

En este apartado, se analizarán ejemplos exitosos de implementación de iniciativas con impacto social llevadas a cabo por clubes de LaLiga. Este enfoque permitirá evidenciar la diversidad de estrategias de RSC entre los clubes españoles, demostrar su contribución en la solución de problemas sociales, educativos y ambientales, así como evaluar la efectividad de estas iniciativas. España es uno de los países líderes en la integración de los principios de la RSC en la industria deportiva, como lo demuestran las numerosas iniciativas implementadas por los clubes de LaLiga, que con mayor frecuencia ocupan las primeras posiciones en los rankings internacionales de sostenibilidad. Según el Football Sustainability Index, clubes como Real Betis, Barcelona y Real Madrid se encuentran entre los más sostenibles de Europa gracias a su activa política ambiental y social (Holaluz, 2024).

4.3.1. Las fundaciones de los clubes de fútbol como instrumento de implementación de la RSC

Muchos clubes españoles han creado fundaciones para la implementación de proyectos sociales, ambientales y humanitarios, y para canalizar iniciativas de sostenibilidad, con diversidad de enfoques y resultados dispares. Estas estructuras permiten organizar y gestionar eficazmente las iniciativas de RSC, asegurando transparencia y un enfoque estratégico en sus acciones. La existencia de estas fundaciones es una característica distintiva de los clubes españoles y refleja su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

La mayoría de los clubes que participaron en primera división de LaLiga durante la temporada 2023/2024, cuentan con fundaciones propias para la gestión de programas de RSC. Cabe señalar que la creación y el funcionamiento sostenible de una fundación vinculada a un club de fútbol guarda una relación directa con su capacidad financiera. Sin embargo, los clubes que no han creado entidades específicas para la gestión de su RSC también participan activamente en iniciativas sociales, integrándolas en su actividad principal. Esto se debe a diferencias en recursos, prioridades y estrategias de cada club.

4.3.2. Principales ámbitos de actuación de las fundaciones de clubes de LaLiga

En el Anexo I, se presentan las actividades realizadas por las fundaciones de los clubes de LaLiga en el ámbito de RSC. El análisis evidencia una contribución significativa al cumplimiento de su misión social a través de programas institucionalizados que abarcan la educación, la inclusión, la cooperación internacional y el apoyo a las comunidades locales. Las fundaciones funcionan como herramientas clave para la gestión sistemática de proyectos, si bien el grado de madurez, la escala de actuación y las prioridades estratégicas varían entre los clubes.

Las fundaciones del Real Madrid y del FC Barcelona presentan el mayor alcance y el nivel más alto de institucionalización, superando notablemente al resto de clubes en número de proyectos, presencia geográfica y volumen de beneficiarios. En la temporada 2023/2024, la Fundación Real Madrid ejecutó más de 1.300 programas en 100 países, alcanzando a más de 113.000 personas (Fundación Real Madrid, 2024). Por su parte, la Fundació Barça registró un alcance aún mayor, especialmente en países de América Latina, Asia y África, donde algunos proyectos beneficiaron a decenas de miles de personas (Memoria Fundació Barça, 2024). Esta diferencia de escala se explica, en gran medida, por la disponibilidad de recursos y la infraestructura corporativa de los respectivos clubes. Como muestran los datos del informe Deloitte Football Money League (2025), estos clubes con mayores ingresos anuales disponen de fundaciones especializadas, lo que les permite desarrollar programas de responsabilidad social corporativa de manera amplia y estructurada.

Las iniciativas educativas constituyen un eje prioritario para la mayoría de las fundaciones. La Fundación Real Madrid gestiona una amplia red de Escuelas Sociodeportivas en España y en el extranjero, y apoya proyectos como el Campus Experience y la plataforma digital Sport Values Academy TV. La Fundación Villarreal CF desarrolla programas educativos como “Campus y Clínicas”, y “Aulas Groquetes”. La Fundació Barça aplica la metodología SportNet y lleva a cabo programas en centros escolares, tanto en barrios vulnerables de Cataluña como en contextos internacionales.

Cabe destacar el caso singular de la Fundación Athletic Club, que implementa proyectos culturales y educativos poco convencionales. Ejemplos de ello son el Thinking Football Film Festival -un festival de cine y deporte que promueve el debate sobre la salud mental y la identidad social- y Letras y Fútbol, un evento que vincula el fútbol con la literatura como herramienta de pensamiento crítico (Memoria Fundación Athletic Club, 2024).

La inclusión representa otro ámbito prioritario. Todos los clubes analizados cuentan con equipos que participan en LaLiga Genuine. Además, muchas fundaciones desarrollan sus propias iniciativas inclusivas. La Fundación Real Madrid gestiona 31 escuelas adaptadas, incluyendo secciones de baloncesto en silla de ruedas; la Fundación Getafe CF organiza los torneos inclusivos; la Fundación Atlético de Madrid mantiene cuatro escuelas adaptadas en distintas regiones de España; y la Fundación Real Betis apoya un equipo de fútbol integrado por personas con amputaciones. La Fundación Athletic Club destaca también por el desarrollo del proyecto Utopía, en colaboración con la asociación Clara Campoamor, dirigido a mujeres supervivientes de violencia de género. A diferencia de este caso, no se han identificado en los informes de otras fundaciones programas específicos destinados a mujeres en situación de vulnerabilidad, lo cual evidencia una escasa atención a esta problemática en las estrategias de RSC de los clubes.

En cuanto a la proyección internacional, esta se refleja de manera destacada en las fundaciones del Real Madrid y del FC Barcelona, que desarrollan proyectos en decenas de países en colaboración con organismos internacionales. Otros clubes también han implementado acciones internacionales: la Fundación Villarreal CF ha desarrollado proyectos en Guatemala y Sierra Leona; y la Fundación Osasuna gestiona desde hace años una escuela sociodeportiva y un comedor social en Ciudad Darío (Nicaragua), con el objetivo de prevenir la violencia y la exclusión social. Por el contrario, algunas fundaciones de los clubes como Valencia CF, Real Sociedad de Fútbol, Athletic Club, UD Las Palmas, Getafe CF han optado por no expandirse internacionalmente y centrarse en la intervención comunitaria local, lo cual refleja una elección estratégica vinculada a valores culturales y a la identidad territorial de cada club.

El apoyo a las comunidades locales ocupa un lugar relevante en la actuación de las fundaciones. Programas dirigidos a menores, personas mayores, personas privadas de libertad, campañas solidarias navideñas y la colaboración con organizaciones sociales forman parte de la práctica habitual. Así, la Fundación Real Madrid desarrolla iniciativas dirigidas a personas sin hogar y reclusos; la Fundación Real Betis lleva a cabo campañas solidarias y visitas hospitalarias; la Fundación UD Las Palmas coordina la recogida de

alimentos en colaboración con Cáritas; y la Fundación CD Leganés impulsa campañas de apoyo al comercio local en colaboración con el ayuntamiento.

Las fundaciones también han demostrado capacidad de movilización en contextos de emergencia. Ante los efectos de la borrasca DANA en la Comunidad Valenciana, clubes como el Real Madrid, el FC Barcelona, el Valencia CF y el Atlético de Madrid utilizaron sus respectivas fundaciones para coordinar acciones de ayuda humanitaria y recaudación de fondos, lo que puso de manifiesto su compromiso solidario con la sociedad.

El componente medioambiental, en cambio, sigue siendo un área poco institucionalizada. De las trece fundaciones que disponen de informes o información sistematizada, siete no registran ninguna actividad vinculada con la sostenibilidad ambiental. La Fundación Real Betis constituye una excepción gracias a su plataforma Forever Green, que abarca dimensiones ecológicas, sociales y comunicativas de la sostenibilidad. La Fundación Atlético de Madrid ha impulsado reforestaciones y limpiezas en espacios naturales, y otras fundaciones como la del FC Barcelona o la Real Sociedad han desarrollado acciones educativas relacionadas con el reciclaje o la economía circular. Sin embargo, estas iniciativas no se presentan como una línea estratégica transversal en la mayoría de los casos.

En lo que respecta a la fiabilidad de la información reportada, cabe destacar que ninguna de las fundaciones analizadas publica informes verificados externamente o conformes a los requisitos de la Ley 11/2018. Además, cinco fundaciones (Real Valladolid, RCD Mallorca, Rayo Vallecano, RCD Espanyol y RC Celta de Vigo) no disponen de memorias públicas de actividad, lo que limita la posibilidad de evaluar su impacto social de forma objetiva. Esta carencia resulta especialmente llamativa en clubes cuya actividad social, según sus páginas web, parece intensa y diversa.

En conjunto, la actuación de las fundaciones de los clubes de LaLiga abarca un amplio espectro de ámbitos, lo que refleja el compromiso social del fútbol profesional. No obstante, esta actividad presenta un elevado grado de heterogeneidad. Las fundaciones del Club Atlético de Madrid, FC Barcelona, Real Madrid CF, Real Betis Balompié, CA Osasuna y Villarreal CF muestran los enfoques más sistemáticos, sostenibles y con proyección internacional. El resto de los clubes desarrolla iniciativas de menor escala, con un alcance predominantemente regional, destacando por su adaptación social, aunque con menores niveles de institucionalización y rendición de cuentas.

4.3.3. Estrategias de los clubes de fútbol sin fundaciones

Solo dos clubes de LaLiga, el Deportivo Alavés y el Girona FC, carecen de una fundación específica para la gestión de la responsabilidad social corporativa. En estos casos, las iniciativas sociales y de sostenibilidad se desarrollan directamente a través de la estructura del propio club. Esta modalidad de actuación, más integrada en la operativa diaria, permite a los clubes mantener una relación directa con su entorno más próximo.

Ambos clubes concentran sus esfuerzos en el ámbito local, desarrollando programas deportivos y sociales orientados a la infancia, la educación en valores y la inclusión de colectivos vulnerables. Su participación en proyectos como LaLiga Genuine pone de relieve un compromiso con la diversidad y la igualdad de oportunidades, a pesar de no contar con una entidad fundacional propia. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, aunque ninguno de los dos clubes dispone de políticas ambientales formalizadas al nivel de los clubes con fundaciones, se observan acciones puntuales vinculadas a la eficiencia energética o el uso racional de recursos, generalmente integradas en la gestión diaria de sus instalaciones.

Así, la RSC en estos clubes adopta una forma de intervención de proximidad, con un alcance limitado pero coherente con su dimensión organizativa. La ausencia de una fundación no impide que contribuyan activamente al bienestar de su comunidad, aunque sus acciones tienden a ser menos sistemáticas y menos visibles a nivel institucional.

4.4. EL FÚTBOL ESPAÑOL EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: OBSERVACIONES CLAVE Y CONCLUSIONES

El fútbol español, como elemento importante de la industria deportiva global, integra activamente los principios de la RSC y el desarrollo sostenible en su práctica diaria. Los actores clave en este proceso son la RFEF, LaLiga y los propios clubes, cada uno de los cuales aporta su contribución a la promoción de iniciativas sostenibles y sociales.

La RFEF desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo sostenible, centrándose en el desarrollo de estándares, protocolos e iniciativas orientadas a la sostenibilidad ambiental y social. Su actividad abarca una amplia gama de áreas, incluyendo la igualdad de género, la inclusión y el cumplimiento de los requisitos internacionales, lo que favorece la integración de los principios de la RSC en la gestión del fútbol nacional.

Por su parte, LaLiga se orienta hacia el aspecto comercial del desarrollo sostenible, implementando iniciativas como LaLiga Impulso, Fair Play Social y estrategias ecológicas,

diseñadas para mejorar la sostenibilidad corporativa de los clubes. Su actividad combina apoyo financiero, asociaciones estratégicas y expansión internacional, lo que no solo contribuye a la estabilidad económica de los clubes, sino que también facilita su adaptación a los estándares ESG.

En cuanto a los clubes de LaLiga, su contribución al desarrollo sostenible se manifiesta principalmente a través de sus fundaciones, que actúan como vehículos clave para la implementación de programas sociales, educativos y, en menor medida, medioambientales. Aunque existe una gran heterogeneidad entre clubes en cuanto a los niveles de institucionalización, escala de actuación y capacidad de rendición de cuentas, el análisis realizado evidencia que la mayoría desarrolla intervenciones significativas, especialmente en los ámbitos de la inclusión y el apoyo comunitario.

Cabe destacar que todos los clubes, con o sin fundación, participan en LaLiga Genuine, lo que subraya un compromiso transversal con la diversidad. No obstante, la sostenibilidad ambiental sigue siendo un área poco consolidada: más de la mitad de las fundaciones activas no registran proyectos ecológicos. Además, la falta de informes verificados y la ausencia de memorias en algunos casos limitan la transparencia y dificultan la evaluación objetiva del impacto social generado. Aun así, los clubes representan actores relevantes en el ecosistema del desarrollo sostenible en el fútbol español, con un potencial creciente para ampliar su contribución en línea con los objetivos globales de sostenibilidad.

En este contexto, resulta pertinente profundizar en el análisis del nivel de institucionalización de estas prácticas, con el fin de evaluar hasta qué punto los clubes han integrado la sostenibilidad en sus estructuras organizativas, sus políticas internas y sus mecanismos de gobernanza. Este será precisamente el objeto **del** siguiente capítulo, que presenta un estudio comparativo de los veinte clubes de LaLiga y un análisis de caso centrado en el Real Madrid CF, como referente en materia de gestión responsable.

5. IMPLANTACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LOS CLUBES DE LA LIGA

Este capítulo tiene como objetivo analizar el nivel de institucionalización de la sostenibilidad en el fútbol profesional español a través del estudio de los veinte clubes que conforman LaLiga EA Sports en la temporada 2023/2024. A partir de una metodología comparativa, se examinan las principales cuestiones relacionadas con la gestión responsable —incluidos los informes de sostenibilidad, las políticas internas, la relación con los grupos de interés y la alineación con los ODS— con el fin de evaluar el grado de implicación de cada entidad en la RSE.

El análisis se estructura en dos niveles complementarios. En primer lugar, se presenta un estudio transversal de los veinte clubes, que permite identificar tendencias comunes, disparidades y niveles de avance en materia de sostenibilidad. En segundo lugar, se aborda un análisis en profundidad del caso del Real Madrid CF, club que destaca por su nivel de transparencia, volumen de documentación y trayectoria en la implementación de políticas de sostenibilidad. Esta aproximación permite ilustrar con mayor detalle cómo se traduce la estrategia de RSC en prácticas concretas a nivel institucional.

Los objetivos específicos de este capítulo son:

- ofrecer una visión general del grado de implantación de la RSC en los clubes de LaLiga;
- identificar a los clubes líderes y rezagados en materia de sostenibilidad;
- analizar la integración de los ODS en las estrategias institucionales de los clubes;
- estudiar en profundidad un caso representativo (Real Madrid CF) que permita ilustrar las dinámicas internas de la sostenibilidad en el contexto del fútbol profesional;
- y proporcionar una base empírica para futuros análisis críticos, evaluaciones comparativas y recomendaciones estratégicas.

5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CLUBES DE LALIGA EA SPORTS

Esta sección presenta un análisis comparativo de los veinte clubes que conforman LaLiga EA Sports en la temporada 2023/2024, con el objetivo de evaluar el grado de institucionalización de la sostenibilidad en el fútbol profesional español. A partir de una serie de criterios normalizados, se examinan elementos clave como la existencia y calidad de los informes de sostenibilidad, la adopción de estándares internacionales (Ley 11/2018 y GRI), la presencia de políticas internas, la relación con los grupos de interés, la utilización de la matriz de materialidad y la integración de los ODS.

La sistematización de estos indicadores ha permitido elaborar un ranking comparativo, que sirve de base para clasificar a los clubes según su nivel de madurez en materia de gestión responsable. El análisis no solo revela tendencias comunes y buenas prácticas, sino también brechas estructurales y áreas de mejora, lo que resulta fundamental para avanzar hacia una sostenibilidad más coherente, homogénea y estratégica en el conjunto del ecosistema futbolístico.

5.1.1. Muestra, variable y metodología de investigación

Para el presente análisis se han seleccionado los veinte clubes que participan en la temporada 2023/2024 en la máxima categoría del fútbol profesional español - LaLiga EA Sports. Esta elección se justifica por diversos factores:

- LaLiga representa el nivel más alto del fútbol profesional en España, y agrupa a los clubes con mayores recursos, mayor notoriedad y presencia mediática.
- La participación en LaLiga conlleva altos requisitos en materia de gestión, transparencia y responsabilidad social, lo que facilita el análisis del desarrollo de prácticas corporativas sostenibles en un entorno institucional maduro.

Con la finalidad de analizar en qué medida los clubes de fútbol de primera división están incluyendo la RSC en su estrategia se han considerado los siguientes parámetros o actuaciones:

- Código ético o código de conducta. Este documento recoge los principios, valores y creencias de una empresa y se comunica el comportamiento que los miembros de la organización han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés. Se han considerado los códigos éticos dentro estos parámetros, debido a que la adopción de la RSC por parte de las entidades exige que esté integrada en la estrategia empresarial y que tenga una presencia transversal en las compañías, es decir, es necesario que la RSC esté internalizada a través de la cultura corporativa (Marín García, 2018). Mediante la implantación de códigos de conducta o sistemas de compliance se contribuye a promover una cultura ética en las organizaciones. Asimismo, la preocupación social por el impacto de las empresas ha motivado que quieran contar con prácticas empresariales transparentes, éticas y alejadas de la corrupción (Núñez y Coromiñas, 2022).
- Políticas corporativas. Con la implantación de políticas las organizaciones pretenden desarrollar los principios y valores que tienen instituidos. Para realizar este estudio solamente se han considerado aquellas políticas que están vigentes y que están formalmente reguladas a nivel interno. Además, estas políticas abarcan áreas clave de la gestión sostenible, incluyendo -aunque no de forma exclusiva- la lucha contra la corrupción, los derechos humanos, la igualdad de género, la salud y seguridad laboral, la protección de menores, la inclusión, la sostenibilidad medioambiental, la protección de datos y la función de compliance.
- Elaboración y divulgación del EINF o Memoria de sostenibilidad. Conocer si los clubes de fútbol están elaborando un informe para comunicar a sus grupos de interés las prácticas de RSC que tienen implementadas y se está divulgando a través de su página web corporativa.
- Adaptación al contenido de la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad. Los clubes de fútbol constituidos como sociedades anónimas deportivas tienen la obligación de elaborar el EINF siempre que cumpla los criterios establecidos en la norma. Hay que señalar que los clubes que no son sociedades anónimas deportivas no estarían

bajo el ámbito de esta Ley, estos clubes son FC Barcelona, Club Atlético Osasuna, Athletic Club y Real Madrid CF.

- Estándar de reporte seguido en la elaboración del EINF. La Ley 11/2018 menciona distintos estándares que pueden emplear las empresas para configurar su información no financiera, siendo el marco de reporte más seguido el establecido por el Global Reporting Initiative (GRI).

- Informe de verificación. Se comprueba si el EINF incluye el informe de verificación elaborado por un prestador independiente, tal y como contempla la Ley 11/2018, que garantice que la información contenida es adecuada y fiable. Aunque la Ley no especifica nada respecto al nivel de verificación, el Instituto de Censores y Jurados de Cuentas de España ha considerado que la opción más conveniente es el empleo de la norma ISAE 30000, con un nivel de aseguramiento limitado. En este trabajo se ha considerado también indicar el nivel de aseguramiento de los EINF que incluye informe de verificación y la opinión del verificador.

- Análisis de la materialidad. El análisis de la materialidad permite a una entidad identificar los asuntos prioritarios que han de considerarse en el proceso de elaboración del EINF. Estos asuntos deben reflejar tanto los efectos económicos, ambientales y sociales significativos que tienen en la organización; como la importancia que les atribuyen a estos aspectos los principales grupos de interés de la entidad (clientes, empleados, proveedores, medios de comunicación, etc.).

- Stakeholders. La identificación y la relación con los stakeholders es fundamental para integrar las prácticas de RSC en la estrategia. Los grupos de interés de la entidad no son solamente los que se ven afectados por las decisiones empresariales, sino que también influyen en la forma en que se desarrollan y evolucionan las prácticas sostenibles.

- Contribución a los ODS. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas en el año 2015, es un plan a favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz universal, consta de 17 ODS y 169 metas que están interrelacionados. El cumplimiento de los ODS por parte de las empresas expresaría un comportamiento conforme a la RSC. Por otra parte, la información incluida en el EINF sobre los aspectos sociales, medioambientales y de gobierno corporativo permite dar a conocer el grado de aportación de las entidades a los ODS.

Como fuentes de información prioritarias para realizar el análisis se han utilizado el EINF o las memorias de sostenibilidad o responsabilidad social que divulan los clubs de fútbol en las webs corporativas. Además, se han consultado todos los documentos

adicionales relacionados con la sostenibilidad que están disponibles en el sitio web oficial del club o en acceso público, tales como: códigos, políticas específicas, reglamentos internos, guías e instrucciones, siempre que formalicen prácticas corporativas en la materia.

La metodología seguida para obtener información de los parámetros o actuaciones vinculadas con la RSC ha consistido en la revisión de las páginas webs y de las memorias de sostenibilidad de los equipos de primera división. Con el fin de asignar un valor a las actuaciones de RSC que los equipos de fútbol llevan a cabo, se ha empleado el siguiente sistema de codificación:

- el valor “1” para indicar que el club realiza esa actuación (por ejemplo, la política está en vigor, el informe está publicado, se menciona algún ODS);
- el valor “0” indica que el club analizado no aporta información de esa práctica de RSC;
- “N/A” se utiliza cuando no tiene información porque no es aplicable al caso concreto (por ejemplo, si el club no publica un informe, no es posible evaluar su conformidad con los estándares o su verificación).

Los resultados del análisis se recogen en la tabla que se muestra en el Anexo II de la presente investigación. Esta tabla permite comparar los clubes en función de los criterios de RSC considerados y muestra el grado implantación de cada club en esta materia.

5.1.2. Divulgación del Código ético y políticas vinculadas con la sostenibilidad

La existencia y el contenido sustantivo de los documentos normativos internos, como los códigos de ética y conducta, así como las políticas de sostenibilidad, constituyen un indicador clave del grado de institucionalización de las prácticas sostenibles en los clubes de fútbol. Estos documentos reflejan el nivel de madurez de las estructuras de gestión y permiten formalizar los compromisos éticos, sociales y medioambientales de los clubes con respecto a sus grupos de interés internos y externos.

A este respecto hay que señalar que, en cumplimiento de lo previsto en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, la mayoría de los equipos disponen de una pestaña en su página web, que suelen denominar “Transparencia”, que, además de incluir la información que exige la norma⁴, incluye información voluntaria entre la que figura la normativa aplicable en el club y el Código ético. Todos los clubes de LaLiga disponen de un código de ética o de conducta

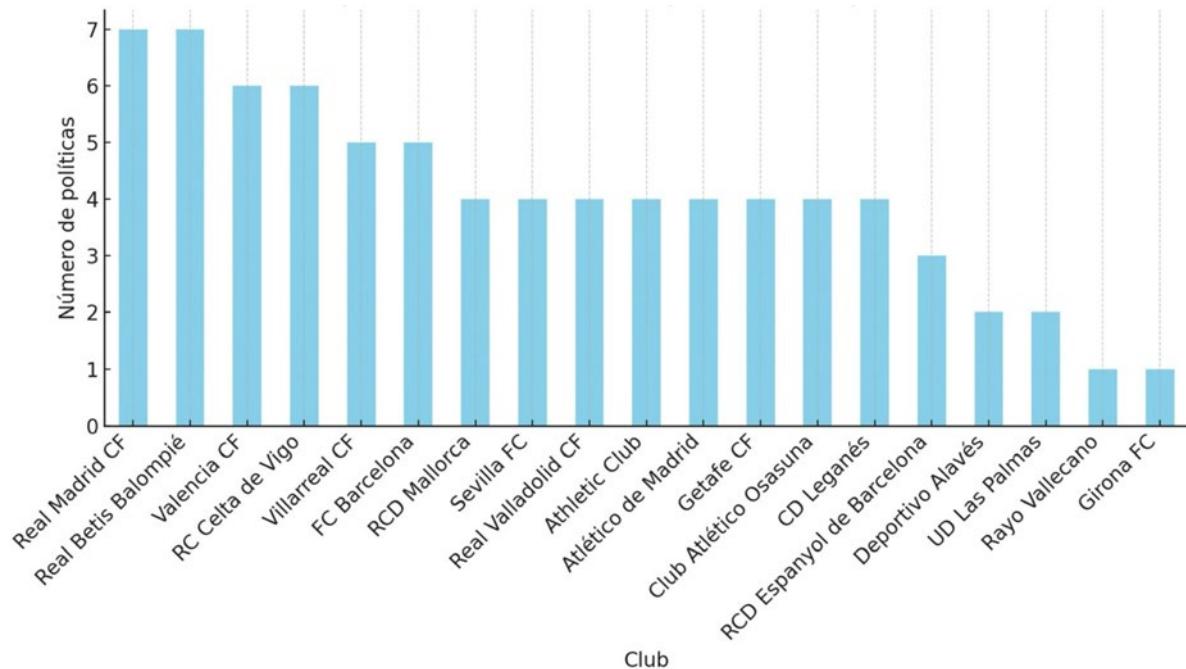
⁴ Los clubes de fútbol deben publicar obligatoriamente: Información institucional, organizativa y de planificación; Información económica, presupuestaria y estadística (apartado en el que se incluyen las Cuentas anuales e informes de auditoría, y en el que se encontraría el EINF, en aquellos clubes que tienen la obligación de elaborarlo); y Retribuciones percibidas anualmente por los altos cargos y máximos responsables de la entidad.

accesible en sus páginas web oficiales. Dichos documentos suelen incluir disposiciones relativas a la lucha contra la corrupción, la gestión de conflictos de intereses, el respeto de los derechos humanos y la prohibición de la discriminación. Sin embargo, en varios casos, los códigos adoptan un carácter meramente declarativo y carecen de mecanismos de aplicación y control, lo que reduce su eficacia como herramienta de gestión interna.

Otra cuestión que se ha analizado es la existencia de políticas internas, formuladas como documentos independientes o integradas en secciones de los informes oficiales. Tal como se ha señalado anteriormente, por política interna se entiende no solo la declaración de valores, sino también la presencia de mecanismos de control, compromisos operativos, procedimientos definidos y personas responsables designadas.

El análisis del número y los tipos de políticas internas disponibles en las páginas web oficiales de los clubes o recogidas en sus informes de sostenibilidad permite evaluar el nivel de integración de las políticas implantadas en el ámbito de la gestión sostenible en cada entidad. Como se muestra en el Gráfico 1, el número máximo de políticas (siete) se ha registrado en clubes como el Real Madrid CF y el Real Betis Balompié, lo que evidencia la existencia de un sistema integral y formalizado de gestión de la responsabilidad corporativa. Tan solo un club, la Real Sociedad de Fútbol, no presenta políticas internas.

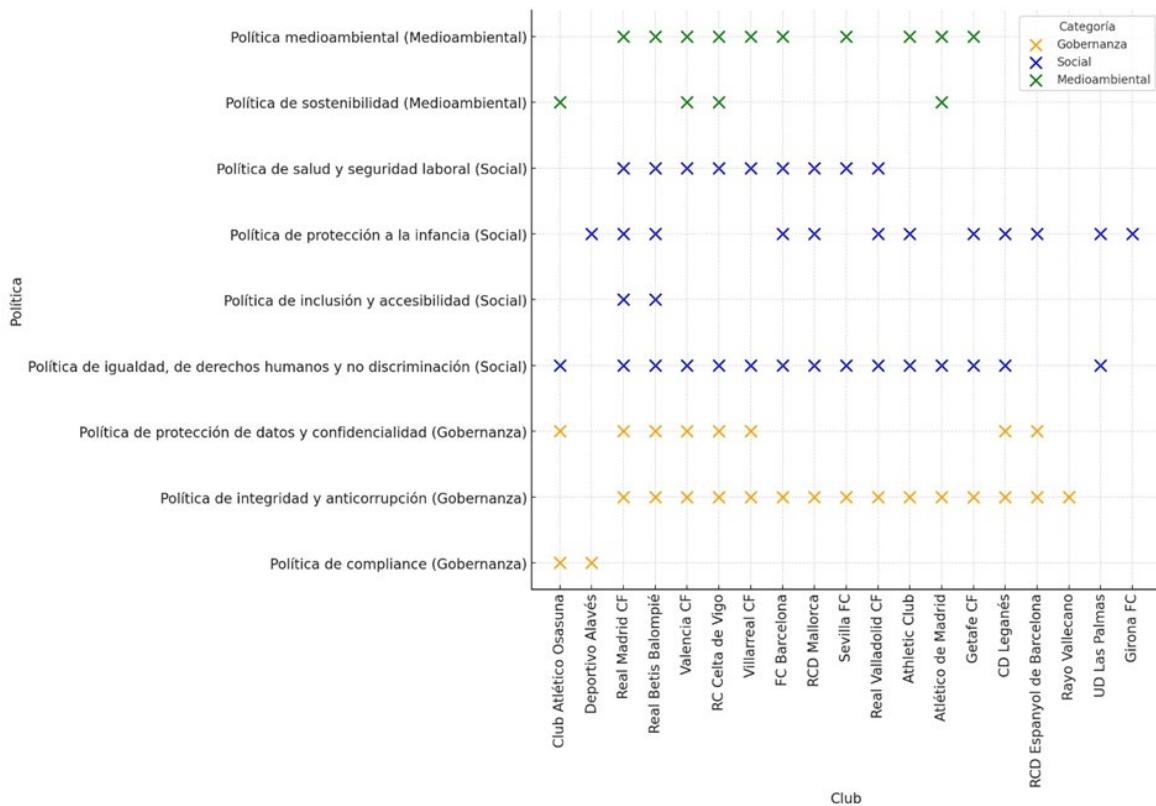
Gráfico 1. Número de políticas institucionales de los clubes de LaLiga (temporada 2023/2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos analizados en las webs corporativas y los informes de sostenibilidad de los clubes.

El análisis de las políticas internas publicadas por los clubes de LaLiga revela una concentración temática clara. Las más extendidas son la política anticorrupción y la política de igualdad, derechos humanos y no discriminación, implementadas cada una en 15 de los 20 clubes, lo que representa el 75 % del total. Estas áreas reflejan los esfuerzos de los clubes por reforzar los estándares éticos y garantizar la protección de los derechos fundamentales de todos los actores y grupos de interés. En tercer lugar, por frecuencia se sitúa la política de protección de la infancia, oficialmente adoptada por 12 clubes (60 %). Menor es la presencia de aquellas políticas que requieren un mayor grado de institucionalización. Así, la política de sostenibilidad está documentada solo en 4 clubes (20 %), mientras que, tanto la política de compliance como la política de inclusión y accesibilidad, aparecen únicamente en dos entidades (10 %).

Gráfico 2. Presencia de políticas internas en los clubes de LaLiga según su categoría temática (temporada 2023/2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos analizados en las webs corporativas y los informes de sostenibilidad de los clubes.

El gráfico 2 presenta una visualización sintética de la presencia de políticas internas en los veinte clubes de LaLiga, clasificadas en tres grandes categorías: políticas de gobernanza (en color naranja), sociales (en azul) y medioambientales (en verde). Este tipo de representación permite observar de forma inmediata tanto la densidad normativa de

cada club como la distribución temática de sus políticas. Estos datos confirman que la mayoría de los clubes se centran en aspectos básicos del desarrollo sostenible, como la ética, la igualdad y la protección de los grupos vulnerables. Al mismo tiempo, áreas más especializadas —como la sostenibilidad institucional o el compliance— siguen siendo minoritarias, lo que puede indicar una etapa inicial en el desarrollo de un enfoque sistémico de la gestión sostenible en algunos clubes.

Se aprecia que clubes como el Real Madrid y el Real Betis destacan por contar con una variedad significativa de políticas en los tres ámbitos, lo que refleja un enfoque institucionalizado hacia la sostenibilidad. En contraste, otros clubes muestran una presencia más limitada, centrada principalmente en el ámbito social o en el cumplimiento básico de los principios éticos.

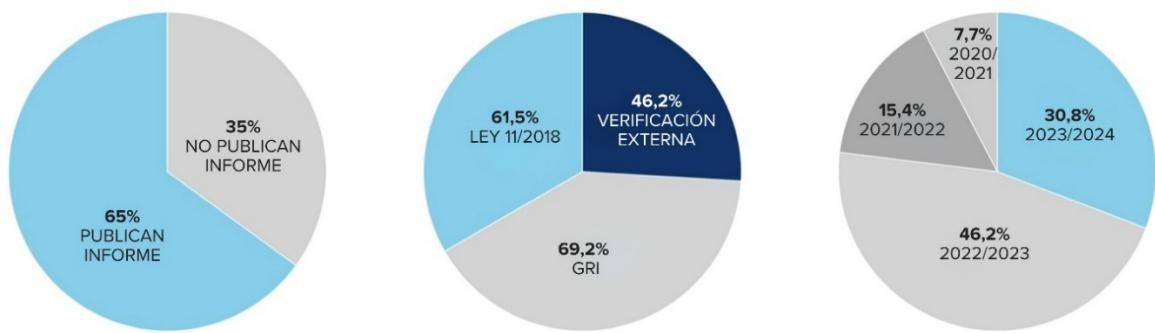
Publicación de informes y grado de cumplimiento normativo

Uno de los aspectos clave del análisis de la sostenibilidad institucional en los clubes de LaLiga es la existencia de informes no financieros estructurados, ya sean EINF o memorias de sostenibilidad. La elaboración y publicación de estos documentos constituye un importante indicador del compromiso de los clubes con los principios de transparencia, rendición de cuentas y gestión estratégica de los impactos sociales, medioambientales y éticos de su actividad.

De los veinte clubes que conforman LaLiga EA Sports en la temporada 2023/2024, trece publican EINF o documentos similares sobre sostenibilidad corporativa. Esto muestra una tendencia general hacia una mayor transparencia, aunque un análisis más detallado revela una notable heterogeneidad en la calidad y el grado de cumplimiento normativo de dichos informes. Con el objetivo de visualizar esta disparidad de forma más clara, se han elaborado tres diagramas circulares que resumen la proporción de clubes que publican EINF o Memoria de sostenibilidad (65%) y, entre ellos (n=13), el grado de adecuación a los principales estándares normativos y su actualidad (Gráfico 3).

Un 61,5 % de los informes publicados cumplen con los requisitos de la Ley 11/2018, lo que garantiza una cobertura mínima de los aspectos clave del desarrollo sostenible exigidos por la legislación vigente. Un 69,2 % de ellos utiliza el estándar internacional GRI, mientras que solo un 46,2 % ha sido sometido a verificación externa por parte de un auditor independiente, lo que limita la fiabilidad de los datos y reduce el nivel de confianza por parte de los grupos de interés.

Gráfico 3. Publicación de informes de sostenibilidad, grado de cumplimiento normativo y su actualidad en los clubes de LaLiga.



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos extraídos de los informes de sostenibilidad y sitios web oficiales de los clubes de LaLiga (temporada 2023/2024).

Solo cuatro clubes presentaron informes correspondientes a la temporada 2023/2024, lo que representa el 30,76 % del conjunto de entidades que publicaron algún tipo de documentación sobre sostenibilidad. No obstante, en términos del total de clubes analizados en LaLiga (n=20), esta cifra equivale únicamente al 20 %, lo que pone de manifiesto la escasa actualización de la información disponible a nivel general.

Entre los clubes que demuestran una mayor madurez en esta materia destaca especialmente Atlético de Madrid, que publica un EINF correspondiente a la temporada 2023/2024, el cual cumple con los requisitos de la Ley 11/2018, aplica los estándares GRI y ha sido sometido a verificación externa. Junto a él, también se encuentran Real Betis Balompié, RC Celta de Vigo, Valencia CF, Sevilla FC y Real Sociedad, que presentan informes elaborados con un alto grado de detalle y estructuración. No obstante, en estos casos se observa la ausencia de alguna de las condiciones clave, como la actualización a la última de las temporadas deportivas completadas o la verificación externa del informe, lo que limita su nivel de cumplimiento normativo pleno.

En el extremo opuesto se sitúan clubes como Girona FC, CD Leganés, RCD Mallorca y Rayo Vallecano, que o bien no publican informes, o bien presentan información fragmentada, sin ajustarse a los estándares ni en forma ni en contenido. En algunos casos, la información disponible procede de las fundaciones vinculadas al club, cuyos informes no ofrecen una visión completa de la gestión sostenible de la entidad.

En definitiva, a pesar de los avances observados en materia de divulgación, la publicación de informes en todas las estructuras del fútbol profesional español sigue siendo en gran medida desigual y no estandarizada, lo que refleja diferencias significativas en prioridades y capacidades entre los clubes de LaLiga.

Relación con los grupos de interés y matriz de materialidad

Una estrategia de desarrollo sostenible eficaz requiere una interacción sistemática con los principales grupos de interés (empleados, aficionados, accionistas, proveedores, organizaciones sociales, entre otros). En los estándares internacionales de reporte, incluidos los de GRI, ocupa un lugar central el proceso de identificación de stakeholders y la definición de los temas materiales, es decir, aquellos que resultan más relevantes tanto para el propio club como para su entorno. Estas herramientas no solo actúan como mecanismos de análisis, sino que constituyen la base para una elaboración estructurada de informes y una gestión transparente.

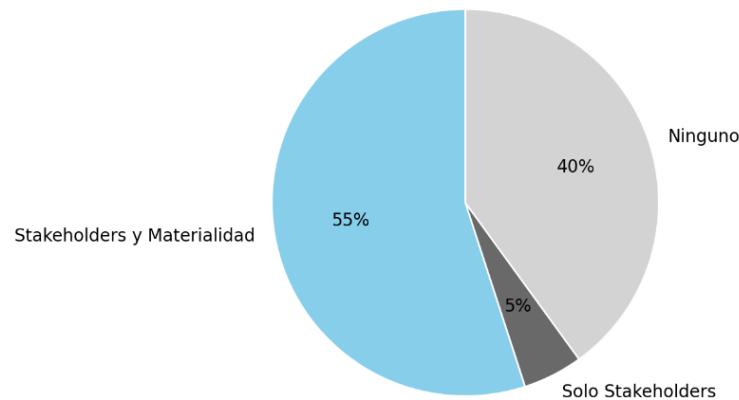
El análisis de la documentación de los clubes de LaLiga revela una notable disparidad en el grado de desarrollo de estos componentes. Mientras algunos clubes adoptan un enfoque institucionalizado y maduro hacia el trabajo con los stakeholders y la priorización temática, otros se limitan a menciones formales o fragmentarias, sin una metodología clara ni mecanismos de implicación definidos.

Según el análisis realizado, la identificación de grupos de interés se encuentra documentada en 12 de los 20 clubes. En la mayoría de los casos, esta información se presenta en los EINF o en las memorias de sostenibilidad en forma de listados de grupos clave. Sin embargo, no todos los clubes avanzan desde esta identificación formal hacia prácticas concretas de interacción. Solo unos pocos clubes, Real Madrid CF, Atlético de Madrid, Real Betis Balompié, Valencia CF y RC Celta de Vigo, incluyen en sus informes mapas detallados de grupos de interés, describen canales de comunicación y presentan una matriz de materialidad visualizada con base en el modelo bidimensional recomendado, en el que se cruzan los temas relevantes para el club y para sus stakeholders externos.

En otros casos, los clubes se limitan a referencias generales o listados superficiales de públicos objetivos sin detallar mecanismos de implicación ni realizar una valoración de la relevancia de los temas. Es el caso de RCD Espanyol, Villarreal CF, FC Barcelona y Real Valladolid CF. Este enfoque sugiere un cumplimiento más formal que sustantivo de los principios de participación e integración de los grupos de interés en la gestión del club.

Finalmente, existe un grupo de clubes que no publica informes de sostenibilidad y en los que no solo falta la matriz de materialidad, sino también cualquier práctica sistemática de interacción con sus grupos de interés. A esta categoría pertenecen: Athletic Club, Girona FC, Rayo Vallecano, UD Las Palmas y CD Leganés. Para ilustrar gráficamente el grado de institucionalización de estos elementos, en el Gráfico 4 se muestra la distribución agregada de los clubes en función de la presencia simultánea, parcial o ausente de estas herramientas clave.

Gráfico 4. Distribución de los clubes según la integración de stakeholders y análisis de materialidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los informes de sostenibilidad y páginas web oficiales de los clubes de LaLiga (temporada 2023/2024).

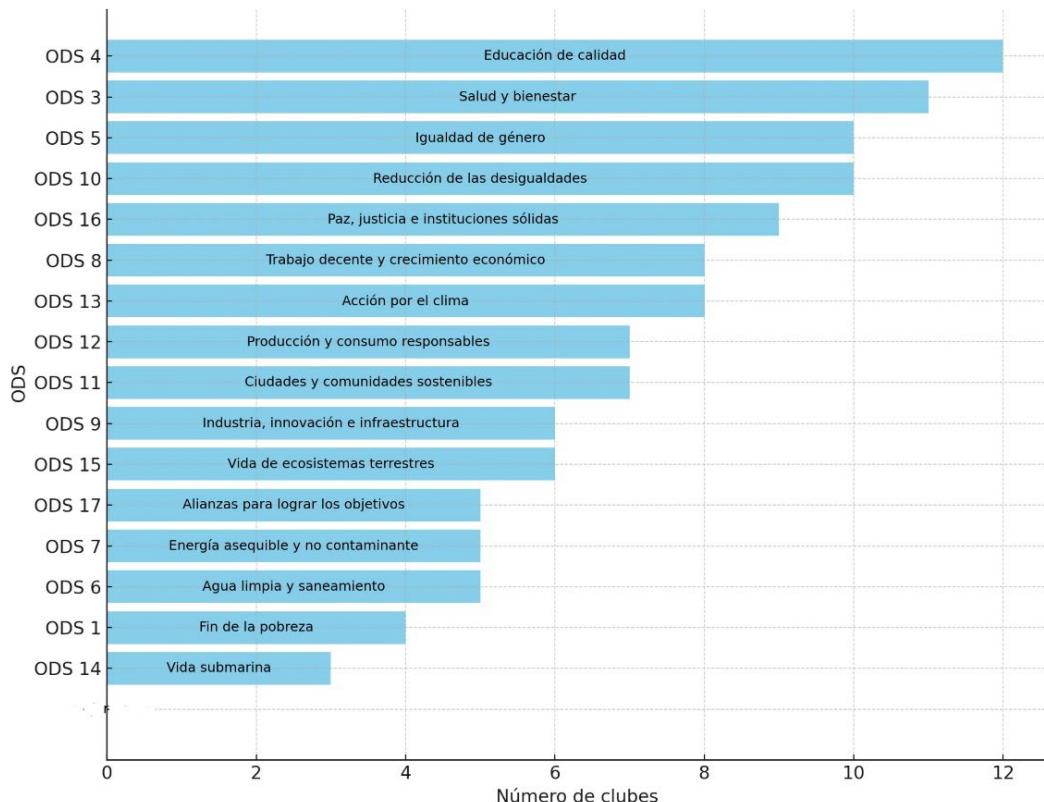
Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

Uno de los indicadores del grado de madurez estratégica en materia de sostenibilidad es la integración de los ODS en la política corporativa y en la comunicación institucional. En el contexto de los clubes de LaLiga, esto implica no solo una referencia a la Agenda 2030, sino también la especificación de los objetivos concretos con los que trabajan, la manera en que estos se incorporan en los proyectos y los mecanismos de implementación y seguimiento. La base del presente análisis se encuentra en la tabla comparativa incluida en el Anexo III, que recoge los ODS declarados por cada club en su documentación oficial.

Según el análisis de la documentación disponible, el 60 % de los clubes de LaLiga declaran formalmente su adhesión a la Agenda 2030 y mencionan de manera explícita los ODS con los que trabajan. Los clubes que lo hacen de forma más sistemática y coherente son: Atlético de Madrid, Deportivo Alavés, Real Madrid CF, Real Betis Balompié, Valencia CF, RC Celta de Vigo, FC Barcelona y Villarreal CF. En sus informes se incluyen visualizaciones gráficas de los ODS o tablas de correspondencia entre los programas del club y los objetivos específicos. El Real Betis Balompié se posiciona como líder en cuanto al número de objetivos cubiertos, declarando su compromiso con 16 de los 17 ODS, abarcando tanto aspectos sociales y medioambientales como dimensiones de desarrollo institucional.

Para ilustrar gráficamente la distribución de prioridades entre los clubes de acuerdo con la Agenda 2030, se presenta en el Gráfico 5 un histograma que refleja la frecuencia con la que se menciona cada uno de los 17 ODS.

Gráfico 5. Frecuencia de mención de los ODS por parte de los clubes de LaLiga en la temporada 2023/2024



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la documentación oficial de los clubes

Como muestra el gráfico 5, los clubes evidencian una clara orientación hacia los objetivos de carácter social, en particular en los ámbitos de la educación, la salud, la igualdad y los derechos humanos. Los ODS más frecuentemente mencionados por los clubes son:

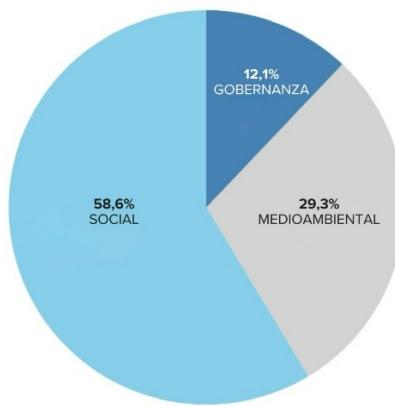
- ODS 4: Educación de calidad, presente en 12 clubes;
- ODS 3: Salud y bienestar, en 11 clubes;
- ODS 5: Igualdad de género y ODS 10: Reducción de las desigualdades, en 10 clubes cada uno.

De los 17 ODS, solo uno, el ODS 2, orientado a la erradicación del hambre y la seguridad alimentaria, no ha sido mencionado por ninguno de los clubes analizados. Este hecho evidencia un escaso nivel de atención por parte de las organizaciones futbolísticas hacia cuestiones humanitarias que se sitúan fuera de su ámbito de influencia directa.

Con el objetivo de identificar las áreas prioritarias de actuación en materia de sostenibilidad por parte de los clubes de LaLiga, se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo de los ODS mencionados en su documentación oficial. Cada uno de los ODS ha sido clasificado en una de las tres categorías temáticas —social, medioambiental o de gobernanza institucional— en función de su contenido y orientación estratégica, tomando como referencia las prácticas internacionales de reporte, tales como los estándares del GRI (Global Reporting Initiative, 2022), la metodología del UN Global Compact y los marcos académicos ESG adoptados en el ámbito científico e institucional (Fonseca & Bernate, 2022; García-Sánchez et al., 2020).

En la categoría social se incluyen los ODS relacionados con la salud, la educación, la igualdad, la reducción de desigualdades y el desarrollo urbano sostenible (ODS 1–5, 10 y 11). La categoría medioambiental abarca las metas vinculadas a la gestión del agua, la energía sostenible, el consumo responsable, el cambio climático y la protección de la biodiversidad (ODS 6, 7, 12–15). Finalmente, la categoría de gobernanza comprende los objetivos relativos a la paz, la justicia institucional y las alianzas globales (ODS 16 y 17). Los resultados obtenidos se presentan en el Gráfico 6, que muestra la distribución del número total de menciones de los ODS según su categoría temática.

Gráfico 6. Distribución temática de los ODS declarados por los clubes de LaLiga (temporada 2023/2024).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de los informes de sostenibilidad de los clubes.

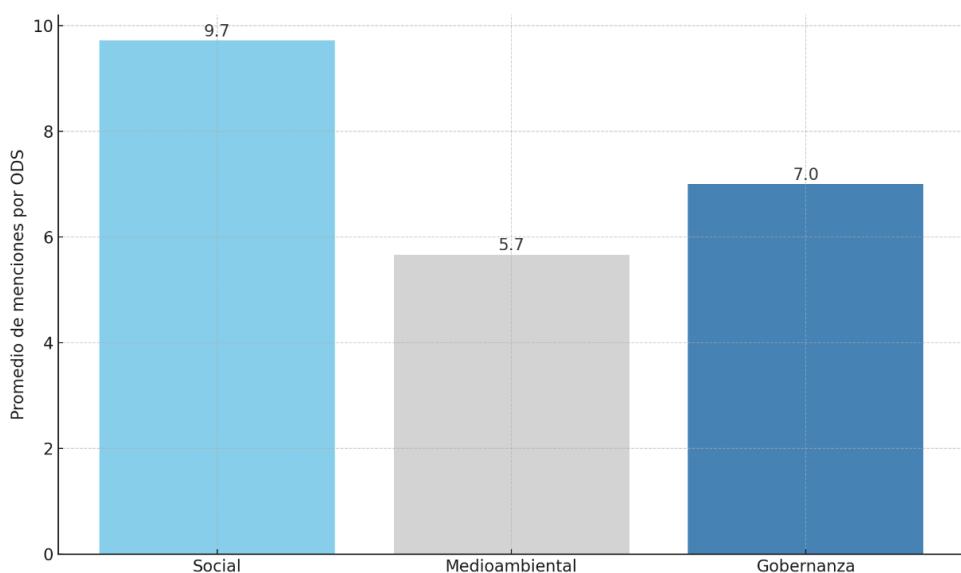
Tal como se observa en el Gráfico 6, la mayor proporción de menciones (68, es decir, un 58,6%) corresponde a los objetivos de carácter social, lo que confirma la predominancia de esta dimensión en las estrategias de sostenibilidad de los clubes españoles. Los ODS medioambientales representan un 29,3% del total (34 menciones), mientras que los ODS de gobernanza alcanzan solo el 12,1% (14 menciones).

Cabe destacar que las metas de desarrollo sostenible no se distribuyen de manera equitativa entre las categorías: siete de ellas corresponden a la dimensión social, seis a la

medioambiental y únicamente dos a la de gobernanza. Esta disparidad contribuye en parte a explicar la menor presencia global de los ODS institucionales; sin embargo, resulta significativo que el ODS 16 y el ODS 17 hayan sido mencionados por nueve y cinco clubes respectivamente, lo que revela cierto grado de atención a la dimensión institucional. Al mismo tiempo, pese a la similitud en el número de metas entre las categorías social y medioambiental, los clubes tienden a referirse con mucha mayor frecuencia a los ODS sociales, lo que pone de manifiesto tanto la centralidad de este eje en sus políticas de sostenibilidad como una relativa falta de iniciativas ambientales.

Para una interpretación más precisa de los datos, se ha calculado el promedio de menciones por cada ODS dentro de su respectiva categoría (Gráfico 7). Esta aproximación permite considerar las diferencias en el número de metas por grupo temático y evaluar la intensidad relativa de atención a cada una.

Gráfico 7. Promedio de menciones a cada ODS en las áreas social, ambiental y de gobernanza de los clubes de LaLiga



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de los informes de sostenibilidad de los clubes.

Tal como refleja el Gráfico 7, incluso considerando las diferencias en el número de ODS por categoría, los objetivos sociales siguen mostrando un predominio claro: en promedio, cada ODS social es mencionado 1,4 veces más que uno de gobernanza y casi 1,7 veces más que uno medioambiental. Esto subraya no solo una superioridad cuantitativa, sino también la prioridad estratégica que otorgan los clubes de LaLiga a la dimensión social del desarrollo sostenible.

Al mismo tiempo, un 40 % de los clubes, como Athletic Club, RCD Espanyol, Girona FC, Rayo Vallecano, CD Leganés, Mallorca, Osasuna y UD Las Palmas, no solo carecen

de una integración visual o textual de los ODS en sus informes, sino que tampoco presentan ninguna declaración explícita de adhesión a la agenda internacional. Incluso cuando algunas iniciativas sociales o educativas podrían vincularse a los ODS, tales asociaciones no se formalizan ni se reflejan en la estrategia del club.

Evaluación final y tipología de los clubes según su grado de desarrollo sostenible

Con el objetivo de sintetizar los resultados del análisis y evidenciar las diferencias en el nivel de institucionalización de la gestión sostenible, se ha elaborado una evaluación cuantitativa en forma de ranking integral de los clubes de LaLiga.

La puntuación se ha basado en nueve criterios binarios: existencia de informes de sostenibilidad, actualidad de los mismos, conformidad con la Ley 11/2018, aplicación del estándar GRI, verificación externa, identificación de stakeholders, presencia de matriz de materialidad, integración de los ODS y formalización de políticas internas. Cada criterio fue evaluado como 1 (presencia) o 0 (ausencia), sin ponderaciones, con un punto adicional en caso de publicación de un informe correspondiente a la temporada 2023/2024. La puntuación final (máximo de 9 puntos) permitió clasificar a los clubes según el grado de madurez de su gestión sostenible. Los resultados obtenidos se reflejan en el Gráfico 8.

Posteriormente, y en función de los resultados del ranking, los clubes se han distribuido en tres niveles de madurez institucional, que reflejan el grado de integración de la sostenibilidad en sus estructuras de gestión:

- Clubes con alto nivel de madurez (8–9 puntos):

Atlético de Madrid con 9 puntos es el único club que cumple plenamente con todos los criterios, incluyendo informe actualizado, aplicación del estándar GRI y verificación externa. También forman parte de esta categoría RC Celta de Vigo, Real Betis Balompié, Sevilla FC y Valencia CF (8 puntos), los cuales presentan un enfoque sistémico, aunque con ciertas limitaciones, como la ausencia de verificación externa o de informes actualizados.

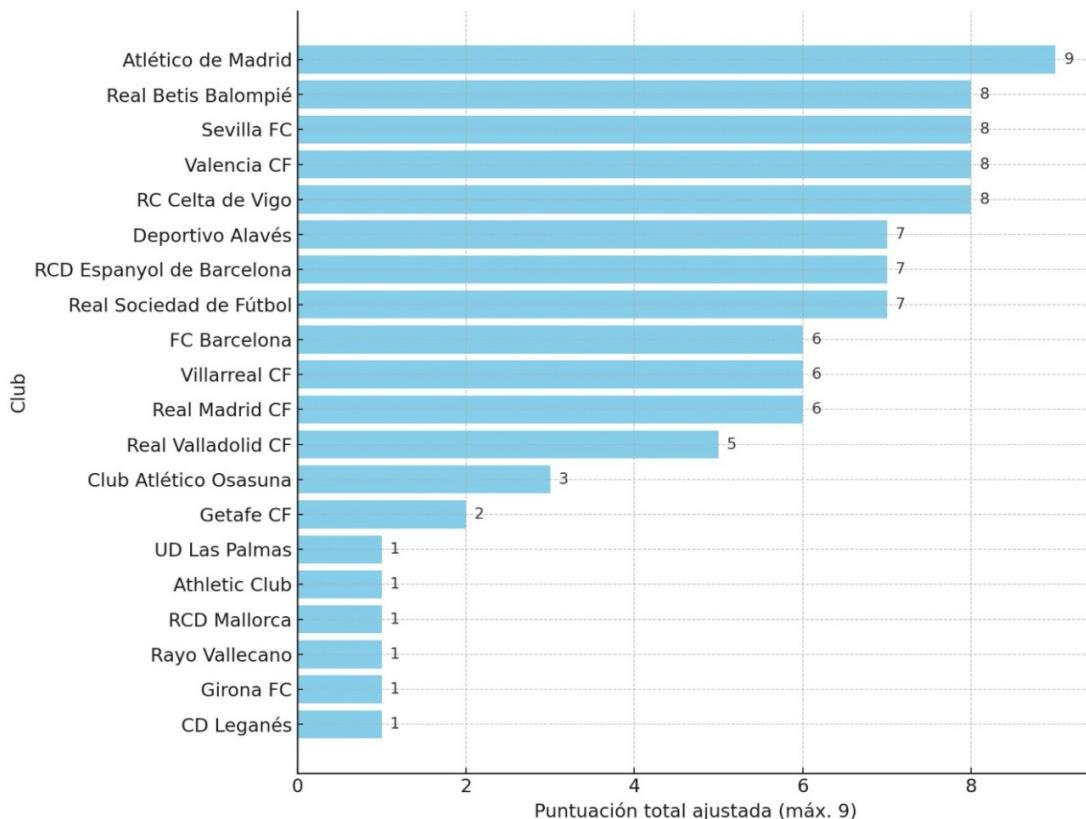
- Clubes con nivel medio de madurez (5–7 puntos): Deportivo Alavés, FC Barcelona, RCD Espanyol de Barcelona, Real Sociedad de Fútbol, Real Valladolid CF, Villarreal CF. Todos estos clubes comparten como deficiencia común la ausencia de informes actualizados correspondientes a la temporada 2023/2024, así como distintas carencias puntuales, como el incumplimiento de la legislación, la falta de verificación, la irregularidad en los informes o la escasa integración de políticas y ODS.

Cabe destacar que algunos de los clubes con mayor visibilidad internacional y fuerte posicionamiento de marca, como el FC Barcelona y el Real Madrid CF, no alcanzan el nivel

más alto de madurez institucional en esta evaluación. A pesar de su reputación como entidades socialmente comprometidas, la falta de informes actualizados, la ausencia de verificación externa o la no adecuación a los estándares normativos limita su puntuación.

- Clubes con bajo nivel de madurez (menos de 5 puntos): CF Athletic Club, Club Atlético Osasuna, CD Leganés, Getafe CF, Girona FC, RCD Mallorca, Rayo Vallecano y UD Las Palmas. Estos clubes no publican informes o presentan información fragmentaria; la sostenibilidad no está institucionalizada como categoría de gestión, sino que se manifiesta únicamente a través de iniciativas puntuales.

Gráfico 8. Clasificación de los 20 clubes de LaLiga según su nivel de desarrollo sostenible (2023/2024)



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de informes de sostenibilidad y documentación oficial de los clubes

Esta clasificación confirma la existencia de una brecha estructural entre los clubes en cuanto al grado de madurez de su gestión sostenible. Asimismo, subraya la necesidad de establecer estándares comunes, fomentar el intercambio de buenas prácticas y promover una mayor implicación por parte de LaLiga en el impulso de políticas de sostenibilidad a nivel estructural.

5.2. ESTUDIO DE CASO: REAL MADRID CF COMO REFERENTE EN SOSTENIBILIDAD

El Real Madrid Club de Fútbol constituye uno de los referentes más influyentes a nivel global, combinando liderazgo deportivo, estabilidad financiera y madurez institucional. En la temporada 2023/2024, el club no solo conservó su posición como la entidad futbolística más valiosa del mundo según Forbes⁵, sino que también se convirtió en el primero en superar los 1.000 millones de euros en ingresos anuales, consolidando la eficacia de su modelo económico sostenible. Asimismo, ocupa el tercer puesto en el Football Sustainability Index de Brand Finance (2023), mientras que su estadio, el Santiago Bernabéu, como ya se ha indicado, fue distinguido como el “Mejor estadio del mundo” en el World Football Summit 2024 gracias a su enfoque tecnológico, ecológico y circular. Un componente clave de su dimensión social lo representa la Fundación Real Madrid, reconocida internacionalmente por su labor en favor de la inclusión y el apoyo a colectivos vulnerables, siendo galardonada en 2022 con el Laureus Sport for Good Society Award.

El análisis de la sostenibilidad del Real Madrid CF se basa principalmente en el Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa de la temporada 2023-2024, documento que recoge aspectos relacionados con la gobernanza corporativa, la responsabilidad medioambiental y la implicación social del club. El informe fue registrado oficialmente en el sistema nacional de informes de RSC, lo cual queda respaldado por un certificado emitido por el Ministerio de Trabajo y Economía Social de España. La información complementaria sobre el modelo de gobernanza fue proporcionada por el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2023-2024, los informes de la Fundación Real Madrid y otros documentos institucionales relevantes que reflejan el conjunto de su estructura de sostenibilidad.

Como se señala en el Informe de Sostenibilidad, el Real Madrid concibe la sostenibilidad “como la gestión de los impactos que genera su actividad en todos los colectivos con los que se relaciona de forma recurrente” (Real Madrid, 2024). A través del diálogo continuo con sus grupos de interés, gestiona los impactos con la finalidad de obtener un beneficio mutuo respetando los intereses legítimos de ambas partes. El Real Madrid apuesta firmemente por una cultura corporativa de sostenibilidad, considerándola en todos los procesos de decisión y concreta la sostenibilidad los siguientes aspectos: Buen gobierno y transparencia, Social y Medioambiental.

⁵ <https://forbes.es/listas/465936/lista-forbes-el-real-madrid-vuelve-a-coronarse-como-el-equipo-de-futbol-mas-valioso-del-mundo/>

5.2.1. Gobernanza corporativa en el Real Madrid

Modelo de gobernanza corporativa

La gobernanza corporativa del Real Madrid FC se configura como un modelo integrado de control estratégico y operativo, basado en los principios de transparencia, responsabilidad y desarrollo sostenible. Según el Informe de Sostenibilidad correspondiente a la temporada 2023-2024, la cultura de gestión sostenible se encuentra implementada en todos los niveles de la estructura organizativa del club, y es concebida como un pilar esencial de su solidez institucional y de su alineación con los estándares internacionales.

La gobernanza institucional del Real Madrid FC no se limita únicamente a la estructura del club como entidad deportiva, sino que se extiende también a la Fundación Real Madrid, responsable de la mayoría de las iniciativas sociales desarrolladas por la organización. Esta fundación dispone de un sistema propio de gobernanza y control, sujeto a estándares internacionales de calidad como el modelo EFQM (con nivel +300) y la norma ISO 9001. En su Informe de Transparencia 2023-2024, se destaca su compromiso con la excelencia en la gestión, el cumplimiento normativo y la orientación estratégica alineada con los ODS.

Estructura de gobierno y orientación estratégica

El principal órgano de gobierno del club es la Junta Directiva, presidida por el presidente. Este órgano es responsable de la dirección estratégica general, de la aprobación del presupuesto y de la toma de decisiones clave, tanto en el ámbito deportivo como corporativo. Si bien el informe no especifica la existencia de un departamento independiente de sostenibilidad, se destaca que los principios de sostenibilidad y responsabilidad social están integrados en la estrategia de gestión y en los procesos operativos del club.

Mecanismos de buen gobierno

La implementación de los principios del buen gobierno se articula a través de diversas líneas de acción respaldadas por medidas concretas:

- garantía de transparencia financiera;
- evaluación estratégica de riesgos, incluidos los relacionados con los derechos humanos, la inclusión, la ética digital y el cambio climático, con actualización anual de prioridades sostenibles e integración de criterios ESG en la actividad diaria;

- implantación de un sistema de gestión y análisis de riesgos en todos los niveles organizativos, incluyendo una metodología de evaluación periódica, seguimiento de indicadores críticos y protocolos de respuesta ante situaciones adversas;
- elaboración de informes no financieros en el marco de la Agenda 2030;
- interacción continua con los grupos de interés a través de canales abiertos de comunicación y un seguimiento regular de sus expectativas;
- auditoría interna, políticas anticorrupción y observancia de normas éticas.

Estos mecanismos se refuerzan mediante la adhesión del club al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que avala su compromiso institucional con una gobernanza responsable.

Normativas internas y políticas de cumplimiento

El sistema de control interno y compliance del club abarca todos los niveles clave de gestión, desde la Asamblea General y la Junta Directiva hasta comités especializados (económico, de contratación, disciplinario, entre otros), e incluye los siguientes elementos:

- Código Ético, que recoge normas de conducta obligatorias para todo el personal y colaboradores, e incorpora la prohibición de prácticas como la corrupción, la manipulación de resultados, la discriminación o el dopaje;
- Modelo de Organización y Gestión para la Prevención de Delitos, conforme a la norma UNE 19601:2017, que regula las medidas de prevención y detección de infracciones dentro de la organización;
- Manual de Procedimientos, que reúne 55 protocolos aplicables a los principales procesos internos del club, bajo control permanente del departamento de auditoría interna;
- Comité de Cumplimiento y Compliance Officer, nombrados por la Junta Directiva, con funciones autónomas de supervisión del cumplimiento normativo;
- Canal de Información accesible tanto interna como externamente, que garantiza la confidencialidad y la protección frente a represalias;
- Sistema de Gestión y Análisis de Riesgos (SGRP), basado en evaluaciones periódicas, medidas correctoras y auditoría interna y externa, con los correspondientes informes de seguimiento;
- Medidas contra el blanqueo de capitales, aplicadas mediante restricciones funcionales, colaboración con entidades financieras y formación específica del personal;
- Política anticorrupción que abarca todas las formas de soborno, con prohibiciones expresas y sanciones por su incumplimiento.

Además, el compromiso con el cumplimiento normativo se extiende a la Fundación Real Madrid, que dispone de su propio Código Ético, Plan de Igualdad, Protocolo de prevención frente a la violencia y acoso sexual, y una Política activa de protección a la infancia, conforme a la Ley Orgánica 8/2021. Estos elementos complementan el sistema general de gobernanza del club, fortaleciendo la cohesión institucional y la responsabilidad social.

Transparencia y rendición de cuentas

El Real Madrid FC manifiesta un alto grado de transparencia y rendición de cuentas, publicando de manera regular sus informes de sostenibilidad y de gobernanza corporativa, disponibles en su sitio web oficial. Esta práctica se mantiene de forma continua desde la temporada 2010/2011, lo que evidencia una trayectoria consolidada en materia de divulgación institucional. No obstante, el análisis del Informe de Sostenibilidad y RSC correspondiente a la temporada 2023/2024 revela ciertas limitaciones. Aunque dicho informe ha sido oficialmente registrado como memoria de responsabilidad social y cuenta con un certificado de publicación emitido por la Dirección General de Economía Social y RSE —en el que se menciona su clasificación como “Memoria RSC - GRI3”—, el contenido del documento no declara explícitamente su adecuación a los estándares GRI ni incluye el índice de contenidos requerido por dicha metodología. Asimismo, no se proporciona ninguna mención específica a la Ley 11/2018 ni se presenta una tabla de correspondencia normativa, como suele ser habitual en las entidades que se ajustan a este marco legal. Tampoco consta que el informe haya sido sometido a un proceso de verificación externa independiente, lo cual limita su validez desde el punto de vista de los estándares internacionales de transparencia.

A pesar de estas carencias formales, el club dispone de un sistema de control interno y externo que opera de forma multinivel y abarca procesos clave como la planificación presupuestaria, las contrataciones y la gestión de recursos humanos. La supervisión de las actividades del club no solo recae en los órganos internos, como la Junta Directiva y el Comité de Cumplimiento, sino también en partes externas relevantes, como la Asamblea General de socios, las federaciones deportivas y auditores independientes como Ernst & Young, que revisan periódicamente los estados financieros.

En definitiva, el sistema de transparencia y rendición de cuentas del Real Madrid trasciende los aspectos formales de la gobernanza corporativa y se apoya en una estructura sólida de gestión interna. Sin embargo, en el ámbito de la rendición de cuentas externa, especialmente en lo que se refiere al cumplimiento de los marcos normativos e

internacionales de sostenibilidad, persisten áreas de mejora que podrían reforzar la credibilidad y la comparabilidad de su información no financiera.

Interacción con los grupos de interés y análisis de materialidad

La sostenibilidad corporativa del Real Madrid FC se fundamenta en una interacción activa y sistemática con sus grupos de interés, cuyas expectativas y prioridades son tenidas en cuenta en la formulación de la estrategia del club. En el informe correspondiente a la temporada 2023-2024 se destaca que el diálogo eficaz con las partes interesadas constituye uno de los principios fundamentales de una gestión responsable.

De acuerdo con el enfoque adoptado en la práctica internacional del desarrollo sostenible, el club identifica y clasifica a los principales grupos de interés, estableciendo con cada uno de ellos mecanismos específicos de diálogo y colaboración. En la tabla 1 se describen los canales de comunicación utilizados con cada colectivo, así como ejemplos concretos de interacción.

El Informe de Sostenibilidad y RSC 2023/2024 del Real Madrid dedica una sección específica (apartado 1.3) a la identificación de sus grupos de interés prioritarios, entre los que se incluyen los socios, deportistas, empleados, administraciones públicas, clientes y otros clubes. Esta clasificación se acompaña de un compromiso explícito con cada colectivo y se enmarca en la estrategia general de sostenibilidad del club, alineada con los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los ODS.

Aunque el informe no presenta una matriz formal de materialidad, la definición de estos grupos y la mención de áreas temáticas clave reflejan una orientación estratégica hacia los aspectos más relevantes desde el punto de vista social, ambiental y ético. Entre las prioridades identificadas destacan la defensa de los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la inclusión social, la lucha contra la corrupción, la acción climática y la transparencia institucional, que configuran los ejes centrales del modelo de sostenibilidad promovido por el club.

Tabla 1. Principales grupos de interés del Real Madrid, canales de comunicación y ejemplos de interacción.

Grupo de interés	Canales de comunicación	Ejemplos de comunicación
Socios (miembros del club)	Asamblea General, plataforma digital de socios, revista <i>Hala Madrid</i> , boletines electrónicos.	Más de 14 millones de comunicaciones digitales durante la temporada 2023–2024; participación en procesos de votación y acceso personalizado a contenidos institucionales.
Aficionados y peñas	Eventos presenciales, redes sociales, encuestas online, contenidos audiovisuales en Real Madrid TV y RM Play.	Celebración del “Día del Aficionado”; más de 500 eventos organizados con peñas; comunicación continua a través de Twitter, Instagram y otras plataformas.
Patrocinadores y socios estratégicos	Comunicación directa a través del <i>Real Madrid Bisness Club</i> . Reuniones institucionales, eventos corporativos, lanzamientos de productos conjuntos. Informes de sostenibilidad y memorias corporativas. Actividades conjuntas de marketing y responsabilidad social.	- Participación en experiencias VIP durante los partidos en el estadio Santiago Bernabéu y en eventos del Real Madrid Bisness Club. - Campañas promocionales con Emirates, proyectos de co-branding y sostenibilidad con Adidas. - Desarrollo conjunto de acciones de RSC (actividades educativas, solidarias o medioambientales en la colaboración con la Fundación Real Madrid).
Empleados del club	Comunicaciones internas, programas de formación continua, boletines corporativos, canal ético de denuncias.	Cursos formativos en valores y sostenibilidad; acceso al canal interno de cumplimiento; políticas activas de igualdad de oportunidades.
Proveedores	Plataforma digital de homologación, procesos de licitación, exigencias ESG.	Validación documental en línea; integración de criterios ambientales y sociales en los contratos de suministro.
Organismos públicos	Presentación de informes oficiales (EINF, memorias), participación institucional.	Entrega del informe EINF a autoridades competentes; cooperación con administraciones locales, nacionales y europeas.
Clientes y público general	Página web oficial, aplicación móvil, contenidos en RM Play, eventos abiertos al público.	Publicación de informes de RSC y EINF en la web, más de 131 millones de visitas a la web en 2023–2024; accesibilidad informativa; realización de jornadas de puertas abiertas
Órganos rectores del fútbol (LaLiga, UEFA, etc.)	Auditorías periódicas, reportes regulatorios, participación en comisiones técnicas.	Supervisión de cumplimiento normativo por parte de LaLiga; contribución en espacios técnicos deportivos.
Medios de comunicación	Ruedas de prensa, envío de notas informativas, cobertura a través de Real Madrid TV y web institucional.	Cobertura oficial de eventos de club. Difusión de información institucional a través de medios acreditados; entrevistas institucionales; acceso a kits de prensa y contenido exclusivo.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad y RSC del Real Madrid, temporada 2023–2024 (pp. 34-41).

Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas y compromiso con los ODS

Desde el año 2020, el Real Madrid forma parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, asumiendo el compromiso de cumplir con los diez principios fundamentales agrupados en las cuatro áreas temáticas: derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción. El club integra estos principios en su estrategia de sostenibilidad, con un enfoque específico en la consecución de ODS. El informe subraya

que una vez realizado análisis minucioso de las actividades que realiza y su impacto en términos de sostenibilidad ha elegido seis ODS prioritarios que se recogen en la Figura 1, en la que se presenta una síntesis de las acciones desarrolladas por el club en cada ámbito, junto con ejemplos concretos de iniciativas implementadas.

Figura 1. Contribución del Real Madrid a los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad y RSC del Real Madrid, temporada 2023-2024 (pp.5-10)

5.2.2. El enfoque medioambiental del Real Madrid en el marco de la sostenibilidad corporativa

Estrategia medioambiental y enfoque institucional

La estrategia medioambiental del Real Madrid FC se desarrolla en el marco de un compromiso institucional más amplio con los principios del desarrollo sostenible, tal como se expone en el apartado relativo a la gobernanza corporativa. En esta sección se examinan las líneas de acción e instrumentos concretos mediante los cuales el club implementa los aspectos ambientales de su estrategia, en particular en relación con el ODS 13 (acción por el clima) y las iniciativas internacionales en materia de protección ambiental.

Según el Informe de Sostenibilidad, el club ha diseñado e implementado una estrategia ambiental integral, orientada a reducir el impacto de sus actividades sobre el entorno, fomentar el uso racional de los recursos y contribuir activamente a la lucha contra el cambio climático. La implementación de esta estrategia está a cargo de la *Dirección de Medioambiente*, una unidad especializada que coordina las acciones a todos los niveles de la infraestructura del club. Entre sus herramientas principales se encuentran los sistemas de monitorización y gestión de recursos en tiempo real, los programas de eficiencia energética y las alianzas con organismos de certificación. Los ejes prioritarios de la estrategia medioambiental incluyen:

- Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y medidas de descarbonización;
- Eficiencia energética e hídrica, mediante sistemas inteligentes de monitorización;
- Economía circular y gestión sostenible de residuos;
- Movilidad y logística ambientalmente responsables;
- Certificación y verificación externa de indicadores clave;
- Transparencia y alineación con iniciativas internacionales en materia climática y medioambiental.

Esta estrategia se implementa conforme a estándares e iniciativas internacionales. En colaboración con entidades certificadoras nacionales e internacionales, el club somete sus indicadores ambientales a procesos de certificación y verificación.

Reducción de la huella de carbono y uso racional de los recursos

Uno de los ejes centrales de la estrategia medioambiental del Real Madrid es la evaluación y reducción de su huella de carbono. El club fue pionero en España al iniciar voluntariamente la verificación externa de sus emisiones de gases de efecto invernadero. Según el informe de la temporada 2023–2024, el seguimiento se realizó para los alcances

Scope 1 y Scope 2, abarcando tanto las emisiones directas como las indirectas derivadas del consumo energético. La certificación, realizada por AENOR, confirma la conformidad de los datos con los estándares internacionales. Además, el Real Madrid participa en una iniciativa orientada al uso de combustibles sostenibles para la aviación (SAF) en los desplazamientos del primer equipo, posicionándose como uno de los clubes innovadores en materia de descarbonización en el deporte profesional.

Junto con las medidas de descarbonización y eficiencia energética, el club ha adoptado soluciones orientadas a la gestión sostenible de los recursos naturales. Uno de los ámbitos prioritarios es la optimización del uso del agua, especialmente relevante en el contexto de cambio climático y escasez de recursos. El informe destaca la implementación de tecnologías innovadoras para la recogida, tratamiento y reutilización del agua en instalaciones deportivas, incluido el estadio Santiago Bernabéu (ESB), lo que permite reducir el consumo y evitar pérdidas. En la tabla 2 se resumen las principales medidas adoptadas por el Real Madrid en materia de reducción de emisiones, eficiencia energética y gestión sostenible de recursos.

Tabla 2. Medidas del Real Madrid para la sostenibilidad ambiental (temporada 2023–2024)

Objetivo medioambiental	Medida	Acciones / resultados
Reducción de emisiones de GEI	Uso de combustible sostenible para la aviación (SAF)	El SAF fue utilizado en el 5% de los vuelos del primer equipo para los partidos de LaLiga.
Transición hacia fuentes de energía renovable	Adquisición de electricidad verde	El 100% de la electricidad utilizada por el club proviene de fuentes renovables certificadas (energía solar y eólica) que garantizan la trazabilidad y sostenibilidad del suministro.
Mejora de la eficiencia del alumbrado	Sustitución de sistemas de iluminación por tecnología LED	Implementación total de sistemas de iluminación LED en el ESB y la Ciudad Real Madrid, lo que ha reducido significativamente el consumo energético.
Minimización de pérdidas de recursos y auditoría energética	Instalación de sistemas digitales de monitorización y gestión del consumo	Se han instalado contadores inteligentes conectados a una plataforma IoT que permite el seguimiento en tiempo real del consumo energético, la detección de anomalías y la optimización de los procesos operativos.
Reducción de la dependencia energética externa	Desarrollo de sistemas de autogeneración y autonomía energética	Está en curso un proyecto de licitación para la instalación de un parque solar en las cubiertas de las instalaciones deportivas y administrativas del club.
Gestión eficiente del clima y el confort térmico	Integración de sistemas inteligentes del control automatizado de la energía, el confort ambiental y el funcionamiento técnico del ESB	Control zonificado del clima, reducción del uso excesivo de calefacción y refrigeración, y gestión predictiva de la apertura/cierre del techo del estadio para minimizar la necesidad de climatización artificial.
Consumo eficiente de agua	Uso de sistemas de recirculación, sensores de humedad, tratamiento magnético y reutilización del agua de riego	En el invernadero del estadio Santiago Bernabéu se han implementado sistemas innovadores que permiten recoger y reutilizar el 100% del agua, incluso mediante irrigación subterránea capilar.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad y RSC del Real Madrid

Economía circular y gestión sostenible de residuos

El Real Madrid demuestra un enfoque integral y bien fundamentado en la incorporación de los principios de economía circular y en la gestión de residuos, abarcando diversos niveles de actividad del club, desde las operaciones cotidianas hasta la organización de eventos de gran escala.

El club aplica una política orientada a la reducción del consumo de recursos, la reutilización y el reciclaje de materiales, con el objetivo de prolongar el ciclo de vida de los productos y minimizar la huella ambiental. Entre las principales iniciativas destacadas en el informe se encuentra el sistema de recogida selectiva de residuos, implantado tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid, en colaboración con la organización Ecoembes. En la temporada 2023-2024 se reciclaron 189 toneladas de envases ligeros y 90 toneladas de papel y cartón. En total, se gestionaron más de 356 toneladas de residuos, superando los requisitos mínimos establecidos por la normativa europea y contribuyendo de manera significativa a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, consumo energético y uso de agua.

Asimismo, el club impulsa iniciativas de reutilización de materiales. El proyecto *Memorabilia*, vinculado a la renovación del estadio, contempla una segunda vida para los asientos retirados del Santiago Bernabéu, cuyos componentes, junto con plásticos oceánicos reciclados y equipos médicos reutilizados, se emplean en la producción de nuevos elementos de mobiliario y productos promocionales. Esta acción constituye un ejemplo representativo de economía circular aplicada al ámbito deportivo.

Otra medida destacada es la utilización de materiales ecológicos y reutilizables. Parte de la equipación del primer equipo en determinados encuentros ha sido fabricada con plástico reciclado recogido en los océanos, en colaboración con la marca *Adidas*. Además, al finalizar la temporada, dicha indumentaria se destina a iniciativas sociales y educativas, favoreciendo su reutilización y ampliando su vida útil.

En el ámbito de la contratación responsable, el Real Madrid ha implementado un código de conducta para proveedores y una plataforma de acreditación que exige el cumplimiento de criterios ambientales y sociales. Esto permite extender el control de sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Finalmente, en las obras de renovación del estadio Santiago Bernabéu y en la modernización de otras instalaciones del club, se han utilizado materiales reciclados, incluidos plásticos procedentes de los océanos y residuos sanitarios. Esta práctica no solo

se aplica a los elementos estructurales, sino también a los acabados interiores y al mobiliario, reforzando el compromiso del club con una infraestructura sostenible.

Construcción sostenible e infraestructura medioambientalmente orientada

La remodelación del estadio Santiago Bernabéu se ha convertido en el proyecto de infraestructura clave del Real Madrid, reflejando los principios contemporáneos de la construcción sostenible. En el informe se destaca que el proyecto fue concebido desde la lógica de la «economía circular» y la minimización de la huella ecológica. La decisión central consistió en optar por una profunda renovación del estadio existente, en lugar de construir una nueva instalación, lo que permitió extender su vida útil, reducir el volumen de residuos de construcción y evitar un consumo significativo de nuevos materiales.

En el marco de la edificación sostenible, el Real Madrid implementa soluciones arquitectónicas e ingenieriles orientadas a minimizar el impacto ambiental, reutilizar los recursos y prolongar el ciclo de vida de las infraestructuras. En la tabla 3 se detallan las principales medidas adoptadas durante la remodelación del estadio Santiago Bernabéu y en otros activos del club, abarcando todas las fases del proyecto, desde el diseño hasta la operación. Estas medidas hacen que el Santiago Bernabéu reconstruido no solo sea una instalación deportiva, sino también ecológica de clase mundial.

Tabla 3. Medidas de construcción sostenible e iniciativas medioambientales en la infraestructura del Real Madrid (temporada 2023-2024)

Objetivo medioambiental	Medida / estrategia	Acciones / resultados
Prolongación del ciclo de vida del estadio	Renovación integral de la infraestructura existente en lugar de una nueva construcción	Conservación y adaptación de más de 2,4 millones de toneladas de materiales de construcción; minimización de los residuos derivados de las obras.
Reutilización de materiales de obra	Reutilización y reciclaje de materiales y recursos	Miles de toneladas de tierra reutilizadas en la Ciudad Real Madrid para necesidades de infraestructura deportiva; reciclaje de más de 2,4 millones de toneladas de hormigón y acero, cumpliendo con las normativas de seguridad actuales.
Reducción de la contaminación lumínica y acústica	Soluciones arquitectónicas con capacidad de aislamiento	Instalación de un nuevo techo retráctil y envolvente acústica que reducen el impacto ambiental sobre el entorno urbano inmediato.
Gestión sostenible de la operación de infraestructuras	Integración de sistemas inteligentes en la infraestructura del estadio	Optimización de la explotación técnica mediante una plataforma centralizada de gestión digital y procesos automatizados para el control de recursos y mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad y RSC del Real Madrid, 2023–2024.

Iniciativas educativas y alianzas medioambientales

A pesar de que el informe no recoge programas educativos ampliamente desarrollados dedicados específicamente a la protección del medio ambiente, se identifican varias iniciativas y medidas orientadas a fomentar un comportamiento ecológicamente responsable entre los jóvenes y los aficionados. Estas iniciativas se integran en un contexto más amplio de desarrollo sostenible y abarcan tanto el ámbito local como el internacional. En el plano de la comunicación interna con empleados y miembros del club, la agenda medioambiental se incorpora a la estrategia de responsabilidad corporativa. El informe subraya que los principios ecológicos forman parte de los valores fundamentales del Real Madrid y se transmiten a todos los niveles de la cultura organizacional, incluso a través de iniciativas formativas generales, algunos ejemplos de programas educativos y alianzas medioambientales se recogen en la Tabla 4.

Tabla 4. Ejemplos de programas educativos y alianzas medioambientales del Real Madrid (temporada 2023-2024)

Programa / iniciativa	Alcance	Socios	Descripción
Escuelas Sociodeportivas – Programas de educación sostenible a través del deporte	Más de 90 países	AECID, Cruz Roja, UNICEF, autoridades locales	Combinación de actividades deportivas con formación en valores y educación ambiental dirigida a niños y adolescentes, incluyendo contenidos sobre protección del medio ambiente, gestión del agua y consumo responsable.
Programa de educación climática en escuelas	Más de 12.000 alumnos en España	Fundación Real Madrid, consejerías de educación	Ciclo de seminarios y actividades interactivas centradas en el desarrollo sostenible, el cambio climático, el reciclaje y la preservación de la biodiversidad.
Alianza Sports for Climate Action	Internacional	Organización de las Naciones Unidas (UNFCCC)	El club se ha adherido a esta iniciativa comprometiéndose a reducir su huella de carbono, promover innovaciones ecológicas y compartir experiencias en el marco del deporte global.
Iniciativa Sports for Nature	Global	UNEP, UICN, COI	El club participa en la promoción de buenas prácticas para la conservación de la naturaleza, la reforestación y el uso sostenible de recursos naturales en infraestructuras deportivas.
Campañas de recogida selectiva de residuos	Cientos de miles de espectadores y empleados del estadio y de la ciudad deportiva	Ecoembes	Campañas informativas y visuales en el estadio Santiago Bernabéu y en la Ciudad Real Madrid: señalización para la separación de envases, papel y vidrio, junto con materiales gráficos para concienciar sobre la clasificación de residuos y el consumo responsable.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad y RSC Real Madrid, 2023-2024.

Supervisión de la actividad medioambiental, indicadores y reporte

El Real Madrid adopta un enfoque sistémico en la gestión de su impacto ambiental, poniendo especial énfasis en el seguimiento de los recursos, el consumo energético y las emisiones. La información medioambiental presentada en el Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa 2023-2024 no han sido objeto de una verificación externa certificada. No obstante, el club afirma que aplica procedimientos internos de revisión de la información y se está preparando para cumplir con los requisitos de la próxima Directiva Europea sobre Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), que hará obligatoria la auditoría externa.

El documento señala que el club realiza un seguimiento de los principales parámetros de sostenibilidad ambiental, incluyendo los volúmenes de emisiones de CO₂, el consumo de agua y electricidad, así como la generación de residuos. También se indica la implementación de sistemas automáticos de monitoreo que permiten controlar el uso de recursos en instalaciones deportivas y administrativas. No obstante, los valores cuantitativos de estos indicadores no se publican en el informe y no se presentan en formato tabular.

A pesar de ello, la existencia de mecanismos de control interno queda respaldada por la certificación de los sistemas de gestión ambiental del club. En particular, el Real Madrid cuenta con la certificación vigente ISO 14001, que acredita la conformidad de su sistema de gestión medioambiental con los estándares internacionales (Real Madrid, 2024). Asimismo, el club ha sido certificado conforme a la norma ISO 50001, lo que confirma la existencia de un sistema de gestión energética y monitoreo automatizado de la eficiencia energética (Real Madrid, 2024). Estas certificaciones reflejan un enfoque estructurado y verificable en la gestión de los aspectos ambientales.

En definitiva, el Real Madrid demuestra su alineación con los estándares internacionales reconocidos en materia de gestión ambiental y adopta medidas orientadas a reforzar la rendición de cuentas, pese a la limitada disponibilidad de datos cuantitativos en fuentes públicas.

5.2.3. Dimensión social de la sostenibilidad en el Real Madrid: políticas, programas y objetivos globales

La implementación de los principios de desarrollo sostenible en el fútbol profesional resulta inviable sin una consideración integral de la dimensión social, que abarca cuestiones como la igualdad, los derechos humanos, la inclusión, la educación, la salud y la participación en la vida comunitaria. En el Informe que estamos considerando se subraya

la prioridad otorgada a la sostenibilidad social como parte inseparable de la estrategia del club. Esta sección analiza las principales líneas de actuación de la política social del club, con especial atención a las medidas concretas implementadas, su adecuación a los estándares de reporte y su relación con los desafíos globales del desarrollo sostenible.

Diversidad, igualdad y conciliación entre la vida laboral y personal

La política de sostenibilidad del Real Madrid incluye medidas dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades, el equilibrio de género, la inclusión y unas condiciones laborales dignas para todo el personal. Estas acciones se enmarcan en el compromiso institucional del club con la equidad social y la mejora del entorno laboral, y se alinean con los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 5 (Igualdad de género), aunque lo último no figura entre sus objetivos priorizados.

El club aplica una política de acceso igualitario al empleo, que excluye toda forma de discriminación por razón de sexo, edad, origen, discapacidad u otras características sociales. Se destaca que los procesos de contratación, promoción y acceso a programas de formación se basan exclusivamente en criterios profesionales y de competencias. En el marco de los procedimientos internos existen canales para recoger feedback y detectar posibles situaciones de trato desigual. En particular, se subraya que el Real Madrid trabaja en un entorno diverso e inclusivo, comprometido con la igualdad de trato y de oportunidades (Real Madrid, 2024).

Un elemento destacado de la estrategia del club en materia de igualdad de género lo constituye la creación y desarrollo de su propio equipo femenino de fútbol —Real Madrid Femenino—, oficialmente integrado en la estructura del club desde la temporada 2020/2021. Aunque su aparición tuvo lugar relativamente tarde en comparación con otros clubes de referencia en España, su fundación representó un paso decisivo hacia la corrección del desequilibrio de género y el fortalecimiento de la presencia femenina en el deporte profesional. El equipo compite en la máxima categoría (Liga F) y representa al club tanto a nivel nacional como internacional, lo que permite ampliar la participación de mujeres en el fútbol y contribuir a la creación de nuevos referentes sociales.

La igualdad de género constituye una de las prioridades estratégicas del club. A pesar del carácter tradicionalmente masculino del fútbol profesional, el Real Madrid promueve activamente la incorporación de mujeres en los ámbitos directivos, técnicos y formativos, así como su desarrollo profesional mediante el acceso a programas de formación y acompañamiento en el desarrollo de la carrera. En este sentido, se indica que a la finalización de la temporada 2023-2024 el 34,17% de los empleados eran mujeres. La

representación femenina en direcciones es baja, situándose en un 14,3%, mientras que en jefaturas de departamento es del 30%, porcentaje superior se alcanza en responsables de medios (35%). También destaca el Informe de Sostenibilidad que en Departamento de Seguridad el 35% de las personas que componen son mujeres porcentaje netamente superior a la media de la presencia de la mujer en tareas de seguridad en España, que actualmente se estima en un 15%. Los datos que se indican respecto de la plantilla deportiva reflejan que la representación femenina es muy baja, un 17,77% sobre el total, siendo solamente un 4,08% las mujeres que ocupan puestos de técnico en el club, lo que sugiere que el estereotipo masculino asociado al fútbol se sigue manteniendo (Real Madrid, 2024, p. 62).

Adicionalmente, el club impulsa medidas orientadas a facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal. Entre estas se encuentran modalidades de empleo flexible, adaptación de horarios, acompañamiento en el retorno tras permisos parentales y atención a las responsabilidades familiares de los empleados. Estas iniciativas refuerzan una cultura organizativa centrada en la persona y orientada al equilibrio entre bienestar individual y desempeño profesional.

En suma, el Real Madrid demuestra un compromiso sólido con los principios de inclusión, igualdad y bienestar del personal. Estas medidas están plenamente integradas en el sistema de gestión de recursos humanos y son concebidas como un componente estratégico de la responsabilidad social del club.

Inclusión y accesibilidad

La inclusión y la accesibilidad ocupan un lugar destacado en la política social del Real Madrid. El enfoque del club abarca tanto la accesibilidad física de sus infraestructuras como el acceso digital y organizativo, garantizando la participación plena de las personas con discapacidad en todas sus actividades y servicios. El club cuenta con un grupo de trabajo de accesibilidad, cuya misión es fomentar la accesibilidad universal en todas sus formas: arquitectónica, digital y organizativa.

En el ámbito de la accesibilidad física, el club ha implementado medidas para adaptar sus instalaciones a las necesidades de las personas con movilidad reducida. En el estadio Santiago Bernabéu se han habilitado zonas específicas, servicios de acompañamiento y soluciones logísticas que garantizan una experiencia cómoda para las personas con discapacidad. Asimismo, el entorno digital del club se desarrolla bajo los principios de accesibilidad universal.

En cuanto a la inclusión social, el papel fundamental lo desempeña la Fundación Real Madrid, que ejecuta una amplia variedad de iniciativas tanto en España como a nivel internacional. Durante la temporada 2023-2024, la Fundación Real Madrid gestionó un total de 552 proyectos activos, de los cuales 396 se desarrollaron en el ámbito internacional y 156 en el territorio nacional, alcanzando a beneficiarios en 72 países de América Latina, África, Asia y Europa del Este (Fundación Real Madrid, 2024). El instrumento principal de intervención son las escuelas sociodeportivas, que combinan entrenamiento deportivo con formación en valores, apoyo académico y protección social.

Una atención específica se dedica a los programas desarrollados en centros penitenciarios, donde el deporte y la enseñanza de habilidades para la vida se convierten en herramientas para la reinserción. El club también colabora con entidades que trabajan con personas sin hogar, promoviendo su inclusión mediante la actividad física y el restablecimiento de su dignidad personal. Se imparten actividades especializadas para niños con discapacidad, adaptadas a sus capacidades físicas y cognitivas. Paralelamente, la fundación impulsa programas de envejecimiento activo y prevención del aislamiento social en personas mayores.

Estas iniciativas se alinean con los ODS priorizados por el club —en particular el ODS 3, el ODS 4, el ODS 8 y el ODS 10 — y contribuyen, de manera complementaria, al cumplimiento del ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), a través de la mejora del entorno urbano accesible y seguro para todas las personas.

La información resumida sobre las principales iniciativas del club en materia de inclusión y accesibilidad implementadas durante la temporada 2023-2024 se presenta en la Tabla 5.

Educación y desarrollo

La educación y el desarrollo constituyen uno de los pilares fundamentales de la sostenibilidad social del Real Madrid, reflejando el compromiso del club de utilizar el deporte como herramienta de formación, transformación social y desarrollo de competencias para el futuro. La estrategia en este ámbito se articula a través de dos líneas complementarias: la actividad académica, desarrollada en colaboración con la Universidad Europea, y la misión educativa de la Fundación Real Madrid, dirigida a niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

El eje central de la dimensión académica es la Real Madrid Graduate School – Universidad Europea, que actúa como institución de educación superior especializada en gestión deportiva, derecho, medicina, marketing y comunicación. Su oferta educativa

incluye programas de máster, diplomas profesionales, formación en línea y cursos de especialización dirigidos tanto a estudiantes como a profesionales en activo del sector deportivo. La formación se basa en los valores del Real Madrid y está orientada a la preparación de una nueva generación de profesionales capaces de combinar la innovación con principios éticos y responsabilidad social.

Paralelamente, la misión educativa se desarrolla a través de la Fundación Real Madrid, especialmente en el marco de las escuelas sociodeportivas, donde la educación se considera una parte integral del proceso formativo. En cada proyecto del fondo se incorpora un componente de educación en valores (educación en valores), que abarca principios como el respeto, la autodisciplina, el esfuerzo, el trabajo en equipo y el juego limpio. Estos contenidos están plenamente integrados en la práctica diaria, los entrenamientos y las dinámicas del grupo, y su asimilación se concibe como la base para una transformación personal y social positiva.

Adicionalmente, se implementan programas de acompañamiento académico orientados a reducir el fracaso escolar entre menores procedentes de entornos desfavorecidos. Estas medidas incluyen apoyo con las tareas escolares, refuerzo en asignaturas clave y acompañamiento por parte de voluntariado y personal docente. Las alianzas con entidades públicas y organizaciones no gubernamentales permiten integrar estas intervenciones en estrategias educativas más amplias.

Asimismo, se presta especial atención a la formación del personal educativo y de los entrenadores que colaboran con la Fundación. Todo el personal recibe formación específica en metodología de enseñanza a través del deporte (entrenamiento en valores), que incluye orientación ética, enfoques inclusivos y competencias en comunicación intercultural. Estos módulos formativos se actualizan regularmente y se aplican tanto en España como en las sedes internacionales de la Fundación.

De este modo, las iniciativas educativas del Real Madrid configuran un sistema de formación multicasas que abarca desde la atención a menores en situación de vulnerabilidad social hasta la capacitación de futuros profesionales del deporte. Estas acciones están alineadas con los estándares internacionales de responsabilidad social y contribuyen directamente al cumplimiento de los ODS 4.

Tabla 5. Programas del Real Madrid en el ámbito de la inclusión y la accesibilidad: objetivos, socios y beneficiarios (temporada 2023-2024)

Programa	Objetivo social	País de implementación	Socios	Beneficiarios	Descripción
Escuelas socio deportivas nacionales	Integración de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad	España	Cáritas, Cruz Roja, Fundación CEPAIM, ONG locales	Más de 11.000 menores	Programas que combinan entrenamientos de fútbol con formación en valores, apoyo académico, protección social y acompañamiento psicoemocional. Las actividades se llevan a cabo en escuelas y espacios deportivos comunitarios.
Escuelas socio deportivas internacionales	Promoción de la inclusión social, prevención de la violencia y defensa de los derechos de la infancia	72 países, principalmente en América Latina, África, Asia y Europa del Este	ONG locales, misiones diplomáticas, organizaciones religiosas y humanitarias	Más de 20.000 niños y adolescentes	Programas dirigidos a menores que viven en contextos de pobreza, posconflicto o riesgo de exclusión. Se presta especial atención a la igualdad, los derechos humanos y la adaptación cultural mediante el deporte y la educación.
Programas en centros penitenciarios	Reintegración social de personas privadas de libertad	España	Ministerio del Interior, administraciones penitenciarias	Personas reclusas (no se especifica cifra)	Iniciativas desarrolladas en prisiones que incluyen entrenamientos, apoyo psicológico y formación en valores, trabajo en equipo y recuperación de la autoestima.
Programas para personas sin hogar	Recuperación de la dignidad y fomento de la actividad física y social	España	Cáritas, Fundación CEPAIM y otras entidades especializadas		Iniciativas deportivas y educativas orientadas a la rehabilitación social mediante la participación en actividades grupales, el desarrollo de habilidades personales y el retorno a una vida autónoma.
Programas para menores con discapacidad	Inclusión de niños y niñas con limitaciones físicas o cognitivas	España y algunos proyectos internacionales	Asociaciones especializadas y centros educativos adaptados	Menores con discapacidad	Sesiones individuales y grupales de deporte adaptado orientadas al desarrollo de la motricidad, la confianza, la comunicación y el sentimiento de pertenencia al grupo.
Programas de envejecimiento activo y prevención del aislamiento	Fomentar la participación activa de las personas mayores en la vida física y social	España	Ayuntamientos, servicios sociales, ONG	Personas mayores (sin especificar datos)	Actividades físicas, entrenamientos, talleres y encuentros dirigidos a mejorar la salud, combatir la soledad y promover la participación social de las personas mayores.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Sostenibilidad y RSC del Real Madrid, temporada 2023-2024.

Participación en la vida comunitaria (proyectos sociales y voluntariado)

La participación en la vida comunitaria ocupa una posición central dentro del sistema de responsabilidad social del Real Madrid, especialmente mediante la actividad desarrollada por la Fundación Real Madrid. A través de esta entidad, el club aspira a construir vínculos sostenibles con la sociedad mediante la implementación de iniciativas sociales tanto a nivel local como internacional. Estas acciones están orientadas a fomentar la integración social, empoderar a los grupos vulnerables y reforzar valores como la solidaridad, la cooperación y la justicia.

La actuación de la Fundación se basa en principios éticos reconocidos y está alineada con los ODS de las Naciones Unidas. De forma prioritaria, la Fundación declara su compromiso con el ODS 3 (salud y bienestar), el ODS 4 (educación de calidad) y el ODS 5 (igualdad de género). Asimismo, su actividad contribuye al cumplimiento de otros objetivos relevantes para el desarrollo sostenible, como el ODS 1 (Fin de la pobreza), el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

A nivel nacional, la Fundación desarrolla proyectos en colaboración con ayuntamientos, organizaciones benéficas y servicios sociales, garantizando el acceso a la educación, el deporte y el apoyo social para niños, adolescentes, personas mayores, personas sin hogar y otros colectivos en situación de vulnerabilidad. Durante la temporada 2023/2024, se implementaron en España más de 30 programas, entre ellos iniciativas socioeducativas, proyectos para combatir el aislamiento social y programas de reintegración.

Uno de los ejes fundamentales de la Fundación es el fomento del voluntariado. En los proyectos de la Fundación participan tanto empleados del club como voluntarios externos. Las actividades de voluntariado incluyen la realización de entrenamientos, el acompañamiento en eventos y la organización de actividades formativas y de desarrollo. La implicación del personal del club en estas iniciativas contribuye al fortalecimiento de la cultura corporativa interna y al aumento del compromiso social de los empleados.

Además, la Fundación participa en iniciativas humanitarias y de emergencia, prestando asistencia en zonas afectadas por catástrofes naturales o conflictos. En el informe correspondiente a la temporada 2023/2024 se mencionan campañas de recaudación de fondos y envío de ayuda humanitaria llevadas a cabo en colaboración con organizaciones internacionales.

Lucha contra la violencia y la discriminación

El Real Madrid adopta una política de tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia, racismo, xenofobia, sexismo u otra forma de discriminación, tanto dentro del club como en su entorno. Las acciones en este ámbito están plenamente integradas en la estrategia general de responsabilidad social del club y se articulan con las iniciativas en materia de igualdad, inclusión y derechos humanos. Estas medidas contribuyen de manera directa al ODS 10, considerado prioritario en la estrategia de sostenibilidad del club, y de forma complementaria al ODS 5 y al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), reflejados en su marco normativo y su cultura institucional.

A nivel organizativo, el club subraya que actúa conforme a los principios de tolerancia, respeto y responsabilidad social. Estos valores están formalmente recogidos en su código de conducta, reglamentos internos y materiales comunicativos. El informe destaca que el cumplimiento de dichos principios es obligatorio para todos los miembros del club, incluidos los jugadores, el personal técnico y los empleados.

En todas las escuelas socio deportivas, la educación para la no violencia y el respeto mutuo constituye un componente esencial. Los módulos formativos abordan temas como la resolución de conflictos, la prevención del acoso escolar, la ética en la comunicación y el desarrollo de la empatía. Asimismo, el club participa activamente en campañas contra el racismo, la discriminación y los discursos de odio, colaborando con otras organizaciones futbolísticas y socios sociales. Aunque el informe correspondiente a la temporada 2023-2024 no detalla ejemplos específicos de proyectos, sí destaca la continuidad y el compromiso sostenido en esta línea de trabajo.

En consecuencia, la lucha contra la violencia y la discriminación en el Real Madrid se lleva a cabo tanto a través de su estructura normativa y organizativa como mediante la formación práctica, las campañas conjuntas y una cultura cotidiana basada en el respeto. Todo ello refuerza la sostenibilidad social del club y su contribución al desarrollo de una sociedad más justa e inclusiva.

5.2.4. Conclusiones sobre la sostenibilidad del Real Madrid: evaluación, desafíos y perspectivas de desarrollo

El análisis de la estrategia de sostenibilidad del Real Madrid, basado en los datos del informe correspondiente a la temporada 2023/2024, evidencia un alto nivel de madurez institucional del club, sustentado en una trayectoria de publicación continua de memorias desde la temporada 2010/2011, y su activa implicación en la implementación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza de la sostenibilidad. Sin embargo, la evaluación también revela una contradicción significativa entre el liderazgo institucional y

comunicativo del club y la ausencia de adecuación formal de su informe a los marcos normativos e internacionales de referencia. El informe no declara su conformidad con los estándares GRI, no hace referencia a la Ley 11/2018, ni ha sido verificado externamente. Esta falta de alineación, especialmente en una entidad de la magnitud y reputación global del Real Madrid, resulta difícilmente justificable y limita la credibilidad técnica de sus prácticas de rendición de cuentas. Como club referente del fútbol europeo y mundial, existe una expectativa legítima por parte de la sociedad de que cumpla con los más altos estándares de transparencia y sostenibilidad.

Entre los puntos fuertes de la política sostenible del club destacan:

- Un sistema de gobernanza corporativa integrado, basado en los principios de integridad, transparencia, cumplimiento normativo y compliance, avalado por auditorías externas y por la adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Una estrategia ambiental desarrollada, que abarca descarbonización, eficiencia energética, economía circular, construcción sostenible y gestión certificada de los recursos (ISO 14001, ISO 50001).
- Un amplio programa social, implementado a través de la Fundación Real Madrid, que alcanza a decenas de miles de beneficiarios en España y a nivel internacional, con énfasis en la inclusión, la educación, la salud, el voluntariado y la defensa de los derechos humanos.
- Un enfoque estructurado hacia la relación con los grupos de interés.
- No obstante, el análisis permite identificar una serie de áreas vulnerables y desafíos que requieren atención adicional:
 - Transparencia limitada en cuanto a los datos cuantitativos: el informe carece de estadísticas detalladas sobre los principales indicadores clave de rendimiento (KPI) en los ámbitos ambiental y social, lo que dificulta la evaluación del progreso y la comparabilidad con otras organizaciones.
 - Ausencia de referencia explícita a los marcos normativos (Ley 11/2018) y estándares internacionales (GRI), a pesar de la mención genérica en el certificado de publicación.
 - Ausencia de verificación externa de la información no financiera, especialmente en materia ambiental, lo que reduce el grado de confianza en los datos presentados, a pesar de la existencia de procedimientos internos de control.
 - Desarrollo relativamente tardío de la igualdad de género en el deporte, incluyendo la creación del equipo femenino en 2020, lo que implica la necesidad de seguir promoviendo la presencia de mujeres en los ámbitos de gestión y estructuras técnicas.

- Escasa atención a la temática de los derechos humanos en las cadenas de suministro globales, especialmente en el contexto de la actividad internacional de la fundación y de las compras sostenibles.

A la luz de la situación actual, se recomienda:

- Ampliar la rendición de cuentas cuantitativa en materia de sostenibilidad, incorporando indicadores clave (emisiones, consumo energético, participación, entre otros) con desagregación por año y por ámbito.
- Adecuar formalmente el informe a los estándares GRI y a los requisitos de la Ley 11/2018, incluyendo el índice de contenidos y la tabla de correspondencia legal que exige el marco normativo español.
- Iniciar un proceso de verificación externa del informe no financiero, especialmente de los datos ambientales y sociales, conforme a los requisitos de la futura Directiva CSRD.
- Reforzar la integración de los derechos humanos en la política de compras sostenibles y de asociaciones internacionales, mediante mecanismos de evaluación y monitoreo de riesgos.
- Desarrollar y formalizar programas específicos para la igualdad de género, incluyendo metas concretas sobre la representación femenina en la gestión y en las iniciativas formativas.

En conclusión, el Real Madrid presenta una estrategia de sostenibilidad integral, ambiciosa y respaldada institucionalmente. La magnitud de sus actuaciones sociales y ambientales, su extensa red de proyectos y su proyección internacional lo sitúan entre los referentes del deporte profesional a escala global. Como se menciona en el apartado 5.2, el club es uno de los líderes mundiales en materia de desarrollo sostenible, y su estadio, el Santiago Bernabéu, está reconocido como el mejor del mundo gracias a las soluciones tecnológicas y medioambientales implementadas durante su reconstrucción y gestión.

Sin embargo, el análisis comparativo basado en criterios documentales y normativos revela una cierta disonancia entre esta reputación de liderazgo y la calidad técnica de sus informes. La falta de adecuación formal a los estándares GRI y a la Ley 11/2018, así como la ausencia de verificación externa, afectan negativamente a su posicionamiento en términos de transparencia institucional. Esta situación no cuestiona el alcance real de sus políticas, pero sí señala la necesidad de fortalecer sus mecanismos de rendición de cuentas, especialmente en un contexto regulatorio cada vez más exigente y en línea con las expectativas asociadas a una entidad de su prestigio.

Con una sólida base institucional y un potencial estratégico evidente, el Real Madrid está en condiciones de consolidar su liderazgo global si refuerza la dimensión normativa y

comunicativa de su sostenibilidad. Lograr una plena integración entre la práctica y el estándar permitiría al club no sólo mantener, sino ampliar su influencia como actor ejemplar del deporte responsable en el siglo XXI.

6. CONCLUSIONES

El presente estudio se ha centrado en un análisis exhaustivo de la RSC en el fútbol profesional español, con especial atención a los clubes de LaLiga y un estudio de caso en profundidad del Real Madrid CF. El objetivo principal de esta investigación ha sido identificar el grado de implantación de actuaciones sostenibles en la gestión de los clubes de fútbol.

La metodología seguida ha combinado enfoques cualitativos y cuantitativos: se realizó un análisis documental de los informes de sostenibilidad, códigos éticos, políticas internas y documentos estratégicos de los equipos de la LaLiga en la temporada 2023-2024. La evaluación abarcó variables como la existencia de informes, su actualidad, la conformidad con la Ley 11/2018 y las normas GRI, la verificación externa, la identificación de grupos de interés, la utilización de matrices de materialidad, la integración de los ODS, así como la existencia de políticas internas. En el caso del Real Madrid CF, se ha aplicado un enfoque cualitativo mediante el análisis detallado de sus informes de sostenibilidad, los documentos normativos internos y los programas desarrollados por su fundación, lo cual permitió valorar el grado de integración de la sostenibilidad en su modelo institucional.

El análisis ha permitido extraer varias conclusiones fundamentales.

En primer lugar, se observa una tendencia sostenida hacia la institucionalización de la RSC en el fútbol español, especialmente entre los clubes más relevantes. No obstante, el grado de madurez de los enfoques de sostenibilidad sigue siendo muy heterogéneo: los clubes difieren significativamente en la calidad y exhaustividad de su información, en la formalización de sus procesos de gestión y en la aplicación de estándares internacionales.

En segundo lugar, el análisis evidencia además que la sostenibilidad ambiental sigue siendo el área más rezagada en el conjunto de clubes. La baja contribución a los ODS vinculados con el medioambiente, la escasez de políticas ambientales y la débil presencia de proyectos ecológicos en las fundaciones son señales de una integración aún superficial en este ámbito de la RSC.

En tercer lugar, existe una correlación directa entre la calidad de los informes y el nivel de madurez en la gestión sostenible. Los clubes que elaboran informes conforme a la Ley 11/2018 y aplican los estándares GRI suelen acompañarlos con políticas internas,

mecanismos de relación con los stakeholders y una integración formalizada de los ODS. En este contexto, la rendición de cuentas no solo se percibe como un requisito, sino como reflejo de una cultura de gestión estratégica.

El índice de sostenibilidad que se ha elaborado ha permitido clasificar a los clubes en tres grupos según su grado de implantación de actuaciones vinculadas con la RSC. El primer grupo está formado por clubes con un enfoque integral de la sostenibilidad, como el Atlético de Madrid (único club que alcanzó la puntuación máxima), así como Real Betis Balompié, Valencia CF, RC Celta de Vigo y Sevilla FC, que muestran una elevada institucionalización, a pesar de ciertas limitaciones, como la ausencia de verificación externa o de informes actualizados.

El segundo grupo incluye a clubes que, si bien carecen de algunos elementos formales, ya implementan prácticas sostenibles de forma activa. Es el caso, entre otros, del FC Barcelona, Deportivo Alavés, Real Madrid FC, Real Sociedad y Villarreal CF. Es importante subrayar que la clasificación formal en este grupo no supone una baja implicación real. De hecho, algunos de estos clubes desarrollan amplios programas, especialmente a través de sus fundaciones, participan en iniciativas internacionales, acometen transformaciones infraestructurales y contribuyen de manera significativa a los ODS. Su posición en el índice se explica únicamente por la falta de determinados elementos documentales (como informes actualizados o verificación), lo que pone de manifiesto las limitaciones del enfoque cuantitativo y la necesidad de complementarlo con un análisis cualitativo más profundo.

El tercer grupo está compuesto por clubes que se encuentran en una fase inicial de implantación de actuaciones de RSE. Generalmente, no publican informes de sostenibilidad, no emplean estándares GRI, carecen de políticas internas formalizadas y no identifican a sus grupos de interés. En estos casos, la sostenibilidad no se integra estratégicamente, sino que se presenta como una suma de iniciativas puntuales.

No obstante, a la hora de interpretar los resultados de este índice, es fundamental tener en cuenta sus limitaciones metodológicas. El modelo propuesto se basa en criterios formales binarios —como la existencia de informes, el cumplimiento normativo o la verificación externa—, lo que garantiza objetividad y comparabilidad, pero no refleja en su totalidad la magnitud ni el impacto real de las acciones llevadas a cabo por los clubes. El índice mide el nivel de institucionalización, no el impacto absoluto de las acciones en sostenibilidad. Resulta útil para identificar tendencias estructurales y evaluar la calidad de los procesos, pero no siempre capta el alcance, la cobertura y la relevancia social de las iniciativas implementadas.

Los resultados evidencian que, en algunos casos, los clubes muestran un mayor compromiso con la sostenibilidad del que reflejan sus documentos oficiales, lo que pone de manifiesto las limitaciones de los enfoques exclusivamente documentales para evaluar su implicación real.

En este sentido, conviene destacar el papel de la RFEF y de LaLiga como actores clave en el ecosistema futbolístico. Ambas entidades impulsan iniciativas relevantes en materia de sostenibilidad, pero su capacidad de incidencia real será mayor si refuerzan los requisitos normativos, promueven la verificación externa de los informes y exigen la adopción de políticas internas efectivas por parte de los clubes.

El estudio de caso del Real Madrid CF confirma que es posible desarrollar un enfoque estratégico de sostenibilidad incluso en un entorno altamente competitivo y comercializado como el del fútbol profesional. El club cuenta con una trayectoria consolidada de elaboración de informes desde la temporada 2010/2011 y demuestra una implicación notable en todos los ejes de la sostenibilidad, especialmente a través de su fundación y su política ambiental vinculada al estadio Santiago Bernabéu. No obstante, la ausencia de verificación externa y la necesidad de reforzar la evaluación de riesgos en las cadenas globales de suministro representan áreas de mejora.

La trayectoria del Real Madrid, caracterizada por una política de sostenibilidad prolongada en el tiempo, una cobertura temática amplia y un elevado volumen de iniciativas, lo posiciona como uno de los clubes más activos del fútbol español en este ámbito. Sin embargo, su situación también pone de manifiesto las expectativas que recaen sobre los líderes del deporte profesional: no solo deben implementar buenas prácticas, sino también cumplir rigurosamente con los marcos regulatorios que estructuran la rendición de cuentas y la gestión responsable. Su experiencia demuestra que los clubes con recursos pueden y deben liderar procesos de transformación institucional hacia modelos más responsables.

Desde una perspectiva académica, esta investigación contribuye al desarrollo de modelos de análisis de la RSC en el deporte, ofreciendo un enfoque integral adaptado a las particularidades de los clubes de fútbol. La metodología comparativa desarrollada y el índice propuesto pueden servir como herramientas para la autoevaluación de los clubes en materia de gestión responsable.

En un marco más amplio, los resultados de este TFM confirman que los clubes de fútbol en España no son meras entidades comerciales, sino actores sociales con capacidad de incidir en la promoción de valores, la igualdad, la educación, la salud y el desarrollo sostenible. Su impacto trasciende el ámbito deportivo y se proyecta sobre las comunidades

locales, las alianzas internacionales y la agenda global. En este contexto, se espera de ellos una creciente rendición de cuentas, responsabilidad estratégica y capacidad para integrar la sostenibilidad en su identidad institucional.

De cara al futuro, es necesario avanzar en la consolidación de la sostenibilidad como parte inherente de la gestión en el deporte. Esto implica fomentar la verificación externa de los informes, desarrollar el componente ambiental, ampliar los mecanismos de participación de los stakeholders e integrar la perspectiva de derechos humanos en todos los niveles de actuación.

Asimismo, se recomienda fortalecer el papel de LaLiga y la RFEF como estructuras reguladoras, establecer estándares comunes de sostenibilidad, promover la verificación independiente de la información no financiera y estimular el desarrollo de marcos normativos internos dentro de los clubes. Solo de este modo la RSC dejará de ser una práctica formal o reputacional para convertirse en el fundamento de una estrategia de gestión sostenible en la industria deportiva del siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Baixauli Soria, D. (2021). Claves en la relevancia de los estados de información no financiera: Retos y oportunidades para los clubes profesionales de fútbol. *Economistas*, (175), 82-87.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. *New York: Harper & Brothers*.
- Brand Finance (2023, 14 de febrero). Los clubes de fútbol más sostenibles. Recuperado de <https://controlpublicidad.com/sostenibles-area-de-expertos/los-clubes-de-futbol-mas-sostenibles/>
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Comisión Europea (2001). Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea. (2011). Una estrategia renovada de la UE para 2011-14 sobre la responsabilidad social de las empresas (COM(2011) 681 final). Bruselas: Comisión Europea.
- Deloitte. (2024). Future of Sport 2024: Seizing the Moment. Recuperado de <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/uk/en/docs/services/financial-advisory/2024/deloitte-future-of-sport-2024-seizing-the-moment-v1.pdf>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fernández Villarino, R. (coord.) (2017). El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español. Madrid: Fundación de Fútbol Profesional.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing Inc.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2020). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Cambridge University Press*.

Fundación Atlético de Madrid. (2024). Memoria de actividades 2023/2024. Recuperado de: https://www.atleticodemadrid.com/pdf/MEMORIA_FUNDACION_2023-24.pdf

Fundación Athletic Club. (2024). Memoria Fundazioa 2023/2024. <https://fundazioa.athletic-club.eus/memoria-2023-2024>

Fundació FC Barcelona. (2024). Memòria 2023/2024. Recuperado de <https://fundacio.fcbarcelona.cat/ca/publicacions>

Fundación LaLiga. (2024). Memoria LaLiga Genuine Santander 2023/2024. LaLiga. Recuperado de <https://assets.laliga.com/assets/2024/07/29/originals/ce76dae354abf06fb7dc481fb3d49969.pdf>

Fundación Real Madrid (2024). Informe de transparencia ejercicio 2023-2024. Recuperada de <https://www.realmadrid.com/es-ES/fundacion/transparencia>

Fundación Real Madrid. (2024). Resumen ejecutivo. Memoria de actividades 2023/2024. Recuperado de <https://publish-p47754-e237306.adobeacmcloud.com/content/dam/portals/realmadrid-com/es-es/core-content/assemblies/pages/generic-pages/fundacion/01-multimedias-fundacion-rm/documentos/publicaciones/Resumen%20Memoria%20Fundacion.pdf>

García Diego, D. (2022). La sostenibilidad en el modelo de gestión de los clubes de fútbol. *OBS Business School*.

García-Sánchez, I. M., Hussain, N., Khan, S. A., & Martínez-Ferrero, J. (2020). Managerial entrenchment, corporate social responsibility, and earnings management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1818–1833.

Global Reporting Initiative (GRI). (2022). GRI Standards 2022: Consolidated set of sustainability reporting standards. Amsterdam: GRI. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/standards/>

Gobierno de España. (2018). Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas en materia de información no financiera y diversidad. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 314, de 29 de diciembre de 2018, pp. 129306–129345.

Guerrero-Navarro, D., & Ruiz-Mora, I. (2019). La RSE del fútbol profesional español en los medios de comunicación. Análisis de la presencia mediática de las fundaciones de los clubes. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 18(IX), 143-160.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hernández-Hernández, J. A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., & Gómez-Montoya, R. (2023). Stakeholder governance and sustainability in football: A bibliometric analysis. *Helyon*, 9(8).

Holaluz (2024). Los clubes de fútbol más sostenibles de España. Recuperado de <https://www.holaluz.com/blog/los-equipos-mas-sostenibles-de-la-liga/>

International Organization for Standardization (ISO). (2010). ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Geneva: ISO.

LaLiga (2024). Estado de Información no Financiera LaLiga 2023/2024. Recuperado de <https://assets.laliga.com/assets/2025/04/10/originals/d7746063135c0430019f0c0cabf9e27c.pdf>

Marín García, S. (2018). La responsabilidad social en la cultura corporativa. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, nº 38. *IESE Business School, University of Navarra*.

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward and Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166-179.

Mundo Deportivo. (2024, 12 de septiembre). El Bernabéu, mejor estadio del mundo según World Football Summit. Recuperado de https://www.mundodeportivo.com/futbol/real-madrid/20240912/1002314321/bernabeu-mejor-estadio-mundo-world-football-summit.html#google_vignette

Núñez, A., & Corominas, C. (2022). Claves de sostenibilidad para la Alta Dirección. Cómo las empresas están integrando los criterios ESG, Paragon Partners. Recuperado de <https://www.fororecuroshumanos.com/wp-content/uploads/2022/01/Claves-de-sostenibilidad-para-la-Alta-Direccion.pdf>

Olabe Sánchez, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *aDResearch ESIC*, 6(6), 144-157.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Real Federación Española de Fútbol (RFEF) (2023). Memoria de Sostenibilidad 2023. Recuperado de <https://rfe.es/sites/default/files/2024-02/Memoria%202023%20Año%20completo.pdf>

Real Madrid (2024). Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa 2023-2024. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/transparencia>.

Real Betis Balompié. (2023). Estado de Información No Financiera. Temporada 2022/2023. Recuperada de <https://www.realbetisbalompie.es/sostenibilidad>

Rivero Torre, P., Sánchez Araque, J. A. & Banegas Ochovo, R. (2021). Fundamentos de la responsabilidad social corporativa. Justificantes del Estado de Información no Financiera en tiempo COVID-19. *Valencia: Tirant lo Blanch*.

Anexo I. Principales ámbitos de actuación de las fundaciones de clubes de LaLiga

Nombre de la fundación	Fuente de información	Cantidad de beneficiarios durante la temporada	Proyectos educativos	Proyectos inclusivos	Apoyo a las comunidades locales	Proyectos internacionales	Proyectos medioambientales
Fundación FC Barcelona	Memoria 2023/2024 de la Fundación FC Barcelona	458 146 totales, 122 561 directos	Jóvenes Futuro+ : Formación, acompañamiento psicosocial, mentoría e inserción laboral para jóvenes extutelados. SportNet : Metodología socioeducativa basada en el deporte para fomentar valores en contextos vulnerables.	LaLiga Genuine Sport4All : Acceso al deporte para niños con discapacidad en diferentes territorios de Catalunya.	Barça Activa't : Inclusión social y participación comunitaria de adolescentes en situación vulnerable. Proyecto Made to Play : Inclusión de menores a través del deporte en barrios de Barcelona.	Jangkom, Senegal Formación técnica para mujeres y jóvenes. ACNUR (Turquía, Grecia, Uganda). Actividades deportivas y comunitarias para personas refugiadas. Calakmul, México : Mejora del acceso al agua y saneamiento en escuelas	No se han identificado
Fundación Real Betis Balompié	Memoria 2023/2024 de la Fundación Real Betis Balompié.	45.100 personas	Del cole al Betis : Charlas sobre valores y alimentación saludable con jugadores del Club en 8 colegios sevillanos. Megabéticos : Refuerzo pedagógico online gratuito para menores en riesgo de exclusión social en toda España. Apoyo al proyecto Sputnik : Becas para formación en tecnología a jóvenes sevillanos.	LaLiga Genuine Sala sensorial en el Estadio : Espacio adaptado para personas con TEA o trastorno de la conducta. Equipo de fútbol para amputados : Integración social a través del deporte para personas con amputaciones. Partido de la Discapacidad : Acciones inclusivas en un partido oficial (lengua de signos,...)	Visitas hospitalarias navideñas : Entrega de regalos y actividades con niños hospitalizados Dona en verde : Campaña de donación de sangre en colaboración con el centro de transfusiones. Donación de material escolar : Apoyo a guarderías y familias del Polígono Sur. Semana Santa cardioasegurada : Donación de desfibriladores para uso en espacios públicos.	Diversos proyectos en inclusión, sostenibilidad y deporte social (UE) : Community Champions, Diversity Wins, Climate for Justice, Free Kicks, SportEye, Planet Ball, Planet Goals Real Betis Academy Internacional : 28 proyectos activos en países como Zimbabue, Irak, Venezuela, Argelia, Japón, México, etc.	Forever Green : Plataforma de sostenibilidad del Club, apoyada por la Fundación. Talleres en el Ecohuerto Betis : Educación ambiental y agricultura ecológica para colectivos vulnerables.
Fundación Atlético de Madrid	Memoria de la Fundación Atlético de Madrid, temporada 2023/2024	más de 6400 personas	Programa contra el acoso escolar en 20 colegios de la Comunidad de Madrid, con participación de 1630 estudiantes y 24 equipos de la academia	LaLiga Genuine Escuelas de fútbol adaptado y terapéutico : cuatro escuelas en España para niños con discapacidades (TEA, parálisis cerebral, SD,...)	Acciones humanitarias “ Un juguete, una ilusión ”: entrega los juguetes a más de 700 niños hospitalizados; Recogida de alimentos en Navidad a familias en situación de vulnerabilidad	Intercambio con Feyenoord (Países Bajos): entrenadores neerlandeses participaron en actividades con alumnos de fútbol adoptado y social, intercambio de experiencia	Reforestación y limpieza del entorno natural : plantación de especies vegetales y reforestación en la Sierra de Gredos.

Nombre de la fundación	Fuente de información	Cantidad de beneficiarios	Proyectos educativos	Proyectos inclusivos	Apoyo a las comunidades locales	Proyectos internacionales	Proyectos medioambientales
Fundación Sevilla FC.	Memoria de la Fundación temporada 2022/2023	no se dispone de una cifra exacta	Sácale Partido al Cole: charlas sobre valores en colegios (1.500 alumnos, 2023/24). Másters US: formación en gestión deportiva y periodismo con Univ. Sevilla.	LaLiga Genuine Campus inclusivos: campamentos con niños con y sin discapacidad.	Fomentando Relaciones: inserción laboral en Polígono Sur (100 beneficiarios, 2023). Banco de Alimentos: recogida y reparto de alimentos (10 toneladas, 2022/23).	Erasmus+ Sport: intercambios y buenas prácticas en inclusión y deporte. World Alliance Programme con los clubes de India y Corea del Sur; intercambio de formación, conocimientos, tecnología	En colaboración con terceros: Recogida de residuos: jornadas de limpieza urbana con voluntarios. Campañas sobre sostenibilidad y reciclaje
Real Sociedad Fundazioa	Memoria de actividades 2023/2024 de la Real Sociedad Fundazioa	no se dispone de una cifra exacta	Ikasi Bizi: educación en valores y hábitos saludables a través del deporte. Campus (Gabonak, Udara Realarekin): campamentos deportivos y educativos en períodos vacacionales. Colaboración con clubes locales: apoyo en la formación de jóvenes jugadores.	LaLiga Genuine Elkarri On: colaboración entre clubes y entidades de personas con discapacidad. Escoita: sistema de audiodescripción en directo para personas con discapacidad visual.	Walking Football: fútbol adaptado para mayores de 55 años. Gipuzkoa Jolasean: actividades lúdicas en fiestas locales. Día de la Fundazioa: jornada anual con actividades deportivas y culturales para todas las edades.	No se han identificado	Elaboración de materiales reciclados a partir de residuos generados por el propio club (redes, plásticos, lonas reutilizadas) para promover la sostenibilidad y la economía circular
Fundación Real Madrid CF	Memoria Anual de la Fundación Real Madrid 2023/2024.	113 000 personas en 102 países	Sport Values Academy TV: Plataforma online para entrenadores, familias y educadores. Educational Football Program: Programa escolar con entrenamientos y educación en valores en centros de 16 países. Clínicas internacionales: Sesiones formativas de corta duración en fútbol y baloncesto para niños en 46 países	LaLiga Genuine Escuelas adaptadas e inclusivas de fútbol y baloncesto para menores con discapacidades físicas o mentales. Campus inclusivos de baloncesto: Campamentos de verano para menores con discapacidad, orientados a la integración a través del deporte.	Centros de menores y acogida: Programas de rehabilitación deportiva y en valores Centros penitenciarios: Entrenamientos de fútbol y baloncesto en cárceles, como herramienta de reinserción social. Personas sin hogar: Actividades deportivas orientadas para la recuperación personal y cohesión social.	Programa de nutrición y salud con Abbott (India, México, Brasil, Tanzania, Filipinas, Kenia, Colombia, EE.UU.): Prevención de la malnutrición infantil Proyectos en América Latina (Bolivia, Honduras, Colombia, México): para los menores en situación de pobreza o riesgo de exclusión en escuelas sociodeportivas. Copa Alma Europa Torneo de fútbol internacional entre escuelas de la FRM	Campaña educativa medioambiental con Ecopilas: visitas de embajadores y socios de la Fundación a centros escolares para fomentar la conciencia ecológica entre los menores

Nombre de la fundación	Fuente de información	Cantidad de beneficiarios	Proyectos educativos	Proyectos inclusivos	Apoyo a las comunidades locales	Proyectos internacionales	Proyectos medioambientales
Fundación Valencia Club de Fútbol	Sitio web oficial de la Fundación VCF valenciacf.com/fundacion-vcf	no se dispone de una cifra exacta	Centro de Formación Fundació VCF: impartición de másteres, seminarios y cursos en áreas como la medicina, el derecho deportivo, la educación física. COR Blanquinegre: entrenamientos con componente educativo y social en escuelas de zonas socialmente vulnerables.	LaLiga Genuine VCF Inclusivo: programa de integración social de personas con diversidad funcional a través del deporte, campus de verano COR Blanquinegre XIQUETS apoyo emocional y social a niños hospitalizados.	COR Blanquinegre JUNTS: campaña de donación de sangre. COR Blanquinegre MAJORS: acompañamiento y apoyo a personas mayores. Fórum Algirós: encuentros dedicados a la historia del club y a la memoria cultural de la región.	No se han identificado	No se han identificado
Fundación Villarreal CF.	Informe del Fundación Villarreal club de fútbol de la Comunitat Valenciana 2023/2024	no se dispone de una cifra exacta	Aulas Groquetes: actividades educativas, transmisión de valores a través del deporte en centros escolares de primaria. EducaEsport: proyecto conjunto con universidades y centros educativos para promover el deporte en la educación e integración Campus de verano y Clínicas	LaLiga Genuine Endavant Igualtat: programa de inclusión de colectivos vulnerables, incluidos menores con discapacidad, mediante alianzas con entidades benéficas. Fútbol Inclusivo: entrenamientos dirigidos a niños y adolescentes con necesidades especiales.	Endavant Provincia: actividades culturales, deportivas, sociales en los municipios de Castellón Navidad Groqueta: campañas de recogida y entrega de regalos, alimentos a familias vulnerables. Colaboraciones con asociaciones locales: apoyo a ONG y entidades solidarias del entorno.	Endavant Solidaritat Internacional: iniciativas en países en vías de desarrollo (como Guatemala o Sierra Leona) centradas en la educación, la salud y el desarrollo de infraestructuras a través del deporte.	Participación en campañas de recogida y reciclaje de residuos durante los partidos. Actividades educativas para fomentar la conciencia ecológica entre los jóvenes.
Fundación Athletic Club Fundazioa	Memoria oficial 2023/2024	no se dispone de una cifra exacta	Thinking Football Film Festival: fiesta internacional de cine y fútbol con proyecciones, debates y actividades para adolescentes sobre temas importantes como bulling, salud mental,.. Festival Letras y Fútbol, orientado al desarrollo del pensamiento crítico y al fortalecimiento del vínculo entre el deporte y la cultura.	LaLiga Genuine Ahalegina: a los menores con TDAH para mejorar la adquisición de habilidades básicas y psicomotricidad Utopía: proyecto para mujeres supervivientes de violencia de género Proyectos en la prisión de Basauri: entrenamientos deportivos y actividades para personas internas.	Euskal Non-League Day: evento multitudinario de apoyo al fútbol local en 86 estadios del País Vasco, con la participación de miles de aficionados y acciones solidarias. Gazte Eguna: evento social anual para la juventud de Bilbao, con actividades deportivas y culturales, encuentros con jugadores	No se han identificado	No se han identificado

Nombre de la fundación	Fuente de información	Cantidad de beneficiarios	Proyectos educativos	Proyectos inclusivos	Apoyo a las comunidades locales	Proyectos internacionales	Proyectos medioambientales
Fundación C.D. Leganés	Memoria Fundación C.D. Leganés 2020/2021	más de 2000 personas	La Biblioteca del Lega: proyecto literario-deportivo que incluye la lectura de un libro sobre el club y una visita al estadio, fomentando el interés por la lectura y el conocimiento de la historia del club entre los niños.	LaLiga Genuine En colaboraciones con organizaciones sociales: actividades deportivas para personas con discapacidad intelectual , incluidos minitorneos de fútbol sala; organización de actividades deportivas entrega de equipaciones a niños en situación de riesgo social .	Campaña 'Compra en Leganés' en colaboración con el ayuntamiento: programa de apoyo al comercio local mediante el sorteo de vales de compra Adquisición y entrega de equipamiento médico , incluida una ambulancia moderna, para instituciones municipales de Leganés	Proyecto Tanzania (Simbas Footprints) participación en una iniciativa educativa y deportiva internacional de LaLiga en Tanzania, orientada a la promoción de valores a través del fútbol. Donación de material a Senegal y Nigeria: envío de equipaciones a escuelas y academias de fútbol.	No se han identificado
Fundación Canaria UD Las Palmas	Memoria Fundación UD Las Palmas 2023/2024	más de 2000 personas	Escuela UDLP: escuela de fútbol con 16 equipos destinada a niños de 4 a 9 años, centrada en la enseñanza de valores, la igualdad y el desarrollo personal a través del deporte, colabora con centros educativos para impartir actividades extracurriculares.	LaLiga Genuine Proyecto DiSAFÍO: iniciativa central, orientada a la inclusión de personas con discapacidad intelectual mediante el fútbol: jornadas deportivas, actividades de sensibilización y partidos inclusivos	Campañas solidarias: campañas navideñas de recogida de alimentos, juguetes y dulces en colaboración con entidades como Banco de Alimentos y Cáritas, dirigidas a familias en situación de vulnerabilidad.	No se han identificado	No se han identificado
Fundación Getafe CF	Memoria Fundación Getafe CF 2021/2022	no se dispone de una cifra exacta	Escuela de Valores: Programa de educación a través del deporte dirigido a niños y adolescentes	LaLiga Genuine Torneos inclusivos como la Tres Cantos Cup y el Torneo Inclusivo de Guadalajara, que reúnen a deportistas con y sin discapacidad.	#EsMomentodeColaborar: Campaña solidaria de recogida de alimentos y juguetes en colaboración con organizaciones locales. Participación en causas sociales en el municipio de Getafe: Día Mundial contra el Cáncer de Mama e IX Carrera solidaria a favor del autismo.	No se han identificado	No se han identificado

Nombre de la fundación	Fuente de información	Cantidad de beneficiarios	Proyectos educativos	Proyectos inclusivos	Apoyo a las comunidades locales	Proyectos internacionales	Proyectos medioambientales
Fundación Osasuna	Anuario Fundación Osasuna 2023/2024		<p>Campus de fútbol vacacionales: Campamentos educativo-deportivos, centrados en los valores del deporte, la salud y el desarrollo personal.</p> <p>Escuela de fútbol: Programa educativo de varios niveles basado en el Método Tajonar, orientado al desarrollo integral de la infancia a través del fútbol.</p>	<p>LaLiga Genuine Yo juego en Osasuna: Programa de entrenamientos de fútbol adaptados para niños y niñas con discapacidad, integrado en la estructura de la escuela del club.</p>	<p>Coworkids: Proyecto conjunto con el Ayuntamiento de Pamplona para la integración social de menores mediante el deporte en barrios en situación de vulnerabilidad.</p> <p>Integrol: Escuela de fútbol dirigida a adolescentes en riesgo de exclusión social, con el objetivo de fomentar la integración y el desarrollo de habilidades personales.</p>	<p>Proyecto Social Nicaragua en la ciudad de Ciudad Darío (Nicaragua), que incluye una escuela de fútbol y un comedor social, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la infancia y prevenir riesgos sociales como la violencia, las drogas o las pandillas.</p>	No se han identificado

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de las fundaciones de los clubes de LaLiga de la temporada 2023/2024

Anexo II. Grado de institucionalización de la sostenibilidad en los clubes de LaLiga (temporada 2023/2024)

Equipo	Código ético	Políticas	EINF	Temporada	Adaptada Ley 11/2018	Estándar GRI	Memoria verificada	Nivel de verificación	Opinión verificación	Stakeholders	Ánalysis de materialidad	ODS
Athletic Club	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Atlético de Madrid	1	1	1	2023/2024	1	1	1	limitada	favorable	1	1	1
Club Atlético Osasuna	1	1	1	2023/2024	0	0	0	N/A	N/A	0	0	0
CD Leganés	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Deportivo Alavés	1	1	1	2020/2021	1	1	0	N/A	N/A	1	1	1
FC Barcelona	1	1	1	2021/2022	0	1	0	N/A	N/A	1	1	1
Getafe CF	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1
Girona FC	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Rayo Vallecano	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
RC Celta de Vigo	1	1	1	2022/2023	1	1	1	limitada	favorable	1	1	1
RCD Espanyol de Barcelona	1	1	1	2022/2023	1	1	1	limitada	favorable	1	1	0
RCD Mallorca	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Real Betis Balompié	1	1	1	2022/2023	1	1	1	limitada	favorable	1	1	1
Real Madrid CF	1	1	1	2023/2024	0	0	0	N/A	N/A	1	1	1
Real Sociedad de Fútbol	1	0	1	2022/2023	1	1	1	limitada	favorable	1	1	1
Real Valladolid CF	1	1	1	2022	0	1	0	N/A	N/A	1	0	1
Sevilla FC	1	1	1	2022/2023	1	1	1	limitada	favorable	1	1	1
UD Las Palmas	1	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0
Valencia CF	1	1	1	2023/2024	1	1	0	N/A	N/A	1	1	1
Villarreal CF	1	1	1	2022/2023	0	0	1	limitada	favorable	1	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos oficiales de los clubes de LaLiga (códigos éticos, políticas internas, EINF, memorias de sostenibilidad, páginas web oficiales)

Anexo III. Integración de los ODS en clubes de LaLiga (temporada 2023/2024)

Equipo	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 5	ODS 6	ODS 7	ODS 8	ODS 9	ODS 10	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 16	ODS 17
Atlético de Madrid	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1
Deportivo Alavés	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
FC Barcelona	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Getafe CF	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
RC Celta de Vigo	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
Real Betis Balompié	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Real Madrid CF	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Real Sociedad de Fútbol	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Real Valladolid CF	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Sevilla FC	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Valencia CF	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Villarreal CF	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de sostenibilidad de los clubes de LaLiga