



#TIME FOR ACTION



ESTRATEGIA DE LA UEFA PARA
EL FÚTBOL FEMENINO 2019–24

SUMARIO

Introducción	10
El viaje	12
Objetivos	14
Visión, misión y valores	18
Prioridades	20
Impulsar la participación	22
Desarrollar el juego	24
Transformar las competiciones	26
Mejorar las estructuras de gobernabilidad	28
Incrementar la visibilidad y el valor comercial	30
Avanzar hasta el destino deseado	32
Sinopsis	36

PRÓLOGO DEL PRESIDENTE DE LA UEFA



**El fútbol femenino es el fútbol de hoy,
no el de mañana.**

Desde mi elección en septiembre de 2016, hemos avanzado a grandes pasos y hemos trabajado con más ahínco que nunca para aprovechar al máximo el potencial del fútbol femenino. Hemos visto cómo se disparaba la popularidad de nuestras competiciones: la UEFA Women's EURO 2017, celebrada en los Países Bajos, exhibió lo mejor del deporte, mientras que la UEFA Women's Champions League se ha convertido en una cita espectacular e ineludible del calendario futbolístico. Todo esto se ha visto reforzado por nuestro firme compromiso con el fútbol de base. Nuestra exitosa campaña dedicada específicamente al fútbol femenino, Together #WePlayStrong, está motivando a niñas y jóvenes a intensificar su participación en este deporte y a cambiar la forma en la que se percibe.

Como organización, hemos proporcionado al fútbol femenino una orientación propia, gracias a la creación de una unidad específica que fomenta cambios en nuestra manera de regir y desarrollar este deporte. La UEFA se basará en estos logros positivos para preparar el futuro, seguir incrementando la popularidad del juego y proporcionar a las mujeres oportunidades en el fútbol. La UEFA está plenamente dedicada a impulsar la participación, la visibilidad y la implicación en el fútbol en todas las categorías y, al mismo tiempo, a reconocer su capacidad para dejar una huella positiva en las comunidades y en la sociedad más allá de los terrenos de juego.

El Congreso de la UEFA celebrado en febrero de 2019 ratificó la primera estrategia de la UEFA de la historia, Juntos por el Futuro del Fútbol 2019–24, un plan destinado a unificar y asegurar el futuro del deporte. El fútbol femenino tiene una importancia capital en este plan. La estrategia de la UEFA para el fútbol femenino constituye una subestrategia de este plan general de la UEFA, dedicada a defender, innovar y acelerar el fútbol femenino.

La UEFA, como organismo rector del fútbol europeo, tiene el deber de empoderar el fútbol femenino. Por consiguiente, la UEFA efectuará una inversión financiera importante en el deporte, que subrayará lo mucho que se atreve la UEFA a apuntar alto, presentará iniciativas que infundan esperanza y hará que el fútbol europeo alcance toda la grandeza de la que es capaz. Las acciones que proponemos y con las que nos comprometemos en 2019 nos llevarán a la consecución de un fútbol más grandioso, más profesional y más próspero de aquí a 2024.

¡Ha llegado la hora de pasar a la acción!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Čeferin'.

Aleksander Čeferin,
Presidente de la UEFA

Todas las niñas merecen un espacio para jugar al fútbol; todas las jugadoras de élite merecen aspirar a lo imposible. Aquí no tienen cabida las limitaciones, porque el fútbol femenino es fútbol y es para todos. En la UEFA estamos firmemente convencidos de ello, nos comprometemos con ello y cambiaremos el estado de las cosas, junto con todas las personas que deseen unirse a nosotros en este viaje.

Sabemos que ya hemos empezado a transitar por este camino porque el fútbol femenino está alcanzando nuevas cotas, y esto es así gracias al compromiso de todos nuestros grupos de interés. El trabajo de nuestras federaciones miembros y de los clubes resulta indispensable, pues nuestras jugadoras, entrenadoras, árbitras y administradoras son el alma de nuestro amado deporte.

La UEFA es líder mundial en el desarrollo del fútbol femenino, y estamos decididos a seguir innovando por el bien del fútbol en su conjunto. Este documento sirve de guía para transformar las palabras en acciones y las acciones en éxitos.

Es la hora de pasar a la acción: la Estrategia de la UEFA para el Fútbol Femenino 2019–24 se ha redactado para generar un cambio radical en el fútbol y las mujeres en el fútbol, tanto en el seno de la UEFA como en toda Europa. Sabemos que todos los éxitos empiezan con una visión, con un plan que indica el camino a seguir y con una convicción. No habría sido posible poner los cimientos sin un proceso de trabajo asociativo, y me gustaría agradecer a todas las personas de dentro y de fuera de la UEFA que han dedicado tiempo y energía a apoyar el fútbol femenino y a ayudarlo en su camino hacia la realización de su pleno potencial.

Si redoblamos la coordinación de nuestros esfuerzos, esta estrategia garantizará que el fútbol de mujeres y niñas prospere con sus singulares valores fundamentales y que se defienda, innove e impulse por todos y para todos.



Nadine Kessler

Directora de fútbol femenino de la UEFA

MENSAJE DE NADINE KESSLER



A photograph showing a group of approximately ten people, mostly young women, gathered outdoors at night or in low light. They are all wearing yellow baseball caps with various logos, including one with a sun and another with stars. Some individuals are also wearing yellow shirts. They appear to be sitting on the grass, possibly at a campsite or a public event.

EL / VIAJE /



INTRODUCCIÓN

La UEFA ha establecido un marco estratégico de cinco años con el objetivo de respaldar, guiar y elevar el fútbol femenino y a las mujeres en el fútbol en toda Europa.

Para alcanzar el éxito es hora de pasar a la acción: la Estrategia de la UEFA para el Fútbol Femenino 2019–24 está diseñada para que resulte flexible y estimulante, de manera que nos permita adaptarnos y conformar el futuro del fútbol femenino. Esta estrategia, que incluye cinco prioridades principales y cinco objetivos clave que servirán para fijar una normativa, una dirección y las decisiones pertinentes, se centra en construir los cimientos en el seno de la UEFA y en profesionalizar nuestras estructuras de trabajo para otorgar al fútbol femenino europeo la mejor plataforma de progreso posible. La UEFA invertirá en programas e iniciativas que fomenten la prestación equilibrada de este plan desde las bases hasta el fútbol de élite.

La redacción de la estrategia (objetivos, acciones y resultados) cuenta con la aportación de las federaciones miembros

de la UEFA, de las ligas, de los clubes, de las futbolistas y de los grupos de interés, que se han unido para contribuir a su elaboración. Además, se ha construido sobre la plataforma que proporciona la estrategia general de la UEFA, Juntos por el Futuro del Fútbol 2019–24, y sobre sus cuatro pilares: fútbol, confianza, competitividad y prosperidad. Todas las prioridades y acciones del fútbol femenino reflejan directamente la misión y las políticas centrales de la UEFA para garantizar una completa armonización y salvaguardar el ecosistema del fútbol.

En última instancia, este plan es para el fútbol, para la UEFA, para nuestros miembros, para nuestros grupos de interés y para todo aquel que desee formar parte del fútbol femenino, pues perseguimos el objetivo de cambiar el panorama actual y de liderar un llamamiento a la acción.

EL VIAJE

El fútbol femenino europeo se encuentra en una posición de fuerza y solidez. Con su nuevo empuje, su crecimiento orgánico y su pronunciado progreso tanto dentro como fuera del terreno de juego, el fútbol femenino nunca ha estado en mejor forma.

Esto se puede atribuir a la pujante inversión y a la convicción de la UEFA, de sus federaciones miembros, de los clubes y de las personas implicadas. Los resultados son visibles en la sólida base de personas a las que sencillamente les encanta participar en este deporte. El creciente conjunto de jugadoras participantes y las asistencias de récord a los principales partidos de clubes y de selecciones nacionales reflejan este valor, mientras el fútbol contribuye más que nunca a derribar las barreras culturales y sociales a las que se enfrentan mujeres y niñas.

Como los derechos de patrocinio del fútbol femenino de la UEFA se han disociado de las competiciones del fútbol

masculino, una serie de socios exclusivos del fútbol femenino se han mostrado dispuestos a participar en sus continuos éxitos. Juntos queremos aumentar el acceso al fútbol, proporcionar estándares profesionales más elevados y más protección a las jugadoras, así como ofrecer más oportunidades fuera de los terrenos de juego, en puestos administrativos, técnicos y de dirección.

El fútbol femenino es el mercado deportivo de mayor crecimiento. Con más recursos y dirección, y con la unidad de organismos rectores, clubes y socios, las mujeres y las niñas podrán adoptar plenamente el fútbol y seguir avanzando sobre los progresos efectuados.

1,3 MILLONES
de jugadoras inscritas
en los clubes

40 241
entrenadoras
cualificadas

285
árbitras internacionales
europeas en activo

50%
más de jugadoras
profesionales desde 2017

28%
de los clubes
profesionales ofrecen
fútbol a mujeres y niñas

42%
de los clubes amateur ofrecen
fútbol a mujeres y niñas

Primeros
patrocinadores paneuropeos
dedicados al fútbol femenino (2018)

50%

más de inversión en el fútbol femenino
a través del Programa para el Desarrollo
del Fútbol Femenino HatTrick de
la UEFA desde 2020 en adelante

123 MILLONES DE €
total de la inversión financiera
anual que efectúan las federaciones
nacionales de toda Europa
(incremento del 10 % desde 2017)

5

asistencias de récord a los estadios
en partidos del fútbol femenino
de clubes de 5 países en 2019

51

ligas nacionales femeninas
de categoría absoluta

48

federaciones nacionales
representadas en la UEFA Women's
Champions League 2018/19

41

comisiones nacionales
de fútbol femenino

El doble de

mujeres trabajan en puestos de gestión
o superiores desde 2017: hasta 840 en el
conjunto de las federaciones nacionales

Una audiencia acumulada de más

265 MILLONES de
espectadores siguió la UEFA Women's
EURO 2017 en todos los medios
de comunicación

La asistencia acumulada a los estadios
de la UEFA Women's EURO 2017 alcanzó

615 000 espectadores

36%

de incremento en la asistencia a los
estadios en los cuartos de final de la
UEFA Women's Champions League
2018/19: 57 200 espectadores en total

2200

promedio de asistencia a los partidos entre
selecciones nacionales (incremento de un tercio
desde 2017). POL, NED, ENG, GER, FRA, SWE,
DEN, ISL, ESP registran un promedio de más
de 5000 espectadores por partido

Primera
liga femenina plenamente
profesional: la WSL de Inglaterra

A young African boy with curly hair, wearing a yellow and black Juventus football jersey, looks directly at the camera with a serious expression. He is standing in a grassy field. In the background, another child is playing. The scene is set against a backdrop of trees and a clear sky.

OBJETIVOS

OBJETIVOS



PARA 2024 HABREMOS:

Duplicado la cantidad de mujeres y niñas que juegan al fútbol:

- 2,5 millones de jugadoras inscritas

Cambiado la percepción del fútbol femenino en toda Europa:

- Es potente, inclusivo, divertido y motivador
- El fútbol es un deporte aceptado para ambos sexos

Duplicado el alcance y el valor de la UEFA Women's EURO y de la UEFA Women's Champions League:

- Las de la UEFA son las competiciones de deporte femenino más exitosas y competitivas de Europa

Mejorado las directrices sobre las jugadoras:

- 55 acuerdos normativos mínimos para las jugadoras de las selecciones nacionales
- 55 federaciones nacionales con políticas de protección en vigor

Duplicado la representación femenina en todos los órganos de la UEFA

Aquí queremos estar en 2024. Todos estos objetivos están vinculados con nuestras prioridades estratégicas e indican la ambición que tiene la UEFA de garantizar entornos profesionales, seguros y divertidos para las mujeres y niñas que deseen formar parte del fútbol.



VISIÓN

Un deporte celebrado en todo el mundo, en el que todas las mujeres y niñas puedan encontrar un espacio para jugar.

MISIÓN

Defender. Innovar.
Acelerar el fútbol femenino para todas.

VALORES

Poderoso, divertido, inclusivo y motivador.



A photograph of a young man with dark hair and a beard, smiling and holding a soccer ball. He is wearing a dark t-shirt with some text on it. The background shows a beach with other people and a clear sky.

PRIORIDADES



IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN

Para asegurar a largo plazo la afiliación al fútbol europeo, debemos proporcionar las posibilidades y oportunidades adecuadas a todas las personas que deseen participar, con independencia de su talento, de su sexo o de sus circunstancias. Más niñas y mujeres que nunca están participando en el fútbol en todas las formas, a todos los niveles y en todas las áreas. Esta base cuantitativa se puede incrementar y desarrollar para garantizar un futuro sostenible.

PARA IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN:

- Invertiremos en programas de participación para incrementar y retener la cantidad de niñas y mujeres implicadas en el fútbol.
- Nos aseguraremos de que todas y cada una de las jugadoras accedan al fútbol, independientemente de su talento.
- Garantizaremos **entornos y planteamientos de entrenamiento apropiados** en todas las categorías.
- Aumentaremos la **calidad y la cantidad de entrenadores y entrenadoras**, tanto en el fútbol de base como en la categoría de élite.
- Aumentaremos la **calidad y la cantidad de árbitras**, tanto en el fútbol de base como en la categoría de élite.
- Animaremos a los **clubes profesionales masculinos y a los clubes de fútbol base** a que adopten el fútbol de mujeres y niñas.

DESARROLLAR EL JUEGO



El desarrollo del fútbol femenino y sus cimientos son fundamentales para su éxito como deporte, tanto en las categorías amateur como en las profesionales. El fútbol se fortalecerá cada vez más si indicamos la dirección y ponemos los cimientos correctos para que nuestros miembros, clubes y grupos de interés puedan aprovecharlos.

PARA DESARROLLAR EL FÚTBOL:

- Crearemos **oportunidades de juego normales** y rutas especializadas para las niñas de talento, que les permitan seguir con su desarrollo.
- Profesionalizaremos el fútbol femenino de élite mediante mecanismos reguladores y conocimientos.
- Animaremos a las federaciones nacionales a cooperar con las instituciones educativas y a reconocer el fútbol femenino como un **deporte de doble carrera**.
- Generaremos conocimientos e informaciones periódicas sobre la participación, las jugadoras, las finanzas, los terrenos de juego, la medicina futbolística y demás áreas, para comprender mejor el fútbol femenino y adoptar decisiones.
- Nos comprometeremos con la promoción y el desarrollo del fútbol femenino **en todo el mundo**.
- Seremos **proactivos a la hora de considerar soluciones innovadoras** para conseguir el progreso del fútbol en todas las áreas.



TRANSFORMAR LAS COMPETICIONES

Las competiciones de la UEFA deben ser dinámicas y divertidas, y seguir en constante evolución para los equipos, las jugadoras y los aficionados. Debemos esforzarnos en proporcionar el mejor escenario posible para exhibir la calidad del juego, inspirar a las nuevas generaciones y asegurarnos de seguir siendo relevantes para nuestro público. Nuestras competiciones tienen que convertirse en referencias mundiales, que posean un sólido equilibrio competitivo y sean sostenibles.

PARA TRANSFORMAR LAS COMPETICIONES:

- Organizaremos los mejores certámenes del deporte femenino con la calidad operativa más alta posible.
- Crearemos competiciones atractivas y motivadoras, que sean del agrado de nuestro diverso público.
- Idearemos programas de legado para las competiciones, centrados en el acceso de las mujeres al fútbol.
- Trabajaremos sin descanso por la **sostenibilidad financiera** de los sistemas de competición.
- Usaremos la **concesión de licencias a los clubes**, tanto de la UEFA como de las federaciones nacionales, para mejorar la calidad y el acceso al fútbol.
- Crearemos propuestas de marca atractivas y relevantes.

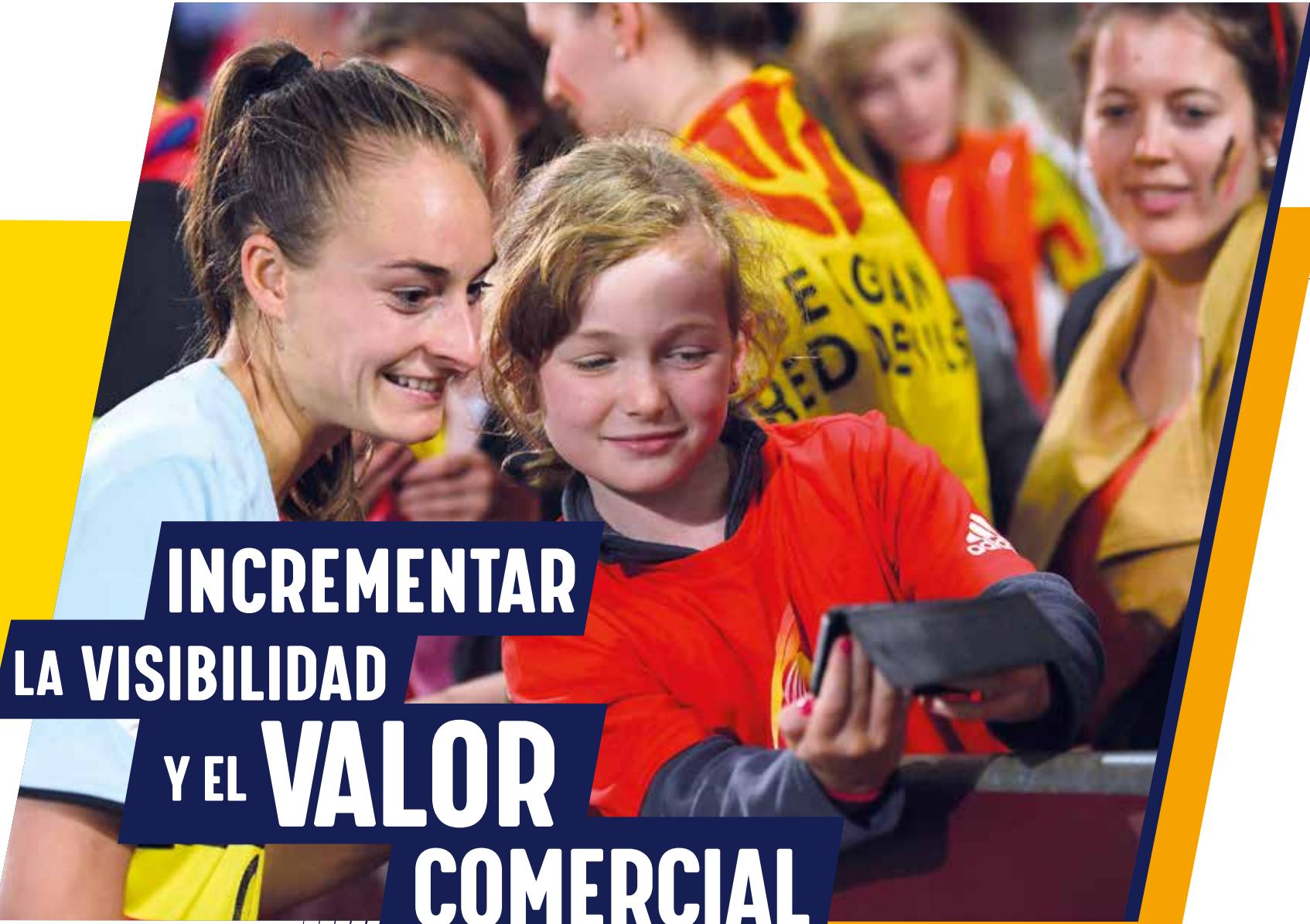


MEJORAR LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNABILIDAD

Los cimientos estructurales y una participación central en los procesos decisarios son claves para el crecimiento del fútbol femenino. Debemos adoptar planteamientos estratégicos sobre el fútbol femenino y animar a nuestros miembros y grupos de interés a que hagan lo propio. La buena gobernabilidad del deporte y la mayor integración de las mujeres en el fútbol incrementarán la diversidad y asegurarán el futuro del juego.

PARA MEJORAR LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNABILIDAD:

- Implantaremos un proceso estratégico que abarque toda la UEFA, para aprovechar mejor nuestros recursos internos y acelerar el desarrollo del fútbol femenino.
- Nos aseguraremos de que las mujeres y el fútbol femenino estén bien representados en todos los órganos de la UEFA y en la administración de la UEFA.
- Consultaremos con todos los grupos de interés sobre temas relativos al fútbol femenino y ampliaremos las asociaciones con la UE y con los gobiernos.
- Garantizaremos buenas prácticas de gobernanza para el fútbol femenino en todas las reglamentaciones de la UEFA.
- Implantaremos programas educativos de liderazgo y tutorías para mejorar la cultura actual en todos los estamentos.
- Utilizaremos programas de solidaridad para promover una gestión estratégica apropiada en todas las federaciones miembros.



Para creer en el fútbol femenino, hay que verlo e invertir en él. Por esta razón, debemos asegurarnos de crear los planteamientos correctos y las asociaciones adecuadas, y de presentar el juego de manera que tenga un amplio alcance y sea innovador.

INCREMENTAR LA VISIBILIDAD Y EL VALOR COMERCIAL

PARA INCREMENTAR LA VISIBILIDAD Y EL VALOR COMERCIAL:

- Pondremos en práctica un plan de **comunicaciones y medios** de información con mensajes coordinados y **promoción compartida**.
- Incluiremos a **futbolistas, entrenadoras, árbitras y jugadoras de futsal** junto a los hombres en las actividades de más amplio alcance de la UEFA.
- Crearemos soluciones innovadoras, **ingresos comerciales y modelos de derechos** para los medios con patrocinadores, socios y emisoras que respalden los objetivos estratégicos de la UEFA.
- Generaremos **afición** al fútbol femenino, a las competiciones de la UEFA y al fútbol nacional.
- Demostraremos aún más el argumento comercial y el **valor del fútbol femenino** a las federaciones miembros, a los clubes y a la sociedad.
- Cambiaremos las **percepciones** sobre el fútbol, mediante el aprovechamiento de programas como Together #WePlayStrong y #EqualGame.



**AVANZAR
HASTA
EL DESTINO
DESEADO**

AVANZAR HASTA EL DESTINO DESEADO



Para que la UEFA consiga sus objetivos estratégicos es preciso poner en marcha el proceso y los compromisos necesarios.

PARA ASEGURARNOS DE EJECUTAR LA ESTRATEGIA:

Pondremos en marcha un proceso que abarcará toda la UEFA:

- Nos aseguraremos de que los procesos y operaciones del fútbol femenino estén vigentes en toda la organización.
- Incrementaremos los recursos humanos y financieros.
- Aprovecharemos al máximo la experiencia y los conocimientos que nuestra organización posee.

Pondremos en marcha iniciativas clave:

- Invertiremos en proyectos decisivos que facilitarán un cambio radical y nos acercharán a nuestros objetivos en cada una de las cinco áreas prioritarias.

Trabajaremos junto a nuestras federaciones miembros, clubes, futbolistas y demás grupos de interés:

- Emplearemos los conocimientos y las capacidades de nuestras federaciones miembros y de los clubes para implantar la estrategia.
- Animaremos a las federaciones miembros y a los clubes a comprometerse y a respaldar nuestras acciones.
- Motivaremos a las federaciones miembros a crear sus propios marcos estratégicos y a asumir gradualmente las prioridades de la estrategia de la UEFA para adaptarlas a sus propias aspiraciones.

Captaremos socios estratégicos:

- Nos beneficiaremos del asesoramiento externo de los socios estratégicos para suscitar ideas innovadoras.

Demostraremos responsabilidad:

- Mantendremos nuestra responsabilidad en los objetivos y acciones con los que nos hemos comprometido.
- Revisaremos los resultados para asegurarnos de no desviarnos del camino programado.

SINOPSIS

PRIORIDADES Y OBJETIVOS	ACCIONES Y POLÍTICAS					
IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN 2,5 millones de jugadoras	Invertir en programas de participación para incrementar y retenir la cantidad de niñas y mujeres implicadas en el fútbol.	Garantizar que todas las jugadoras tengan acceso al fútbol, independientemente de su talento.	Garantizar entornos y planteamientos de entrenamiento apropiados.	Mejorar la calidad y la cantidad de entrenadores y entrenadoras, tanto en el fútbol de base como en la categoría de élite.	Mejorar la calidad y la cantidad de árbitras, tanto en el fútbol de base como en la categoría de élite.	Animar a los clubes masculinos a que adopten el fútbol de mujeres y niñas.
DESARROLLAR EL JUEGO 55 acuerdos normativos mínimos para las jugadoras de las selecciones nacionales	Crear oportunidades de juego normales y rutas especializadas para las niñas de talento, que les permitan seguir con su desarrollo.	Profesionalizar el fútbol femenino de élite mediante mecanismos reguladores y conocimientos.	Animar a las federaciones nacionales a cooperar con las instituciones educativas y a reconocer el fútbol femenino como un deporte de doble carrera.	Generar conocimientos e informaciones periódicas: participación, jugadoras, finanzas, terreno de juego, medicina, etc.	Compromiso con la promoción y el desarrollo del fútbol femenino en todo el mundo.	Proactividad a la hora de considerar soluciones innovadoras para el desarrollo del juego en todas las áreas.
TRANSFORMAR LAS COMPETICIONES Duplicar el alcance de la WEuro y de la UWCL	Organizar los mejores certámenes del deporte femenino con la calidad operativa más alta posible.	Crear competiciones atractivas y motivadoras, que sean del agrado de nuestro diverso público.	Trabajar por la sostenibilidad financiera de los sistemas de competición.	Idear programas de legado para las competiciones, centrados en el acceso de las mujeres al fútbol.	Usar la concesión de licencias a los clubes, tanto de la UEFA como de las federaciones nacionales, para mejorar la calidad y el acceso al fútbol.	Crear propuestas de marca atractivas y relevantes.
MEJORAR LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNABILIDAD Duplicar la cantidad de mujeres en todos los órganos de la UEFA.	Implantar un proceso estratégico que abarque toda la UEFA, para aprovechar mejor nuestros recursos internos y acelerar el desarrollo del fútbol femenino.	Asegurarse de que las mujeres y el fútbol femenino estén bien representados en todos los órganos de la UEFA y en la administración de la UEFA.	Consultar con todos los grupos de interés sobre temas relativos al fútbol femenino y ampliar las asociaciones con la UE y con los gobiernos.	Garantizar buenas prácticas de gobernanza para el fútbol femenino en todas las reglamentaciones de la UEFA.	Implantar programas educativos de liderazgo y tutorías para mejorar la cultura actual en todos los estamentos.	Utilizar programas de solidaridad para garantizar una gestión estratégica apropiada en todas las federaciones miembros.
INCREMENTAR LA VISIBILIDAD Y EL VALOR COMERCIAL Cambiar percepciones	Poner en práctica un plan de comunicaciones y medios de información con mensajes coordinados y promoción compartida.	Incluir a futbolistas, entrenadoras, árbitras y jugadoras de futsal junto a los hombres en las actividades de más amplio alcance de la UEFA.	Crear soluciones innovadoras, ingresos comerciales y modelos de derechos para los medios con patrocinadores, socios y emisoras que respalden los objetivos estratégicos de la UEFA.	Generar afición al fútbol femenino, a las competiciones de la UEFA y al fútbol nacional.	Demostrar el argumento comercial y el valor del fútbol femenino a las federaciones miembros, a los clubes y a la sociedad.	Cambiar las percepciones sobre el fútbol, mediante la prestación de Together#WePlayStrong y #EqualGame.





UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SWITZERLAND
TELEPHONE: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com
