

LUCHA CONTRA EL RACISMO EN Y A TRAVÉS DEL DEPORTE

Modelo de planificación estratégica
para las autoridades locales

*Creado en el marco de SCORE - Ciudades
Deportivas que se oponen al Racismo en Europa*





Marzo de 2023

Autor: Centro Europeo de Investigación y Capacitación sobre Derechos Humanos y Democracia (ETC Graz)

Compilado por Wanda Tiefenbacher en colaboración con Ana Karolina Medeiros

Proyecto SCORE

Este documento se publica en el marco del paquete de trabajo 11 del proyecto SCORE: SCORE - Ciudades Deportivas contra el Racismo en Europa (www.scoreproject.net). SCORE es un proyecto financiado por la UE dentro del Programa Ciudadanos, Igualdad, Derechos y Valores (CERV) de la Comisión Europea, centrado en identificar, analizar y compartir métodos desarrollados a nivel local para promover prácticas deportivas inclusivas para inmigrantes, solicitantes de asilo, refugiados y minorías étnicas. Su objetivo es utilizar el deporte como herramienta de inclusión y prevención del racismo y la discriminación racial. El objetivo general es desarrollar una coalición de ciudades europeas para promover el deporte inclusivo y combatir el racismo.

Este modelo de planificación estratégica proporciona a las autoridades locales herramientas eficaces para combatir el racismo en y a través del deporte. Se elaboró a partir de los resultados de una encuesta europea a gran escala en la que se identificaron iniciativas exitosas contra el racismo, retos, lagunas y necesidades de formación. Además, en un debate europeo con más de 100 participantes de 16 países se afinó aún más el contenido. Al centrarse en soluciones que son competencia de las autoridades locales, este modelo ofrece una orientación realista y práctica.

El proyecto SCORE está liderado por OBERAXE (Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia - Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migración). Se lleva a cabo con doce socios (autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas) de Austria, Francia, Grecia, Irlanda, España y Suecia:



- OBERAXE (Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones).
- Ayuntamiento de Getafe, Ciudad Europea del Deporte 2022 (líder del proyecto).
- Ayuntamiento de Bilbao.
- Ayuntamiento de Sabadell.
- Public Benefit Enterprise of Culture Environment Youth and Athletics of the Municipality of Ioannina (Grecia).
- DORAS Promoting and protecting Human Rights (Irlanda).
- Red Española de Ciudades Interculturales (RECI).
- ICC Sweden - Red Ciudades Interculturales Suecia-
- ONDOD Oficina Nacional de Lucha Contra los Delitos de Odio del Ministerio del Interior.
- CIDALIA (Consultoría en Diversidad).
- FGULL Fundación General de la Universidad de la Laguna, Tenerife.
- ETC Europäische Trainings- und Forschungszentrum für Menschenrechte und Demokratie (Graz, Austria).
- Universidad de Rennes II Laboratoire VIPS² Valeurs Innovations Politiques Socialisations & Sports (Francia).

Contenido

Proyecto SCORE	2
Contenido	4
1. Resumen ejecutivo	6
2. Antecedentes y contexto	7
2.1. ¿Qué es la discriminación racista?	7
2.2. Consecuencias negativas del racismo y la discriminación a nivel local	8
2.3. El deporte como fuerza unificadora	9
2.4. Marcos internacionales	11
3. Objetivos del Modelo de Planificación Estratégica	13
4. Análisis de las partes interesadas	15
4.1. Principales interesados	16
4.1.1. Las administraciones locales como agentes clave	16
4.1.2. Actores clave adicionales	17
4.2. Partes interesadas secundarias	18
5. Marco estratégico: Un enfoque colaborativo utilizando el Marco de Impacto Colectivo	20
5.1. La base de la planificación estratégica: El ciclo de vida de una política pública	20
5.2. Mejorar el ciclo de vida típico de una política pública: el Marco de Impacto Colectivo (MIC)	21
5.2.1. Colaboración intersectorial	22
5.2.2. Programa Común	22
5.2.3. Sistemas de medición compartidos	23
5.2.4. Actividades que se refuerzan mutuamente	23
5.2.5. Vertebración del apoyo	23
5.3. El liderazgo de los gobiernos locales	24
5.3.1. Ventajas de contar con el liderazgo de las administraciones locales	26
6. Aplicación del Marco de Impacto Colectivo para luchar contra el racismo y la discriminación racial	27
<i>Fase 1 del ciclo de vida de esta política pública: Argumentación/Negociación</i>	28
<i>Fase 2 del ciclo de esta política pública: Planificación/Lanzamiento</i>	30
<i>Fase 3 del ciclo de esta política pública: Trabajo diario y aplicación</i>	33
<i>Fase 4 del ciclo de esta política pública: Sostenibilidad e impacto</i>	36
7. Seguimiento y evaluación	39
7.1. Medir el éxito con indicadores	39

<i>7.2. Mecanismos de retroalimentación</i>	40
8. Procesos internos para una aplicación eficaz	41
<i>8.1. Poner en práctica la estrategia de liderazgo</i>	41
8.1.1. Los planes de acción como herramienta	42
<i>8.2. Gestión de recursos operativos</i>	42
8.2.1. Herramientas y estrategias prácticas	43
<i>8.3. Seguimiento y ejecución</i>	44
<i>8.4. Gestión de los retos operativos</i>	45
9. Resumen y puntos clave	46
10. Recursos y apoyo	48
<i>10.1. Guías, herramientas y buenas prácticas</i>	48
<i>10.2. Documentos de establecimiento de políticas relacionadas</i>	49
<i>10.3. Información sobre financiación y subvenciones</i>	49
<i>10.4. Seguimiento y evaluación</i>	50

Modelo de planificación estratégica para las autoridades locales

Deporte contra el racismo y la discriminación racial

1. Resumen ejecutivo

El poder unificador del deporte puede ser una herramienta clave para combatir el racismo y la discriminación, barreras omnipresentes que socavan la cohesión social y dificultan el funcionamiento equitativo de una ciudad. Este modelo de planificación estratégica proporciona a las autoridades locales una poderosa hoja de ruta -el Marco de Impacto Colectivo (MIC)- contextualizada para abordar el racismo y la discriminación **en el deporte y a través del deporte**, promoviendo así, en última instancia, una sociedad más inclusiva y equitativa. Aprovecha los recursos existentes y se basa en estrategias probadas, lo que permite a las autoridades locales maximizar su impacto en la inclusión social sin reinventar la rueda.

En concreto, el modelo esboza estrategias para:

- **Prevenir y combatir la discriminación en el deporte:** Proteger de forma proactiva los derechos y el bienestar de deportistas, entrenadores y aficionados, centrándose en eliminar el racismo en todos los ámbitos de la participación deportiva.
- **Promover la inclusión social a través del deporte:** Crear oportunidades equitativas para que los grupos marginados, incluidos inmigrantes, refugiados, solicitantes de asilo y minorías étnicas, participen plenamente en los programas deportivos y se beneficien de ellos.
- **Construir cohesión social:** Utilizar el deporte como plataforma para cuestionar los estereotipos, fomentar el entendimiento y fortalecer las relaciones entre los distintos grupos de la sociedad en general.

Las autoridades locales, con su profundo conocimiento de las necesidades de la comunidad y su capacidad para convocar a los principales interesados, están en una posición única para liderar este cambio positivo. Este modelo mejora los marcos políticos existentes, maximiza la eficiencia de los recursos y promueve el intercambio de buenas prácticas. Al incorporar el Marco de Impacto Colectivo -una metodología probada de colaboración, objetivos compartidos y actividades que se refuerzan mutuamente-, este modelo facilita la colaboración entre las partes interesadas a nivel local y alinea las iniciativas con los objetivos de la ciudad.

Este enfoque colaborativo permite a las ciudades situarse a la vanguardia de la construcción de un futuro más justo y equitativo, tanto dentro como fuera del terreno de juego.

2. Antecedentes y contexto

2.1. ¿Qué es la discriminación racista?

Comprendiendo la definición global de discriminación racial establecida en la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (CERD), es posible desarrollar estrategias más específicas y eficaces para promover la inclusión y eliminar la discriminación *en el y a través* del deporte. Este marco proporciona una base para identificar las prácticas discriminatorias, establecer objetivos claros y medir los avances hacia un entorno deportivo más justo y equitativo.

La Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (ICERD) **define discriminación racial** como “toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico”.

El término “**distinción**” se refiere al acto de considerar a una persona como diferente en función de características como la raza, el color, la etnia, la ascendencia, el nacimiento, la religión o la lengua. Esta categorización puede implicar adscripciones tanto biológicas como culturales y puede utilizarse para justificar diferentes privilegios a nivel estructural. Lo contrario de distinción es **igualdad** entendida tanto como un estatus como como un proceso.

“**Exclusión**” se refiere a la negación del acceso y disfrute de los derechos humanos. La Unión Europea ha adoptado la definición de exclusión social de la OIT, pero la ha ampliado para hacer hincapié en que la exclusión social se produce cuando las personas no pueden participar plenamente en la sociedad o contribuir a ella debido a “la negación de derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales”. Las definiciones sugieren que la exclusión es el resultado de “una combinación de problemas interrelacionados como el desempleo, la baja cualificación, los bajos ingresos, la precariedad en el acceso a la vivienda, la mala salud y la desestructuración familiar”. La participación es tanto una condición previa como una finalidad de los derechos humanos. Lo contrario de la exclusión es “**inclusión**”.

“**Restricción**” significa una limitación del disfrute de los derechos humanos en la práctica. Su contrapartida positiva es la existencia de “**igualdad de oportunidades**”.

“**Preferencia**” se refiere a la concesión de privilegios a una persona en detrimento de otra en función de criterios como la raza, el color, la etnia, la ascendencia, el nacimiento, la religión o la lengua. Por el contrario, coloca a la segunda persona en desventaja con respecto a la primera. La respuesta positiva es el principio de “**igualdad de trato**”.

Para que las estrategias para combatir la discriminación racial tanto *en el deporte* como *a través del deporte* sean eficaces deben, por tanto, promover las contrapartidas positivas de las cuatro dimensiones de la discriminación, promoviendo así la igualdad, la inclusión, la igualdad de oportunidades y/o la igualdad de trato.

2.2. Consecuencias negativas del racismo y la discriminación a nivel local

El racismo y la discriminación son problemas sociales generalizados que erosionan los derechos humanos, crean barreras a la participación y socavan la cohesión social. Estas cuestiones repercuten directamente en la capacidad de una ciudad para cumplir sus funciones básicas en tanto que:

- **Institución democrática:** El racismo y la discriminación socavan la confianza de los ciudadanos en el compromiso de una ciudad con la justicia y la igualdad, lo que puede provocar una falta de compromiso y un sentimiento de exclusión en las comunidades excluidas. Cuando la gente se siente excluida, todo el proceso democrático se resiente, lo que erosiona la participación pública y, en última instancia, debilita la legitimidad y la capacidad de respuesta del gobierno local.
- **Entidad legislativa:** Las ciudades tienen la responsabilidad fundamental de adoptar y aplicar políticas que promuevan la igualdad para todos. Cuando persiste el racismo o la discriminación, se pone en duda el compromiso de la ciudad con la defensa de estos principios. Esto socava el Estado de Derecho, creando una percepción de parcialidad en la aplicación de la ley. Puede debilitar la confianza en el sistema judicial y obstaculizar potencialmente la capacidad de una ciudad para mantener el orden público.
- **Proveedor de servicios y parte en relaciones laborales:** La discriminación transmite el mensaje perjudicial de que la ciudad no es un lugar acogedor ni integrador para todos. Esto perjudica la reputación de la ciudad, disuade a las personas cualificadas de establecerse en ella y hace que los servicios sean menos accesibles para quienes los necesitan. También conduce a una menor reserva de talentos para las empresas, obstaculiza el crecimiento económico y niega a las comunidades excluidas la igualdad de acceso a recursos vitales.
- **Contratista:** La falta de atención a la diversidad y la inclusión en las asociaciones limita el acceso de la ciudad a soluciones innovadoras que podrían abordar los efectos negativos del propio racismo. Excluir perspectivas diversas en la resolución de problemas conduce a políticas y programas que perpetúan las desigualdades existentes en lugar de abordarlas, perjudicando aún más a las comunidades.

El racismo y la discriminación dentro de una ciudad socavan la cohesión social, limitan las oportunidades de los residentes y obstaculizan la capacidad de una ciudad para funcionar eficazmente. El racismo fomenta las divisiones, socava la confianza entre comunidades y crea un entorno en el que no todos los residentes se sienten valorados. El aumento de la tensión y la fricción social puede repercutir negativamente en la seguridad pública y dificultar el tratamiento colectivo de cuestiones críticas.

Información clave: El racismo y la discriminación socavan las funciones básicas de una ciudad y minan la confianza pública, la integridad jurídica, el crecimiento económico y la cohesión social. Esto crea un ambiente de división que dificulta la acción eficaz del gobierno municipal y la resolución colectiva de problemas. Abordar estas cuestiones es fundamental para promover una comunidad urbana integradora y equitativa.

2.3. El deporte como fuerza unificadora

Aunque estas dificultades puedan parecer difíciles de superar, las autoridades locales disponen de una poderosa herramienta: el deporte. En 2003, el Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz definió el deporte para el desarrollo como «todas las formas de actividad física que contribuyen a la forma física, el bienestar mental y la interacción social, como el juego, las actividades de recreo, los deportes organizados o competitivos y los deportes y juegos locales tradicionales». El deporte ofrece una plataforma única no sólo para abordar estos problemas a nivel social, sino también para fomentar activamente la cohesión social, promover los derechos humanos y construir comunidades prósperas y resilientes en y a través del deporte. Las ventajas pueden resumirse del siguiente modo:

Romper barreras y tender puentes

Un lenguaje común: El deporte puede trascender las barreras lingüísticas y culturales, creando oportunidades de conexión y entendimiento entre grupos diferentes. Las experiencias compartidas en el campo o la cancha pueden fomentar la empatía y el respeto, un poderoso remedio contra el racismo y los prejuicios.

Espacios seguros para la interacción social: Las instalaciones y los acontecimientos deportivos pueden proporcionar un terreno neutral en el que personas de distintos orígenes puedan interactuar, entablar relaciones y acabar con los estereotipos. Estas interacciones pueden fomentar un sentimiento de identidad y pertenencia compartidas, elemento clave de una comunidad fuerte e integradora.

Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración: El éxito en el deporte depende de la cooperación y el apoyo mutuo. Al participar en deportes de equipo, los individuos aprenden a trabajar juntos hacia un objetivo común, independientemente de sus antecedentes o su historia. Estas habilidades pueden conducir a una sociedad más cooperativa y cohesionada en la que los residentes apoyen activamente a sus vecinos.

Capacitar personas y reforzar comunidades

Fomento de la autoestima: El deporte puede proporcionar una plataforma para que las personas, especialmente las más jóvenes, desarrollen un sentido de logro y autoestima. Esto es especialmente importante para los grupos marginados que pueden sufrir discriminación y exclusión social. La participación en deportes fomenta la confianza y la resistencia, permitiendo a las personas superar retos y desarrollar todo su potencial. El deporte ayuda a fomentar el desarrollo de las competencias sociales, la autoestima y otras aptitudes cruciales para la vida.

Desarrollo del liderazgo: El deporte ayuda a desarrollar aptitudes esenciales para el liderazgo, como la comunicación, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico. Estas habilidades no sólo benefician a los equipos mientras practican el deporte que sea, sino que también capacitan a los jóvenes para convertirse en líderes de sus comunidades, impulsando un cambio social positivo desde la base.

Crear modelos positivos: Los deportistas de éxito, especialmente los que han tenido que superar situaciones adversas, pueden ser un modelo muy potente para los jóvenes, ya que les sirven de inspiración y les demuestran el valor del esfuerzo y la dedicación. Esto es especialmente importante para las comunidades excluidas, que pueden carecer de modelos positivos dentro de sus propios círculos sociales.

Inversión rentable en el futuro de una ciudad

Los presupuestos de las administraciones locales suelen ser ajustados, pero las iniciativas deportivas para fomentar la cohesión y la inclusión social ofrecen importantes beneficios a un coste relativamente bajo a largo plazo:

Reducción el gasto social: Invertir en programas deportivos inclusivos puede reducir el gasto social a largo plazo para las ciudades, al promover la cohesión social, fomentar el entendimiento mutuo y mejorar la salud pública en general.

El poder de una buena política: Las políticas deportivas bien desarrolladas pueden hacer un uso estratégico de las iniciativas de inclusión existentes en la UE, a nivel nacional y regional, y traducirlas en soluciones prácticas y eficaces a nivel local. Esto demuestra el compromiso de la ciudad con la lucha contra el racismo y mejora su reputación.

Atraer inversiones y talento: Un panorama deportivo vibrante e integrador hace que una ciudad sea más atractiva para profesionales, empresas y turistas. Esto puede traducirse en más ingresos y mayor crecimiento económico, lo que beneficia directamente a la salud financiera de la ciudad.

Utilización de recursos existentes: Las ciudades pueden asociarse con organizaciones deportivas establecidas, organizaciones de la sociedad civil y otras entidades para ampliar el alcance de los programas y compartir recursos. Este enfoque colaborativo maximiza el impacto al tiempo que minimiza la carga financiera.

El deporte es más que ocio. Es una poderosa herramienta para el cambio social, que señala un camino hacia una comunidad más inclusiva, justa y próspera. El deporte promueve la no discriminación, la igualdad, el derecho a la salud, los derechos de la infancia, la educación, los derechos culturales, los derechos económicos, la libertad de expresión y la paz internacional. Mediante el uso estratégico de programas deportivos, las autoridades locales pueden tender puentes entre distintos grupos, empoderar a los individuos y crear una sociedad en la que todos se sientan valorados y respetados. Esto no sólo refuerza el tejido social de la ciudad, sino que garantiza un futuro mejor para todos los residentes.

Información clave: El deporte es una poderosa herramienta de cohesión y cambio social, que permite, en particular a las autoridades locales, salvar las diferencias, promover el entendimiento mutuo y empoderar a las comunidades. A través de experiencias compartidas y el fomento de valores como el trabajo en equipo, la resiliencia y el liderazgo, el deporte ofrece una estrategia rentable para mejorar la inclusión social, la salud pública y la prosperidad urbana, confirmando su papel más allá del mero recreo en la construcción de comunidades integradoras y vibrantes.

2.4. Marcos internacionales

El imperativo de que las autoridades locales combatan el racismo y promuevan la inclusión en y a través del deporte tiene su origen en varios marcos jurídicos, convenciones y documentos internacionales que subrayan la importancia de luchar contra la discriminación y promover los derechos humanos en todos los aspectos de la sociedad. Estos marcos proporcionan normas claras para las ciudades, convirtiendo las iniciativas contra el racismo tanto en una cuestión de buenas prácticas como en una obligación legal. También permiten a las autoridades locales justificar sus esfuerzos, compararse con las expectativas internacionales y rendir cuentas. Además, la adhesión a estos marcos puede desbloquear el acceso a recursos, apoyo y redes, inspirando ambiciosos esfuerzos locales que se alineen con una visión global de los derechos humanos en el deporte.

El sitio **Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (ICERD)** exige la penalización de la incitación al odio, la incitación a la discriminación racial y la difusión de ideas basadas en la superioridad racial. También hace hincapié en el derecho a solicitar reparación por los daños sufridos como consecuencia de la discriminación y proporciona cauces para la justicia.

El Consejo de Europa, defensor clave de los derechos humanos en Europa, ofrece varios marcos para apoyar a las autoridades locales en la lucha contra el racismo en el deporte. El **Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales** ofrece una protección esencial, con un artículo 14 que prohíbe específicamente la discriminación por varios motivos. Este Convenio proporciona una base jurídica para combatir el racismo y defender los derechos fundamentales en el deporte.

Además, la **Carta Europea del Deporte** esboza los principios de las prácticas deportivas éticas. Promueve la idea del deporte para todos, haciendo hincapié en el acceso justo e inclusivo a las actividades deportivas. La Carta ofrece orientación a las autoridades locales que deseen desarrollar programas deportivos que fomenten la diversidad y combatan la discriminación.

En la Unión Europea, la **Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea** consagra los principios de igualdad y no discriminación como pilares fundamentales. Prohíbe explícitamente la discriminación por motivos de raza, color y origen étnico o social, incluso en el deporte. Este marco jurídicamente vinculante faculta a las autoridades locales para emprender acciones audaces contra el racismo.

El **Plan de acción de la UE contra el racismo 2020-2025** reconoce que el racismo es un fenómeno insidioso y persistente con naturaleza estructural en toda Europa. Esboza medidas claras, entre ellas el desarrollo de iniciativas nacionales contra el racismo dirigidas a distintos sectores, incluido el deporte. Este plan hace hincapié en el papel esencial de las ciudades y exige una aplicación decidida y una fuerte voluntad política a escala nacional, regional y local.

El sitio **Carta Olímpica** subraya el papel del deporte en la promoción de la paz y la dignidad humana. Sus principios explícitos prohíben la discriminación y garantizan que los derechos y libertades que enuncia se garanticen para todos, sin distinción alguna.

Hay otras resoluciones y cartas refuerzan el consenso mundial sobre el valor del deporte para la paz, el desarrollo, los derechos humanos y la inclusión. El sitio **Resolución del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas sobre la promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales a través del deporte y el ideal olímpico** y la **Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte de la UNESCO** hacen hincapié en el potencial del deporte para promover la educación, la salud y el bienestar, al tiempo que subrayan el acceso y la participación en el deporte como un derecho fundamental para todos.

3. Objetivos del Modelo de Planificación Estratégica

Dada la prevalencia del racismo en las sociedades, el singular poder multiplicador del deporte y las competencias de las ciudades, este modelo de planificación estratégica utiliza el Marco de Impacto Colectivo para ayudar a las autoridades locales a crear las capacidades necesarias para alcanzar los siguientes objetivos:

- **Prevenir y combatir la discriminación en el deporte:** Proteger de forma proactiva los derechos de todos los deportistas, funcionarios y aficionados. Esto incluye la eliminación del racismo, la xenofobia y las formas relacionadas de intolerancia en todos los aspectos de la participación deportiva, desde la base hasta el nivel profesional.
- **Promover la inclusión social a través del deporte:** Crear oportunidades equitativas para inmigrantes, refugiados, solicitantes de asilo y comunidades de minorías étnicas, garantizando el pleno acceso y el sentido de pertenencia a los programas deportivos.
- **Utilizar el deporte para el cambio social:** Poner en marcha programas que utilicen el deporte como herramienta para luchar contra los estereotipos, fomentar el entendimiento intercultural y reforzar la cohesión de la comunidad, con la consiguiente ampliación de los beneficios sociales.

Las autoridades locales están en una situación excepcional para liderar la lucha contra el racismo en y a través del deporte. Su combinación única de recursos, influencia y estructuras establecidas les permite:

- **Reunir a todas las partes:** Facilitar la colaboración entre organizaciones deportivas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, deportistas y otras partes interesadas clave mediante el establecimiento de una agenda y una visión comunes. Esto garantizará que se escuchen las voces de las personas directamente afectadas por el racismo y que estas tengan prioridad en el desarrollo de soluciones, tanto dentro del deporte como en la comunidad en general.
- **Atender las necesidades de la comunidad:** Integrar las iniciativas antirracistas y de inclusión con objetivos más amplios de desarrollo comunitario. Esto refuerza el impacto de los programas deportivos contra la discriminación y fomenta el sentimiento de tener un objetivo común y de implicación que conduce a un cambio social más amplio.
- **Dar ejemplo de responsabilidad:** Desarrollar métricas claras e informar con transparencia sobre los avances hacia un entorno deportivo y una comunidad en general más equitativos e inclusivos. De este modo se fomentará la confianza de los residentes y se garantizará que los esfuerzos para combatir el racismo sean eficaces en todos los ámbitos. Los sistemas comunes de medición son esenciales para seguir e informar de los progresos.
- **Aprovechar la capacidad transformadora de la política local:** Crear o reforzar políticas que prohíban explícitamente la discriminación, protejan los derechos de los residentes de la ciudad y promuevan la inclusión a todos los niveles de la participación deportiva y la sociedad. Estas políticas proporcionan un marco claro para hacer frente al racismo dentro y fuera del campo.

Cada sección de este modelo de planificación estratégica contribuye a desarrollar la capacidad de las autoridades locales para aprovechar este papel y alcanzar los objetivos. Cada sección del documento aborda estas funciones y objetivos del siguiente modo:

1. **Contexto:** En esta sección se expone el problema del racismo en el deporte y en torno a él, se destaca el poder del deporte para lograr un cambio positivo y se explica por qué las autoridades locales son esenciales para abordar esta cuestión.
2. **Análisis de las partes interesadas:** Identificar a las principales partes interesadas (autoridades locales, clubes deportivos, deportistas, comunidades, etc.) es crucial para crear un enfoque de colaboración que permita ofrecer programas eficaces a escala local.
3. **Marco estratégico:** Presenta el Marco de Impacto Colectivo como una herramienta muy potente para abordar una cuestión tan compleja como el racismo. Hace hincapié en la colaboración, los objetivos compartidos y el seguimiento de los avances basado en datos.
4. **Aplicación de la estrategia:** Describe los pasos para aplicar el Marco de Impacto Colectivo. Ofrece estrategias concretas que las autoridades locales pueden utilizar y subraya la importancia de que exista una comunicación permanente entre todas las partes interesadas.
5. **Seguimiento y evaluación:** Insiste en la necesidad de disponer de indicadores claros para medir los avances y hacer un seguimiento del éxito. Estos datos permiten a las autoridades locales ajustar las estrategias de mejora continua.
6. **Estrategias y herramientas de aplicación:** Ofrece una selección de herramientas prácticas para aplicar programas contra el racismo, incluidos planes de acción y estrategias para gestionar los recursos y la colaboración dentro del propio organismo de autoridad local.
7. **Conclusión:** Resume los puntos clave del modelo y ofrece consejos para su aplicación.
8. **Recursos y apoyo:** Enumera recursos tales como conjuntos de herramientas, buenas prácticas e información sobre financiación disponible para apoyar a las autoridades locales.

Al adoptar este enfoque estratégico y aplicar el Marco de Impacto Colectivo, un sistema que se centra en objetivos comunes, actividades que se refuerzan mutuamente y comunicación continua, las autoridades locales estarán equipadas para desarrollar políticas y programas eficaces que utilicen el deporte como herramienta para reducir el racismo, promover la inclusión y construir comunidades más justas.

4. Análisis de las partes interesadas

Un primer paso importante para abordar el racismo y la discriminación en y a través del deporte es reconocer la interconexión de los distintos agentes locales, incluidas las autoridades locales, las asociaciones deportivas, las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones educativas. Cada parte interesada aporta una valiosa experiencia, pero también tiene limitaciones, lo que subraya la importancia de un enfoque colaborativo, que abarque distintos niveles y distintas partes.

Para garantizar que este trabajo también defiende activamente los derechos humanos, es crucial comprender quiénes son los principales titulares de derechos y entender las obligaciones de respetar, proteger y cumplir esos derechos. Siguiendo un planteamiento de colaboración, las distintas competencias de todas las partes interesadas pueden crear sinergias y de esta forma superar las limitaciones individuales y avanzar hacia un programa deportivo más integrador y equitativo que respete los derechos de todos los participantes.



4.1. Principales interesados

4.1.1. Las administraciones locales como agentes clave

Si bien el éxito de las iniciativas contra el racismo en el deporte requiere un enfoque multisectorial, las administraciones locales se encuentran en una posición única para liderar estos esfuerzos. Como garantes de derechos en el marco internacional de los derechos humanos, tienen la responsabilidad legal y ética de respetar las normas de igualdad y no discriminación, proteger a las personas frente a cualquier vulneración de sus derechos y garantizar la materialización de estos principios en todos los aspectos de la sociedad, incluido el deporte. Este papel de liderazgo se ve reforzado por su posición estratégica dentro de la comunidad. Las autoridades locales han establecido estructuras y redes que las vinculan con diversas partes interesadas, lo que les permite convocar a los principales agentes y fomentar un entorno de colaboración. Su control sobre los recursos públicos permite llevar a cabo una asignación estratégica para apoyar iniciativas contra el racismo. Aprovechando sus obligaciones en materia de derechos humanos y su papel estratégico, las autoridades locales pueden convertirse en un potente catalizador de la construcción de un entorno verdaderamente integrador para todos.

La **administración y sus organismos** establecen el marco estratégico del deporte, alineando las políticas con la inclusión social y los derechos humanos. Su importancia radica en su capacidad para garantizar que las políticas deportivas no sólo promuevan el desarrollo de la comunidad, sino que también respeten estrictamente los principios de no discriminación e igualdad. Este posicionamiento estratégico es esencial para crear un entorno en el que las actividades deportivas reflejen y promuevan valores sociales antirracistas.

Los departamentos de deporte gestionan y desarrollan instalaciones y programas deportivos, trabajando en colaboración con los clubes locales para promover eventos deportivos inclusivos. Su trabajo se basa en el hecho de que el deporte puede ser un lenguaje universal para promover la diversidad y la inclusión. Su función es garantizar la accesibilidad a todos los miembros de la comunidad, con especial atención a la eliminación de barreras para los grupos tradicionalmente discriminados en el deporte. Esta implicación directa hace del deporte una herramienta práctica para el cambio social.

Los departamentos de educación integran el deporte en el plan de estudios, utilizándolo como herramienta para enseñar valores como el trabajo en equipo, el respeto y la tolerancia. La base empírica de su participación destaca el papel del deporte en la formación de las actitudes y el comportamiento de los jóvenes, lo que convierte a las etapas tempranas de la educación en primera línea de la lucha contra el racismo. Al extender la educación deportiva a las actividades extraescolares, garantizan un acceso y una participación más amplios, fomentando la inclusión desde una edad temprana.

Los departamentos de integración se centran en la inclusión de inmigrantes y refugiados en el deporte, abordando los retos reales a los que se enfrentan estos grupos para acceder a actividades deportivas y de ocio. Sus esfuerzos son cruciales para utilizar el deporte como medio de integración social, aumentar la cohesión y crear un sentimiento de pertenencia entre los nuevos miembros de la comunidad. Este enfoque específico es clave para reducir los prejuicios y fomentar el entendimiento mutuo.

Los departamentos de salud pública hacen hincapié en los beneficios para la salud de la participación deportiva y dirigen a comunidades diversas con actividades de divulgación culturalmente sensibles. Abordan las desigualdades reales en los resultados sanitarios y el acceso a las instalaciones deportivas, haciendo de la equidad sanitaria una parte esencial de la conversación sobre la inclusión en el deporte. Su labor garantiza que los beneficios del deporte para la salud física y mental sean accesibles a todos, y de esta forma el deporte contribuya al bienestar general de la comunidad.

Los servicios de trabajo social son capaces de identificar los obstáculos a la participación deportiva entre las comunidades excluidas y diseñar intervenciones específicas. Su relevancia se basa en pruebas sobre los determinantes sociales de la salud y la participación, y pone de relieve la necesidad de programas específicos y centrados en la equidad que garanticen que la inclusión deportiva llega a los más necesitados.

Las oficinas de igualdad y lucha contra la discriminación investigan la discriminación en el deporte y desarrollan mecanismos de formación y denuncia. Su trabajo se basa en la existencia real del racismo y la discriminación en el deporte, lo que les convierte en un elemento central para establecer responsabilidades y promover una cultura de igualdad y respeto en los entornos deportivos.

4.1.2. Actores clave adicionales

Otras autoridades públicas a nivel regional o nacional: Al establecer planes acción nacionales, estas autoridades integran los esfuerzos contra el racismo en el tejido social más amplio, garantizando que el deporte se convierta en un vehículo para promover la inclusión y la diversidad. La financiación y los marcos políticos que apoyan las iniciativas de diversidad contribuyen directamente a la creación de un entorno deportivo igualitario. La orientación y los recursos proporcionados por las autoridades nacionales o regionales permiten a los organismos locales aplicar estrategias antirracistas eficaces y sostenibles. Los conocimientos compartidos y los mecanismos de supervisión normalizados garantizan que los esfuerzos locales sean eficaces y estén en consonancia con objetivos nacionales más amplios.

Organizaciones sociales y de la sociedad civil: Estas organizaciones aportan una perspectiva de base a la lucha contra el racismo, garantizando que los programas respondan a las necesidades de la comunidad. Mediante la asistencia jurídica y la divulgación comunitaria, se enfrentan directamente a los efectos del racismo y trabajan para crear una cultura integradora dentro del deporte. Los planteamientos innovadores y las estrategias de participación comunitaria de estas organizaciones pueden servir de modelo a las autoridades locales. Su trabajo directo con las comunidades afectadas aporta valiosos conocimientos y metodologías para desarrollar políticas locales receptivas.

Organizaciones deportivas profesionales o de aficionados: La aplicación de cuotas de diversidad y el desarrollo de iniciativas educativas utilizan el deporte como plataforma para lograr un mayor impacto social, de forma que se cuestionen estereotipos y se fomente el entendimiento a través del trabajo en equipo y los objetivos compartidos. El compromiso de estas organizaciones con la diversidad y la inclusión puede tener un impacto significativo en la cultura deportiva local, haciendo que las instalaciones y los programas deportivos sean más accesibles y acogedores para todos los miembros de la comunidad. Sus iniciativas pueden servir de referencia para la elaboración de políticas locales en materia de deporte y ocio.

Deportistas profesionales o aficionados: Los deportistas tienen el poder de cambiar las narrativas e influir en las percepciones a través de sus historias personales y plataformas públicas, lo que los convierte en aliados clave en las campañas contra el racismo. Su defensa del cambio estructural contribuye a una industria deportiva con mayor capacidad de integración. La participación de los deportistas en iniciativas locales puede ampliar el alcance y el impacto de las iniciativas de lucha contra el racismo, fomentando la participación de una comunidad más amplia en el deporte y promoviendo la cohesión social.

Universidades y centros de investigación: Al generar información basada en datos sobre la eficacia de las iniciativas de diversidad, estas instituciones ayudan a adaptar las estrategias contra el racismo para que sean más eficaces. Su investigación puede identificar barreras estructurales a la participación, lo que conduce a políticas y prácticas más equitativas en el deporte. El acceso a la investigación permite a las autoridades locales tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y el desarrollo de programas que aborden eficazmente las necesidades y retos específicos de sus comunidades.

Activistas y particulares: Al iniciar campañas de concienciación y abogar por reformas políticas, los activistas y los individuos desempeñan un papel crucial a la hora de mantener el impulso para el cambio y garantizar que la lucha contra el racismo siga siendo una preocupación social central. El activismo y el compromiso de individuos y grupos proporciona un empuje constante para la innovación y la responsabilidad en el gobierno local, garantizando que las políticas contra el racismo sigan siendo una prioridad y se apliquen con eficacia.

4.2. Partes interesadas secundarias

Más allá de estas partes interesadas primarias, un grupo de partes interesadas secundarias desempeñan un papel crucial en el apoyo a los esfuerzos locales para combatir el racismo y la discriminación en y a través del deporte. Sus contribuciones, aunque indirectas, son esenciales para amplificar el impacto de las iniciativas locales proporcionando recursos, defensa y una amplia participación de la comunidad.

Entrenadores desempeñan un papel polifacético como líderes deportivos, mentores y confidentes, lo que les sitúa en una posición privilegiada para promover la inclusión y combatir el racismo en sus equipos. Al encarnar la diversidad y predicar con el ejemplo, facilitan debates abiertos y cultivan una cultura de equipo que valora y respeta la diversidad. Su compromiso con la competencia cultural y la formación contra la discriminación les capacita para abordar con sensibilidad los problemas de racismo y ayudar a los deportistas a afrontarlos y superarlos. Este papel es crucial para las autoridades locales, ya que tiene un impacto directo en el deporte de base, dando forma a entornos deportivos inclusivos desde la base.

Los aficionados son parte integrante del ecosistema deportivo, y su diversidad refleja la de la comunidad en general. Analizando la demografía de los aficionados, las autoridades locales pueden comprender y atender mejor esta diversidad, garantizando que los recintos deportivos sean acogedores para todos. Aplicar códigos de conducta claros que prohíban los comportamientos discriminatorios e implicar a los aficionados en campañas positivas contra el racismo convierte a los seguidores en aliados de la inclusión. Educar a los aficionados para que reconozcan y confronten actitudes racistas fomenta una cultura deportiva más integradora y respetuosa, en consonancia con los objetivos antirracistas de las autoridades locales.

Al reconocer que los **padres y madres** son los principales responsables de la participación de sus hijos en el deporte, las autoridades locales pueden hacer frente a las barreras relacionadas con la financiación, la logística, el idioma o el miedo a la discriminación. Una comunicación clara y accesible en varios idiomas genera confianza entre los padres y madres de diversos orígenes y garantiza que el deporte se perciba como inclusivo y accesible. Este enfoque apoya los objetivos de las autoridades locales al garantizar que la participación en el deporte sea equitativa y refleje la diversidad de la comunidad.

Los **medios de comunicación** tienen la capacidad de dar forma a la narrativa en torno al deporte, por lo que son fundamentales para promover la diversidad y cuestionar las narrativas discriminatorias. Colaborando con los medios de comunicación para poner de relieve modelos de conducta positivos y una cobertura deportiva diversa, las autoridades locales pueden fomentar el abandono de los estereotipos y una representación más integradora de los deportistas. Esta colaboración es esencial para que las autoridades locales utilicen el deporte como plataforma para un cambio social más amplio en las actitudes hacia el racismo.

Las empresas tienen la responsabilidad de promover lugares de trabajo antirracistas y pueden extender su influencia al deporte mediante asociaciones con organizaciones deportivas. Las autoridades locales pueden implicar a las empresas en el patrocinio de iniciativas deportivas inclusivas y en el suministro de recursos esenciales, como equipos e instalaciones. Esta sinergia entre el sector empresarial y las organizaciones deportivas refuerza las iniciativas que hubiera desplegado la ciudad para combatir el racismo, proporcionando tanto apoyo económico como un compromiso con los valores compartidos de diversidad e inclusión.

Mediante la colaboración con **grupos religiosos** las autoridades locales pueden aprovechar amplias redes e iniciativas de compromiso comunitario para llegar a poblaciones diversas y promover la cohesión social a través del deporte. Considerar la participación interconfesional y utilizar el deporte como terreno neutral para el diálogo y el entendimiento son estrategias que pueden mejorar la inclusividad de los programas deportivos. Esta colaboración subraya el potencial del deporte para salvar las diferencias culturales y religiosas y se ajusta a los objetivos de las autoridades locales de promover comunidades integradoras.

Las organizaciones internacionales aportan una perspectiva global, recursos y experiencia que pueden reforzar significativamente los esfuerzos locales para combatir el racismo en el deporte. Al asociarse con estas organizaciones, las autoridades locales pueden desplegar políticas antirracistas a mayor escala y acceder a mejores prácticas, asistencia técnica y oportunidades de financiación para poner en marcha iniciativas deportivas integradoras. Esta colaboración internacional enriquece las estrategias locales con una comprensión más amplia de los planteamientos eficaces para hacer frente al racismo y refuerza la capacidad de las autoridades locales para crear entornos deportivos integradores.

Información clave: La lucha eficaz contra el racismo y la discriminación en y a través del deporte requiere una colaboración global de todo el sector que aproveche los puntos fuertes, las perspectivas y los recursos únicos de un amplio número de partes interesadas. Las autoridades locales tienen un papel clave como líderes del proceso, guiadas por sus obligaciones en virtud de las normas internacionales de derechos humanos y su capacidad para movilizar recursos y redes comunitarias. Junto con organizaciones deportivas, instituciones educativas, deportistas, empresas, medios de comunicación y grupos comunitarios, pueden formar una poderosa alianza local. Este modelo de colaboración no sólo enriquece el panorama deportivo con la diversidad y la inclusión, sino que también posiciona al deporte como una fuerza dinámica para enfrentarse al racismo y promover el cambio social.

5. Marco estratégico: Un enfoque colaborativo utilizando el Marco de Impacto Colectivo

5.1. La base de la planificación estratégica: El ciclo de vida de una política pública

El ciclo de vida de una política pública es un marco exhaustivo y bien conocido para la planificación estratégica de cualquier organización. Sirve de guía para abordar sistemáticamente los problemas, desarrollar soluciones y evaluar los resultados. Hace hincapié en un enfoque estructurado del desarrollo de políticas, iniciativas y acciones que responda a las necesidades de la sociedad y rinda cuentas a las partes interesadas, garantizando que las políticas aborden eficazmente los problemas que pretenden resolver. El ciclo de vida típico de una política pública incluye las siguientes fases:



Fase de argumentación/negociación:

Esta fase se centra en **identificar los problemas clave y proponer soluciones viables**. Construir un argumentario sólido con datos, evaluaciones de necesidades y testimonios es esencial para garantizar el apoyo de las partes interesadas y crear consenso. Esta etapa inicial es fundamental para marcar el rumbo de las iniciativas de prevención de la discriminación y fomento de la inclusión.

Fase de planificación/lanzamiento:

Una vez alcanzado el consenso, la segunda fase de este ciclo de vida consiste en plasmar el acuerdo o acuerdos en un **plan de acción estratégico u hoja de ruta**. Este documento establece objetivos claros y cuantificables y describe acciones, plazos y responsabilidades. Es importante garantizar una amplia participación de las partes interesadas y el acceso a los recursos necesarios, como financiación e instalaciones, que son esenciales para construir una base sólida para la iniciativa.

Trabajo diario y fase de ejecución:

Esta fase se centra en **la ejecución de las acciones previstas** llevando a cabo actividades diseñadas para abordar los problemas identificados. Entre sus prioridades figuran la comunicación clara, la gestión eficaz de los proyectos y la flexibilidad para hacer los ajustes necesarios que garanticen la consecución de los objetivos y un impacto positivo en la zona destinataria.

Fase de sostenibilidad e impacto:

La última fase del ciclo de vida de esta política se dedica a **garantizar el éxito a largo plazo de las iniciativas** mediante el seguimiento de los avances, la evaluación de la eficacia y la garantía de la sostenibilidad financiera y organizativa. Implica abordar los retos de mantener el impulso a lo largo del tiempo, garantizando que las iniciativas sigan teniendo impacto y que los recursos continúen apoyando los esfuerzos contra la discriminación y por la inclusión.

5.2. Mejorar el ciclo de vida típico de una política pública: el Marco de Impacto Colectivo (MIC)

El **Marco de Impacto Colectivo (MIC)** es un modelo para abordar problemas sociales complejos mediante una iniciativa coordinada de distintas organizaciones y partes interesadas. En este modelo de planificación estratégica, se aplica como herramienta práctica para mejorar la eficacia del ciclo de vida de una política, en particular a la hora de abordar problemas importantes como el racismo en el deporte y con estrategias que pasan a través del deporte. Se basa en la estructura del ciclo de vida de una política que es conocida por todos, pero introduce la colaboración sistemática entre sectores, garantizando la inclusión de diferentes voces y una mejor coordinación de los recursos. Consta de cinco componentes o dimensiones interrelacionados, como se indica a continuación, que pueden tomarse como paradigma y aplicarse a los procesos de planificación estratégica.

Aunque aplicar un nuevo marco a procesos administrativos ya existentes puede parecer desalentador, el MIC está diseñado para integrarse sin problemas en el ciclo de vida típico de una política. El objetivo es aumentar la eficacia y el impacto, no arreglar lo que funciona. Por tanto, los MIC no sustituyen al ciclo de vida de una política, sino que añaden capas de cooperación, supervisión colaborativa y compromiso comunitario para amplificar su impacto.

En última instancia, este marco conceptual, que consta de cinco dimensiones interrelacionadas, promueve un sentido de colaboración, apropiación compartida, mejora continua y cambio estructural a lo largo de cada una de sus etapas, aumentando las posibilidades de lograr una cohesión duradera e igualitaria en el deporte y la sociedad en general.



5.2.1. Colaboración intersectorial

Para tener éxito es imprescindible reunir a las distintas partes interesadas. Entre ellos figuran autoridades locales, organizaciones deportivas, instituciones educativas, grupos comunitarios, los propios deportistas y, lo que es más importante, miembros de comunidades desfavorecidas. Cada uno aporta perspectivas y recursos únicos. Esta colaboración debe dar prioridad a la amplificación de las voces que históricamente se han silenciado y garantizar que los grupos marginados tienen un verdadero poder de decisión.

5.2.2. Programa común

El objetivo es llegar a un entendimiento común del problema. A través del diálogo abierto, el intercambio de datos y la colaboración que fomenta el Marco de Impacto Colectivo, las partes interesadas pueden identificar las causas profundas del racismo en el deporte y definir colectivamente una visión clara de un entorno más integrador. Construir un argumentario convincente con datos y estrategias de negociación sigue siendo fundamental para garantizar la aceptación de las partes interesadas (similar a la fase de argumentación/negociación del ciclo de vida de esta política). Este entendimiento compartido debe dar prioridad a la igualdad como objetivo no negociable.

5.2.3. Sistemas de medición compartidos

El Marco de Impacto Colectivo hace hincapié en los sistemas de medición compartidos, garantizando que todos hagan un seguimiento de los avances hacia los mismos objetivos (similar al estado de Planificación/Lanzamiento del ciclo de vida de esta política). La participación de las partes interesadas a través de una comunicación y colaboración continuas es esencial para desarrollar un plan con metas, objetivos, fases de acción, plazos y asignación de responsabilidades específicas. Garantizar recursos como financiación, instalaciones y personal también es crucial en esta fase. La métrica del éxito debe incluir el aspecto del cambio de la dinámica de poder, garantizando en última instancia que los grupos marginados tengan mayor agencia y autoridad para tomar decisiones en el contexto deportivo.

5.2.4. Actividades que se refuerzan mutuamente

La aplicación consiste en poner en marcha el plan (similar a la fase de trabajo diario del ciclo de vida de esta política). El énfasis del Marco de Impacto Colectivo en las actividades que se refuerzan mutuamente garantiza que las iniciativas individuales de cada parte interesada se complementan entre sí. Por ejemplo, un programa educativo financiado por el gobierno podría conectar con organizaciones deportivas locales para maximizar su alcance entre deportistas y entrenadores. Una comunicación clara, una buena gestión del proyecto y la capacidad de hacer los ajustes necesarios son factores fundamentales para que la aplicación del proyecto tenga éxito. Estas actividades no sólo deben beneficiar a las comunidades excluidas, sino también desarrollar su capacidad para liderar y mantener las iniciativas de lucha antirracista.

5.2.5. Vertebración del apoyo

El último componente del Marco de Impacto Colectivo es el principio de vertebración del apoyo. Un equipo, una institución o una organización especializados se encargan de la coordinación, la comunicación, la asistencia técnica y la recopilación y el análisis de datos (similar a la fase de sostenibilidad/impacto del ciclo de vida de esta política). De este modo se garantiza la claridad de objetivos, se facilita la comunicación entre todos los socios y se permite el seguimiento y la evaluación de los avances. La identificación de áreas de mejora a través de esta evaluación continua es crucial para garantizar que la iniciativa siga teniendo impacto y logre un cambio positivo duradero. Este apoyo también debería incorporar el desarrollo de un liderazgo sólido dentro de los grupos excluidos para que, con el tiempo, asuman ellos mismos estas funciones de coordinación.

Información clave: El conocido ciclo de vida de una política pública proporciona una base para que las autoridades locales aborden el racismo en y a través del deporte. La aplicación del Marco de Impacto Colectivo (MIC) supone un incremento en su eficacia al promover la colaboración intersectorial, hacer hincapié en la adaptabilidad para garantizar un éxito a largo plazo y dar prioridad a las voces de los más afectados por el racismo. El MIC se integra perfectamente en los procesos existentes para aumentar su impacto y requieren una organización vertebradora bien posicionada que lidere y unifique todas las iniciativas.

5.3. Ventajas de contar con el liderazgo de las administraciones locales

Gracias a su combinación única de recursos, influencia y estructuras establecidas, las administraciones locales son las mejor situadas para actuar como eje central de la aplicación del MIC, tal y como se explica en el quinto componente del MIC, el apoyo a los ejes centrales. Son capaces de reunir a distintas partes interesadas, atender las necesidades de la comunidad, demostrar responsabilidad ante los habitantes y crear políticas, todo lo cual es esencial para combatir el racismo en el deporte y a través del deporte. Es decir, las autoridades locales no tienen que reinventar la rueda, sino que pueden optimizar los recursos y garantizar una mayor eficacia a la hora de abordar problemas complejos.

Para lograr un cambio significativo y sostenible, se anima a las autoridades locales a aprovechar sus puntos fuertes y los recursos que ya tienen. Estas competencias básicas no sólo las posicionan como organizaciones vertebradoras clave, sino que también son fundamentales para alcanzar objetivos más amplios de inclusión social y bienestar comunitario. La lucha contra el racismo, si bien es fundamental, forma parte de un marco más amplio de promoción de la justicia social y capacitación de las comunidades excluidas.

A continuación se enumeran los ámbitos en los que las autoridades locales pueden utilizar sus competencias para contribuir a este objetivo más amplio:



Asignación de recursos y financiación: Las autoridades locales pueden asignar partes específicas de sus presupuestos a la lucha contra el racismo y al fomento de la diversidad en el deporte. Asignar recursos presupuestarios específicamente a la lucha contra el racismo y a la promoción de la diversidad en el deporte. Establecer programas de subvenciones para clubes deportivos que desarrollen una programación inclusiva para poblaciones diversas. Dar prioridad a la financiación de iniciativas dirigidas por las propias comunidades excluidas.

Elaboración y aplicación de políticas: Mediante el desarrollo y la aplicación de políticas que promuevan la igualdad y la no discriminación, las autoridades locales garantizan que las actividades deportivas sean accesibles para todos, incluidos los grupos marginados como las personas sin papeles. Desarrollar y aplicar políticas claras que promuevan la igualdad y la no

discriminación en el deporte local. Abogar por cambios legislativos que democratizen el acceso al deporte. Garantizar que las políticas aborden tanto los actos manifiestos de racismo como los prejuicios sutiles que crean barreras a la participación. Implicar activamente a los más afectados en el diseño de las políticas y los mecanismos de aplicación.

Mejorar las infraestructuras y la accesibilidad: Hacer que las instalaciones deportivas sean más inclusivas y accesibles. Céntrese en mejoras de bajo coste, como señalización en varios idiomas o entradas accesibles. Considerar subvenciones u horarios de acceso gratuitos para las comunidades desatendidas. Garantizar que las instalaciones deportivas estén disponibles y sean asequibles para todos, especialmente en los barrios con mayor población migrante. Consultar a las comunidades excluidas para conocer sus necesidades específicas y adaptar las soluciones en consecuencia.

Programas de formación y educación: Es esencial financiar y organizar programas de formación sobre sensibilidad cultural, leyes contra la discriminación y métodos de entrenamiento integradores para entrenadores, deportistas y gestores deportivos. Las asociaciones con entidades educativas para integrar planes de estudios contra el racismo y a favor de la deportividad contribuyen a la causa. La formación debe diseñarse en consulta con las personas que han sufrido el racismo y hacer hincapié no sólo en la concienciación, sino también en las habilidades para interrumpir activamente los comportamientos discriminatorios.

Participación comunitaria y campañas de concienciación: La puesta en marcha de campañas de concienciación pública sobre el racismo en el deporte y la organización de eventos deportivos comunitarios pueden fomentar el diálogo y el entendimiento interculturales, creando así una sociedad más cohesionada. Las campañas no sólo deben centrarse en la inclusión, sino también en acabar con los estereotipos y destacar las aportaciones positivas de los grupos marginados al panorama deportivo y a la sociedad en su conjunto.

Apoyo a iniciativas comunitarias y de base: Es esencial apoyar las asociaciones de barrio y a los clubes deportivos locales que trabajan por la convivencia y la integración racial. Proporcionar plataformas para estas iniciativas aumenta su visibilidad e impacto. Este apoyo debe dar prioridad a la capacitación de las comunidades excluidas, fomentando su liderazgo y la sostenibilidad de sus organizaciones.

Colaboración y creación de asociaciones: La creación de un frente unido contra el racismo en el deporte requiere la colaboración entre clubes deportivos, ONG, organismos gubernamentales y el sector privado. Garantizar que los esfuerzos locales estén en consonancia con las políticas nacionales es esencial para una acción cohesionada. Asegurarse de que las asociaciones respetan la autonomía de los grupos marginados y se centran en la toma de decisiones colaborativa, no sólo en utilizar sus aportaciones.

Mecanismos de control e información: Es esencial establecer sistemas de notificación y seguimiento de los incidentes de racismo en el deporte. La existencia de oficinas o líneas de ayuda específicas para que los deportistas y los espectadores denuncien los casos de discriminación puede contribuir en gran medida a abordar y mitigar estos problemas.

Información clave: Los gobiernos locales están en una posición ideal para capitanear las iniciativas del MIC. La clave del éxito está en aprovechar las competencias existentes en materia de análisis de datos, asignación de recursos, comunicación y creación de alianzas.

5.3.1. Ventajas para las administraciones locales

El Marco de Impacto Colectivo (MIC) ofrece a las autoridades locales un planteamiento potente y estructurado para alcanzar objetivos básicos y afrontar retos complejos en sus comunidades, aportando toda una serie de beneficios:

- **Mejores liderazgo y reputación:** El MIC ofrece a las administraciones locales una forma estructurada de demostrar su compromiso con la igualdad y la inclusión. Este liderazgo proactivo crea una reputación positiva que mejora la imagen general de la región y su capacidad para atraer inversiones y talento.
- **Asignación de recursos e impacto optimizados:** El MIC agiliza los esfuerzos de colaboración y garantiza que los recursos se utilicen con sensatez. Los sistemas de medición compartidos demuestran la capacidad de los gobiernos locales para maximizar el impacto dentro de las limitaciones existentes, justificando los programas existentes ante las entidades financiadoras y los electores.
- **Mayor responsabilidad y confianza de la comunidad:** Los procesos transparentes que se incluyen en el MIC y su hincapié en la participación inclusiva demuestran su responsabilidad, especialmente ante las comunidades excluidas. Esto genera confianza y hace que otras iniciativas del gobierno local tengan más impacto gracias a una mayor aceptación por parte de los residentes.
- **Fomento de la innovación y el aprendizaje compartido:** El MIC ofrece un entorno de aprendizaje propicio. Permite compartir buenas prácticas y soluciones, acelerando el progreso en retos sociales complejos.
- **Abordaje de los problemas estructurales:** La naturaleza multisectorial del MIC permite una comprensión más profunda del funcionamiento del racismo, incluidas sus manifestaciones estructurales. Esto facilita el desarrollo de soluciones con un impacto duradero que aborden las causas profundas en lugar de solamente los síntomas superficiales.
- **Comunidades cohesionadas y resistentes:** El MIC hace hincapié en el compromiso y la implicación de las comunidades, especialmente de los grupos históricamente marginados. Esto fomenta un sentimiento de inclusión y pertenencia, refuerza el tejido social de la comunidad y hace que otras iniciativas tengan menos probabilidades de verse socavadas por problemas de convivencia.
- **Mejora de la capacidad de resolución de problemas:** EL MIC prevé la creación asociaciones que aprovechan la experiencia y los recursos de distintos sectores. Esto aumenta la capacidad general del gobierno local para comprender y abordar cuestiones complejas, con beneficios sociales, económicos y políticos que van más allá del ámbito del trabajo contra el racismo.

Información clave: El objetivo del MIC no es aumentar la carga de trabajo de las autoridades locales, sino alcanzar los objetivos gubernamentales de forma más eficaz y sostenible. Abordar el racismo estructural a través de la colaboración facilitada por el CIF mejora el liderazgo, la responsabilidad, la eficiencia, el bienestar de la comunidad y la resolución de problemas, aspectos todos ellos fundamentales para el éxito de cualquier gobierno local.

6. Aplicación del Marco de Impacto Colectivo para luchar contra el racismo y la discriminación racial

La incorporación del Marco de Impacto Colectivo (MIC) en todo el ciclo de vida de una política promueve una perspectiva unificada y colaborativa para crear entornos más inclusivos y equitativos en el deporte y en la sociedad en su conjunto. Esta sección ofrece a las autoridades locales una recopilación de estrategias e iniciativas, según cada fase del ciclo de vida de esta política, destinadas a facilitar conversaciones entre las partes interesadas con el fin e identificar la forma más eficaz de coordinar las tareas. La aportación se basa en el papel instrumental de las autoridades locales a la hora de reunir a diversos grupos, abogar por una delegación eficaz y aprovechar los puntos fuertes y recursos únicos de cada parte interesada para lograr estos objetivos.



Las estrategias aquí propuestas se basan en un amplio abanico de contribuciones de las partes interesadas de toda Europa. Están diseñadas para ser adaptables, teniendo en cuenta las capacidades, competencias, recursos y contextos locales específicos. Además, pretenden promover las contrapartidas positivas de las cuatro dimensiones de la **discriminación racial**, aumentando así **la igualdad**, **la inclusión**, la **igualdad de oportunidades** y/o **igualdad de trato**. Aunque dependen de estos factores locales, las estrategias que se ofrecen pretenden servir de orientación para aplicar una perspectiva común abordar el racismo y la discriminación, no sólo dentro del deporte, sino también a la hora de utilizar el deporte como vehículo para promover mejoras sociales más amplias.

Fase 1 del ciclo de vida de esta política pública: Argumentación/Negociación

A través de la lente del Marco de Impacto Colectivo (MIC), la fase de argumentación/negociación del ciclo de vida de esta política se ve reforzada por el fomento de un entorno de colaboración en el que diversas partes interesadas se reúnen para identificar cuestiones clave y proponer soluciones viables. Esta fase pone de relieve la **importancia de establecer objetivos comunes**, haciendo hincapié en la necesidad de contar con **argumentos basados en datos y una amplia participación de las partes interesadas**. Sienta las bases de las iniciativas destinadas a prevenir la discriminación y promover la inclusión, y es un paso crucial para crear consenso y alinear los objetivos de las instituciones locales, las organizaciones deportivas, los grupos comunitarios y las personas de comunidades excluidas.

Las autoridades locales deben tomar la iniciativa en la movilización de las partes interesadas y la asignación de recursos para combatir el racismo en el deporte, garantizando un enfoque coherente y una inversión sostenida para lograr un cambio a largo plazo. A continuación se ofrecen iniciativas, consejos y estrategias concretas para las cuestiones relevantes en la primera fase del ciclo de vida de esta política pública.

Compromiso y alineación de las partes interesadas

- Evaluar las **políticas de las entidades locales** y la cultura organizativa en relación con la diversidad y la inclusión. Identificar áreas de mejora y necesidades de formación;
- Sistemáticamente **identificar organizaciones y personas** cruciales para hacer frente al racismo en y a través del deporte. Entre ellos se encuentran los órganos de gobierno del deporte, las escuelas, las ONG, las organizaciones sociales y de la sociedad civil, los deportistas de alto nivel y los medios de comunicación, entre otros (véase la Sección sobre el análisis de las partes interesadas);
- **Invitar a representantes** de los principales grupos interesados para guiar el desarrollo de nuevas acciones, medidas y estrategias para toda la ciudad;
- **Crear un comité directivo**, un grupo de trabajo o un grupo especializado que dirija los esfuerzos de toda la ciudad. Asegurarse de que el grupo incluya a miembros de comunidades excluidas para obtener opiniones genuinas de esta comunidad permitir un proceso transparente y basado en las necesidades de la comunidad;
- **Abrir el grupo al público**, con reuniones periódicas para dar más publicidad a los casos de éxito contra el racismo y promover el compromiso y la concienciación de la comunidad;
- Establecer **memorandos de entendimiento** (MOU) para definir las funciones y la colaboración, con canales de comunicación claros para un diálogo permanente. Desarrollar una plantilla estándar que describa las funciones y responsabilidades de las organizaciones asociadas;
- Organizar un acto para entablar relaciones en el que las distintas partes interesadas expresen las **experiencias y preocupaciones que comparten**;
- Establecer una **definición común** para el racismo y la discriminación racista, así como para las metas y objetivos que deben alcanzarse en la lucha contra estos;
- Junto con las partes interesadas, desarrollar y establecer una **perspectiva común, un marco político o un plan de acción**, consistente en metas, objetivos e impactos con-

cretos. Esto puede aplicarse a una estrategia para toda la ciudad o servir de directriz para los esfuerzos individuales emprendidos por las partes interesadas;

- **Concienciar** a las partes interesadas para cambiar la perspectiva del deporte, de una actividad puramente competitiva a una herramienta para el cambio social y la inclusión.

Evaluación de necesidades y recopilación de datos

- Llevar a cabo una **evaluación de necesidades** con las partes interesadas locales que participan en iniciativas contra el racismo en y a través del deporte, así como con las comunidades excluidas, para comprender el panorama actual y elaborar un programa de acción específico y centrado en la comunidad;
- Diseñar y administrar herramientas para **recopilar datos de referencia** sobre la concienciación de la población general y las habilidades de intervención de los espectadores para evaluar el impacto de la iniciativa. Incluir preguntas basadas en escenarios para medir la preparación para intervenir en incidentes racistas;
- Llevar a cabo **grupos de discusión, encuestas o reuniones públicas** y específicamente con las comunidades excluidas para conocer sus experiencias de racismo en el deporte y en la sociedad en general y determinar las prioridades;
- Crear una **base de datos de las iniciativas actuales contra el racismo** de organizaciones deportivas, escuelas y ONG para identificar posibles socios y evitar duplicar esfuerzos;
- **Compartir los datos existentes** sobre incidentes racistas, actitudes públicas, etc., como base para que las partes interesadas se pongan de acuerdo sobre el alcance del problema y dónde es más urgente actuar.

Estrategias de sensibilización y comunicación

- Hacer hincapié en el desarrollo de campañas de concienciación pública para llamar la atención de las partes interesadas sobre la necesidad de abordar adecuadamente el racismo y la discriminación **abordar adecuadamente el racismo y la discriminación** no sólo dentro de la comunidad deportiva, sino también entre el público en general;
- **Colaborar con los medios de comunicación** aumentar la cobertura de los esfuerzos de la ciudad contra el racismo, utilizando las plataformas de los medios de comunicación para amplificar las voces de las partes interesadas, mostrar ejemplos positivos y fomentar una mayor participación de la comunidad en las actividades contra el racismo;
- **Integrar mensajes antirracistas en las comunicaciones habituales** como los anuncios de eventos y la formación de deportistas, para garantizar la coherencia de los mensajes en todas las plataformas. Trabajar con expertos en comunicación para desarrollar un conjunto de mensajes clave y directrices lingüísticas y de estilo para su uso generalizado por las partes interesadas activas a nivel local;
- Lanzar **campañas específicas en las redes sociales** para reforzar los mensajes de inclusión e implicar a la comunidad en el reconocimiento de la necesidad de luchar contra el racismo en el deporte.

Fase 2 del ciclo de vida de esta política pública: Planificación/Lanzamiento

Pasando a la fase de planificación/lanzamiento del ciclo de vida de esta política, los principios del MIC orientan a las autoridades locales para traducir los consensos alcanzados en una hoja de ruta estratégica. Esta fase hace hincapié en el establecimiento de sistemas de medición comunes para garantizar que todas las partes interesadas estén alineadas con unos objetivos claros y cuantificables y una estrategia unificada. Destaca el papel fundamental de garantizar los recursos necesarios y promover una amplia participación de las partes interesadas.

Considerando el paradigma que se establece en el MIC, esta fase garantiza que la planificación se base en la equidad y se centre en fomentar que el deporte y la sociedad sean más inclusivos aprovechando los conocimientos y los recursos colectivos, como se indica en los consejos y las sugerencias de iniciativas que figuran a continuación.

Sistemas de medición compartidos

- Convocar a las partes interesadas para **definir indicadores de éxito** más allá de las cifras de participación. Considerar los parámetros relacionados con los índices de intervención de los espectadores, los cambios en las actitudes de los deportistas, los aficionados y los entrenadores, etc. (véase la sección sobre Seguimiento y evaluación);
- Desarrollar un **acuerdo estándar** que describa cómo se compartirán de forma segura los datos recopilados por las organizaciones asociadas y cómo se analizarán de forma centralizada para garantizar la transparencia;
- Trabajar con las partes interesadas para diseñar un **plan de evaluación** que incluya métodos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. Garantizar que se da prioridad a las voces de la comunidad en el proceso de evaluación;
- Desarrollar **mecanismos claros para informar de los progresos** abordar cualquier dificultad y garantizar que todos los socios cumplen las funciones acordadas;
- Utilizar los parámetros acordados para **demostrar el impacto** de las iniciativas contra el racismo a la hora de abogar por cambios en las políticas y la financiación. Los argumentos basados en datos son más persuasivos.

Financiación y recursos

- Racionalizar los **recursos para la función de coordinación** mediante presupuestos específicos o asociaciones para subvenciones conjuntas. Garantizar que la financiación sea sencilla y accesible a través de canales no burocráticos, y promover ampliamente estas oportunidades con procesos de solicitud sencillos (véase la sección sobre Procesos internos para una aplicación eficaz);
- Crear un grupo de trabajo para atraer **financiación alineada** y desarrollar iniciativas conjuntas de gran impacto, complementadas con formación en estrategia de patrocinio y negociación;
- Proporcionar **subvenciones específicas** a organizaciones deportivas para que lleven a cabo, por ejemplo, labores de divulgación en centros de acogida de refugiados, y utilicen plataformas digitales para compartir recursos, incluyendo disposiciones sobre traducción y materiales adaptados a cada cultura;
- Promover programas locales adaptados a grupos diversos apoyando **programas piloto dirigidos por la comunidad** y garantizando una planificación participativa, al tiempo que se fomenta la financiación colectiva y la colaboración con fundaciones filantrópicas centradas en la inclusión social;

- Colaborar con **instituciones educativas** para compartir recursos e introducir programas lingüísticos en los clubes deportivos con el fin de potenciar los esfuerzos de inclusión;
- Implementar una **estrategia de patrocinio** que dé prioridad a los socios con un firme compromiso con la inclusión y la no discriminación, respaldada por una evaluación exhaustiva de la contribución de los posibles patrocinadores a la diversidad;
- Crear **premios y subvenciones** para reconocer y dar a conocer los esfuerzos de las organizaciones deportivas que luchan activamente contra el racismo y promueven la inclusión y fomentan una cultura de intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

Poner en común recursos y comunicaciones

- Desarrollar una **plataforma digital central y fácil de usar** en la que las organizaciones deportivas puedan listar y compartir fácilmente las instalaciones disponibles, el equipamiento y las necesidades de apoyo de los voluntarios. Proporcionar formación y apoyo técnico para maximizar la eficacia de la plataforma, sobre todo a las organizaciones más pequeñas;
- Facilitar acuerdos entre clubes deportivos y grupos comunitarios para **compartir instalaciones** o equipamiento. Así se amplía el acceso al deporte al tiempo que se establecen relaciones entre sectores;
- Crear una **base de datos de recursos en línea** en la que los participantes puedan compartir materiales, estudios de casos y estrategias de éxito. Incluir foros de debate para facilitar el diálogo permanente y el intercambio de conocimientos;
- Elaborar una **lista de expertos** (formadores antirracistas, investigadores, etc.) que puedan asesorar a corto plazo a los socios sobre retos específicos. La administración local podría subvencionar las tasas.

Concienciación, formación y desarrollo

- Desarrollar y lanzar **campañas de concienciación pública** que pongan de relieve el impacto nocivo del racismo en el deporte, sensibilicen al público sobre la necesidad de un cambio y fomenten el compromiso de toda la comunidad contra el racismo. Esto pueden y deben hacerlo todas las partes interesadas activas en este campo;
- **Promover historias de éxito** de iniciativas eficaces contra el racismo en y a través del deporte, utilizando la influencia de figuras de la comunidad y deportistas para inspirar la acción y demostrar que el cambio positivo es posible;
- Desarrollar **programas específicos** para grupos específicos, como las mujeres migrantes, en estrecha colaboración con ONG de confianza, y garantizar que los programas se revisan periódicamente para comprobar su pertinencia para la comunidad. Tener en cuenta los contextos locales, las sensibilidades culturales y los problemas específicos a los que se enfrentan las comunidades excluidas. Considerar que el objetivo a largo plazo de estos programas debe ser la inclusión de los grupos en la sociedad en general, no la «guetización» de estos grupos;
- Introducir **opciones de pago flexibles** y mecanismos de apoyo financiero, como becas o políticas de «apúntate y ya pagarás», junto con precios basados en los ingresos y periodos de prueba, para reducir las barreras financieras a la participación en el deporte de los grupos destinatarios;

- Proporcionar **formación completa para todas las partes interesadas** sobre el papel del deporte en la promoción de la integración y la inclusión social, utilizando un sistema de «formación de formadores» para difundir los conocimientos en las organizaciones. Esto podría incluir formación sobre derechos humanos, lucha antirracista, comunicación intercultural, sociopedagogía, gestión y resolución de conflictos o diversidad e inclusión;
- Proporcionar **formación especializada para figuras de referencia en el sector deportivo** sobre prejuicios inconscientes y resolución de conflictos, con becas para miembros de comunidades infrarrepresentadas, con el fin de arraigar una cultura de inclusión a todos los niveles;
- Trabajar con expertos antirracistas para desarrollar y normalizar **formación sobre la intervención del espectador** en toda la comunidad deportiva, incorporando medidas de evaluación para medir la disposición del público a intervenir y mejorar la evaluación del impacto;
- Organizar **talleres y foros** para que deportistas, organizaciones deportivas y grupos comunitarios debatan sobre el racismo, fomenten el entendimiento y desarrollen planes de acción conjuntos.

Divulgación e iniciativas públicas

- Establecer un **grupo de trabajo de divulgación comunitaria** con representantes de organizaciones deportivas, grupos comunitarios, autoridades locales y, lo que es más importante, miembros de comunidades excluidas. El grupo de trabajo debe centrarse específicamente en las estrategias de divulgación, los mensajes específicos y la identificación de los canales de comunicación más eficaces para llegar a los grupos infrarrepresentados. Garantizar que los contribuyentes de las comunidades reciben una compensación ;
- Desarrollar una **estrategia inclusiva de marca y medios de comunicación** en colaboración con diversos deportistas y miembros de la comunidad para impulsar un cambio positivo a largo plazo en materia de raza e inclusión en el deporte;
- Iniciar un **programa de embajadores deportivos** que reclute a personalidades influyentes para que defiendan la lucha contra el racismo y promuevan la inclusión en el sector deportivo y en la comunidad en general.
- Poner en marcha **programas educativos** en escuelas y centros comunitarios, mostrando el deporte como medio para la igualdad, la diversidad y la inclusión, y presentando interacciones con personalidades del deporte local;
- Producir y distribuir un **conjunto completo de herramientas** para orientar a las organizaciones deportivas y grupos comunitarios en la lucha contra el racismo y la creación de entornos inclusivos, con el apoyo de la investigación académica sobre la eficacia del deporte en la promoción del cambio social.

Estrategias y marcos

- Comprometerse activamente con las altas instancias de la administración para **agilizar el proceso de documentación** para que los refugiados y solicitantes de asilo puedan participar en eventos y programas deportivos;
- Cooperar con **organizaciones de asistencia jurídica** para ofrecer asistencia gratuita en materia de documentación y requisitos de residencia a los miembros de grupos vulnerables con problemas de accesibilidad;

- Crear un **grupo de trabajo** dedicado específicamente a la inclusión de los grupos marginados en el deporte, con el **mandato de elaborar planes estratégicos, supervisar avances y adaptar los enfoques** en función de las reacciones y la evolución de las necesidades;
- Trabajar con las partes interesadas, incluidos expertos en derecho deportivo y sin ánimo de lucro, para **desarrollar y promover cambios legislativos** que promuevan iniciativas contra el racismo en el deporte. Garantizar que las nuevas políticas sean coherentes con la legislación vigente y promuevan la inclusión;
- Realizar una **auditoría** de las instalaciones deportivas locales, los programas y las oportunidades de financiación para identificar los obstáculos a la participación de los grupos excluidos. Considere factores como la asequibilidad, la accesibilidad y la disponibilidad de programas culturalmente pertinentes;
- **Desarrollo y aplicación de políticas** que exijan a las organizaciones deportivas la adopción de una normativa antirracista y de inclusión como condición para recibir financiación pública o utilizar instalaciones municipales;
- Establecer un **programa de certificación o reconocimiento** para clubes deportivos y otras organizaciones sociales o cívicas que demuestren excelencia en la promoción de la diversidad y la inclusión, basado en criterios claros y cuantificables.

Fase 3 del ciclo de vida de esta política pública: Trabajo diario y aplicación

En el trabajo diario y la fase de ejecución, el énfasis del MIC en actividades que se refuerzan mutuamente garantiza que los esfuerzos de cada parte interesada se coordinen estratégicamente para lograr el máximo impacto colectivo. El planteamiento enriquece la 3ª fase del ciclo de vida de esta política al poner de relieve la necesidad de una comunicación clara, una gestión eficaz de los proyectos y la adaptabilidad en la aplicación de las soluciones. Las autoridades locales, como organización vertebradora, desempeñan un papel clave a la hora de facilitar esta colaboración, garantizando que las intervenciones no sólo aborden los problemas en cuestión, sino que también empoderen a las comunidades excluidas a través del deporte.

Capacitación e intercambio de conocimientos

- Facilitar **grupos de trabajo** que se centren en aspectos específicos de la aplicación (por ejemplo, tácticas de divulgación, análisis de datos, asesoramiento inclusivo). Estos grupos deben estar dirigidos por las partes directamente implicadas en el trabajo;
- Implementar un **programa de «seguimiento» multidireccional** en el que las partes interesadas de los clubes deportivos, las escuelas, las ONG y las autoridades locales puedan observar los entornos de trabajo de los demás. Esto permite a entrenadores, administradores, figuras relevantes en cada comunidad e incluso responsables políticos aprender de los planteamientos de los demás en materia de inclusión, estrategias antirracistas y trabajo de divulgación. Esto promueve una comprensión más global de los retos y soluciones necesarios para combatir el racismo en y a través del deporte;
- Establecer una base de datos segura y accesible de libre acceso para la **denuncia anónima** de incidentes de racismo y discriminación en el deporte. Trabajar con los participantes para utilizar estos datos, junto con otras métricas, para identificar y abordar las barreras estructurales a la participación.

Accesibilidad e inclusión

- Ayudar a los participantes a **traducir documentos clave** (reglas, formularios de inscripción), proporcionando asistencia individualizada para navegar por los sistemas deportivos y garantizando que los materiales promocionales sean cultural y lingüísticamente accesibles;
- Facilitar **donaciones de material deportivo** y también talleres sobre cómo adaptar el equipamiento y el diseño de los programas a los distintos niveles de destreza y necesidades;
- Desarrollar **becas** para que miembros de comunidades excluidas puedan asistir a programas, formaciones y eventos. Trabajar con las personas de contacto de la comunidad para garantizar que la información sobre becas llegue a las personas excluidas a través de canales de confianza y que los procesos de solicitud no sean engorrosos;
- Facilitar **sesiones periódicas de revisión de datos** en las que los socios, con el apoyo de la autoridad local, identifican tendencias y desarrollan estrategias e ideas sobre cómo abordar las barreras identificadas por los datos.

Divulgación, compromiso y defensa

- Poner en marcha programas para **fomentar la participación** en la práctica deporte entre las comunidades de inmigrantes, identificando los barrios con alta población migrante y abriendo instalaciones deportivas públicas;
- Utilizar la visibilidad de la autoridad local u otras partes interesadas para hacer **declaraciones públicas** en apoyo de la lucha contra el racismo en el deporte y en la sociedad, estableciendo expectativas para los socios y la comunidad en general;
- Promover **torneos interculturales e inclusivos por equipos** y actividades, como un evento anual de «Deporte para todos», con el fin de recaudar fondos y fomentar la diversidad entre los participantes. Aprovechar estos acontecimientos para celebrar la inclusión y mostrar el deporte como el cambio social. Promover diversos modelos de conducta y asociarse con organizaciones culturales para ampliar el alcance más allá de las redes deportivas tradicionales;
- Desarrollar **declaraciones conjuntas a los medios, peticiones o campañas** conjuntas con otros socios para difundir el mensaje de la inclusión y la lucha contra el racismo en el ámbito deportivo;
- **Apoyar, promover y fomentar los eventos dirigidos por la comunidad** que muestren diferentes tradiciones deportivas, fomenten la interacción y rompan estereotipos a través de la práctica deportiva;
- Organizar **eventos deportivos de libre acceso** y establecer programas de reconocimiento para las personas que promuevan la inclusión y combatan el racismo en el deporte. Mostrar historias de deportistas que rompen barreras en el marco de estos eventos. Garantizar que todo el mundo pueda participar sin barreras como la documentación o los requisitos financieros.

Infraestructura y cultura de apoyo

- Establecer un circuito de **comunicación transparente** entre los deportistas y los órganos de gobierno. Esto debe incluir un mecanismo seguro y anónimo de denuncia de incidentes racistas y discriminatorios, así como un proceso para compartir periódicamente las reacciones de los deportistas con los responsables de la toma de decisiones. Asegúrese de que este proceso conduce a mejoras tangibles y a la rendición de cuentas;

- Proporcionar recursos para **mantenimiento regular** de las instalaciones deportivas públicas de los barrios desfavorecidos para garantizar espacios limpios y seguros que fomenten la participación;
- Establecer un **sistema de reparación o asociación** con empresas de artículos deportivos para garantizar que el equipamiento de las instalaciones públicas siga siendo funcional y accesible para todos los participantes;
- Trabajar con los socios para promover **un horario de puertas** abiertas en instalaciones deportivas donde los residentes puedan acceder a equipos o probar diferentes deportes de forma gratuita, reduciendo así las barreras a la exploración y la participación;
- Proporcionar **soluciones de transporte** y transformar zonas urbanas no utilizadas o vacías en **instalaciones deportivas inclusivas y gratuitas** para fomentar la participación de la comunidad. Dar prioridad al acceso al transporte público y realizar auditorías de accesibilidad de las instalaciones existentes;
- Animar a las escuelas a utilizar un **lenguaje apropiado e inclusivo** que no perpetúe estereotipos ni utilice términos ofensivos en términos de racismo o discriminación;
- Facilitar **programas de tutoría** que emparejen a entrenadores con experiencia y sensibilidad cultural con aquellos que se inician en el trabajo en entornos diversos. Así se fomenta el intercambio de conocimientos y se promueven prácticas integradoras;
- Promover **el refuerzo positivo en las escuelas** para quienes demuestren integridad y valentía al confrontar los episodios de racismo en el deporte de los que sean testigos, y para los alumnos que se conviertan en líderes activos de las iniciativas antirracistas desplegadas dentro de los clubes deportivos escolares;
- Dar prioridad al **reconocimiento de las aportaciones individuales de los voluntarios** dentro de las organizaciones a través de diversos métodos de reconocimiento.

Fase 4 del ciclo de vida de esta política pública: Sostenibilidad e impacto

En la fase final del ciclo de vida de esta política, Sostenibilidad e Impacto, la aplicación del MIC permite una evaluación que se centre en los resultados a largo plazo y la sostenibilidad del impacto de la iniciativa a través de sistemas de apoyo y medición compartida. Esta fase es crucial para mantener el impulso y garantizar que las iniciativas sigan siendo eficaces a la hora de abordar la discriminación y promover la inclusión. Requiere el compromiso continuo de todas las partes interesadas y la integración de los esfuerzos en el tejido de la comunidad. Al proporcionar liderazgo y capacidad organizativa, las autoridades locales garantizan la mejora continua y la adaptación a nuevas pruebas y retos, garantizando un cambio positivo y duradero en el deporte y la sociedad.

Seguimiento y evaluación exhaustivos

- Establecer un **mecanismo de información específico** para la notificación inmediata de incidentes de racismo o discriminación a fin de garantizar una respuesta rápida y coordinada.
- Realizar **evaluaciones de impacto** concienzudas para valorar el impacto de las iniciativas antirracistas, no sólo en la cohesión de la comunidad y la participación deportiva, sino también en las actitudes sociales más generales hacia el racismo y la inclusión (véase la Sección sobre seguimiento y evaluación);
- Implantar un sistema de **seguimiento continuo** para informar sobre las tendencias del racismo en el deporte, de modo que las iniciativas sigan siendo receptivas y adaptables;
- Utilice **encuestas, entrevistas y grupos de discusión** recopilar información exhaustiva de los participantes, los entrenadores y los miembros de la comunidad para perfeccionar el programa;
- **Crear grupos** que incluyan deportistas, entrenadores y miembros de la sociedad para revisar los comentarios y el rendimiento del programa, capacitando a los más afectados por el racismo para que desempeñen un papel clave en el proceso de evaluación;
- **Comparación con las mejores prácticas** evaluar la eficacia, aprender y crecer, y publicar informes periódicos de transparencia para las partes interesadas y el público.

Diversificación de la financiación y rendición de cuentas

- **Diversificar las fuentes de financiación de las iniciativas de toda la ciudad**, recurriendo a subvenciones nacionales y de la UE, *crowdfundings* y asociaciones para reforzar la base financiera de las iniciativas. Crear coaliciones para aplicaciones conjuntas que aprovechen la amplitud de conocimientos disponibles;
- Implantar **mecanismos de rendición de cuentas** para las organizaciones deportivas que no aborden, denuncien o combatan el racismo en sus propias filas, incluidas sanciones o códigos de conducta obligatorios. Además, instar a las organizaciones deportivas a publicar informes periódicos en los que tengan que indicar con detalle sus iniciativas, logros y obstáculos en la lucha contra el racismo. Esto no sólo obliga a las organizaciones a rendir cuentas, sino que también fomenta las mejores prácticas y una cultura de mejora continua;
- Invertir en la **formación a largo plazo y el desarrollo profesional de los voluntarios** en promover un sistema de apoyo sólido y sostenible para las iniciativas deportivas. La formación y el desarrollo profesional podrían centrarse en las competencias intercultural-

rales, la gestión de proyectos, la redacción de subvenciones, la pedagogía social, las competencias interculturales o el juego limpio y el trabajo en equipo;

- Animar a las empresas locales y a la comunidad a contribuir a un **fondo específico para iniciativas deportivas contra el racismo**. Esto podría incluir programas de patrocinio en los que las empresas puedan apoyar directamente a equipos deportivos locales, organizaciones de la sociedad civil u otras partes interesadas comprometidas con la inclusión;
- Fomentar más contribuciones anunciando que las autoridades locales harán **donaciones o patrocinios** a iniciativas contra el racismo relacionadas con el deporte hasta una determinada cantidad. Esto puede fomentar mayores contribuciones de la comunidad y las empresas, duplicando el impacto de cada donación.

Liderazgo y compromiso comunitario

- Desarrollar **programas de liderazgo** destinados a formar a futuros líderes de grupos comunitarios y organizaciones deportivas comprometidos con la lucha contra el racismo. Subvencionar y financiar su participación, y dar a conocer su compromiso social;
- Establecer un **programa anual de premios** para reconocer a organizaciones deportivas, equipos y personas que demuestren un compromiso destacado en la lucha contra el racismo y el fomento de la inclusión;
- Integrar **servicios de salud mental y apoyo a las víctimas** para reducir las barreras psicológicas a la participación en actividades deportivas y garantizar la evaluación y mejora continuas;
- Organizar **actos de ámbito comunitario** para celebrar hitos, logros y contribuciones individuales en la lucha contra el racismo en la ciudad, fomentando un sentimiento de logro colectivo y compromiso permanente;
- Proporcionar **acceso de bajo umbral a financiación o apoyo logístico** a los socios que deseen desarrollar programas internos de formación basados en los conocimientos adquiridos a través de nuevas iniciativas, creando así un efecto multiplicador.

Comunicación estratégica y tejer redes

- Participar activamente en **redes internacionales** como las “Ciudades Activas Mundiales” del Comité Olímpico, que ayudan a racionalizar las iniciativas estratégicas y se centran en la sostenibilidad, compartiendo estrategias para garantizar un impacto a largo plazo y aprendiendo de otros que han logrado mantener sus iniciativas;
- Desarrollar **relaciones a largo plazo con los medios de comunicación** para garantizar una cobertura continua de las iniciativas contra el racismo en el deporte, manteniendo al público comprometido e informado de los esfuerzos y progresos en curso;
- Desarrollar un **centro público en línea para todas las iniciativas de la ciudad** que incluya recursos, calendarios de actos y actualizaciones continuas de los proyectos, para facilitar a las partes interesadas el compromiso y el contacto;

- Utilizar las **redes sociales**, *hashtags* y contenidos multimedia sobre iniciativas para mantener el interés y el compromiso públicos en los esfuerzos contra el racismo, utilizando análisis para adaptar las estrategias con el fin de lograr un mayor alcance y un impacto más profundo;
- Emitir regularmente **comunicados de prensa** que informen sobre el impacto de los programas de éxito, además de publicar **informes de impacto** que muestren los resultados cuantificables de los esfuerzos contra el racismo y refuercen la importancia de una acción sostenida.

Información clave: La integración del Marco de Impacto Colectivo (MIC) en el ciclo de vida de una política pública dota a las autoridades locales de estrategias para hacer frente al racismo en el deporte y en la sociedad. Este enfoque unificado aumenta la colaboración, alinea los esfuerzos en torno a objetivos comunes y hace hincapié en la toma de decisiones basada en pruebas y la comunicación abierta. El MIC permiten a los organismos locales:

- Reunir a diversas partes interesadas en torno a una misión unificada contra el racismo.
- Crear asociaciones intersectoriales para combinar fuerzas y recursos.
- Medir los progresos utilizando parámetros comunes para una clara rendición de cuentas.
- Promover la comunicación inclusiva para mantener la confianza y la flexibilidad de las partes interesadas.
- Apoyar un liderazgo que priorice la inclusión y la adaptabilidad.

Adaptar las estrategias propuestas a los contextos locales, los recursos y las partes interesadas, este modelo capacita a las autoridades para liderar la tarea de hacer del deporte una plataforma para la inclusión y la justicia social.

7. Seguimiento y evaluación

La incorporación de sólidos marcos de seguimiento y evaluación a las iniciativas de lucha contra el racismo en y a través del deporte es un imperativo estratégico para las autoridades locales. Al dar prioridad al seguimiento y la evaluación, las autoridades locales demuestran su compromiso con programas antirracistas sostenibles y eficaces que impulsen un cambio social más amplio y cumplan con su responsabilidad de garantizar la igualdad para todos.

Crear un marco de evaluación exhaustivo que capte los efectos cuantitativos (basados en cifras) y cualitativos (basados en experiencias) de sus programas. Diseñe esto cuidadosamente y asegúrese de que respeta las realidades vividas por los participantes.

Llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación tiene varias ventajas:

- **Pruebas basadas en datos para tomar decisiones que refuercen la igualdad:** El seguimiento y la evaluación optimizan la asignación de recursos y orientan el perfeccionamiento continuo de los programas, garantizando que las iniciativas aborden activamente las necesidades de los grupos marginados.
- **Rendición de cuentas efectiva:** El seguimiento y la evaluación subrayan el compromiso con unos resultados cuantificables y fomentan la confianza entre las partes interesadas, especialmente entre aquellas que han estado históricamente excluidas de la toma de decisiones.
- **Capacitación a través de la participación:** Los enfoques participativos de seguimiento y evaluación dan prioridad a las voces de las personas directamente afectadas por el racismo, fomentan la inclusión y garantizan que los programas respondan a sus necesidades.
- **Compartir conocimientos para reproducirlos:** Las iniciativas de éxito rigurosamente documentadas a través del seguimiento y la evaluación informan el desarrollo de políticas, proporcionan modelos para su reproducción en otras jurisdicciones, ponen de relieve las lecciones aprendidas y contribuyen a una base de conocimientos más amplia para combatir el racismo.

En la siguiente sección se explica cómo desarrollar, poner en práctica y evaluar un marco de evaluación con fines de seguimiento y evaluación.

7.1. Indicadores para medir el éxito de las iniciativas

Desarrollar indicadores conjuntamente: Las autoridades locales deberían trabajar con investigadores, la sociedad civil y las personas afectadas por el racismo para desarrollar indicadores que midan tanto la participación como el empoderamiento, como los cambios en las dinámicas de poder. La revisión periódica garantizará que estos indicadores reflejen con exactitud la complejidad de los fenómenos del racismo y la discriminación.

Establecer medidas cuantitativas: Definir medidas numéricas para los objetivos y resultados, incluida la diversidad en la participación, la reducción de los incidentes de discriminación y las mejoras en la salud. Establecer puntos de referencia permite hacer un seguimiento y una evaluación sistemáticos de la eficacia de las iniciativas contra el racismo.

Incluir datos cualitativos: Recopilar relatos para comprender los cambios de actitud y empoderamiento, utilizando entrevistas estructuradas y grupos de discusión para garantizar la coherencia. Estas pruebas cualitativas complementan los datos cuantitativos y proporcionan una visión más profunda del impacto comunitario.

Organizar sistemáticamente los indicadores: Clasificar los indicadores en función de su enfoque -cambios estructurales, mejoras de procesos o resultados directos- para ofrecer una visión global de las iniciativas contra el racismo. El compromiso periódico con las comunidades excluidas ajusta y amplía estos indicadores para garantizar la inclusión.

Validar los indicadores mediante la participación de las partes interesadas: Validar los indicadores mediante talleres y debates con múltiples partes interesadas para confirmar su pertinencia y precisión a la hora de representar las experiencias de las personas afectadas. Implementar circuitos de comunicación para el perfeccionamiento continuo de los indicadores para que estos estén alineados con las percepciones de la comunidad.

Reforzar los sistemas de mejora continua: Analizar los datos de forma continua para mejorar el marco de indicadores y garantizar un seguimiento eficaz de los avances hacia la eliminación del racismo y la discriminación. Destacar los resultados que capacitan y empoderan a las comunidades excluidas y subrayar su papel en el impulso del cambio sostenible. Adaptar las estrategias en función de los resultados de la evaluación para optimizar los esfuerzos contra el racismo.

7.2. Mecanismos de comunicación *a posteriori*:

En esta sección se describen los mecanismos esenciales de comunicación *a posteriori* destinados a aumentar la participación de la comunidad y garantizar la integridad de la recopilación de datos.

Integrar múltiples canales de comunicación *a posteriori*: Combinar métodos de opinión digitales y tradicionales, como encuestas en línea, buzones de sugerencias físicos y líneas telefónicas directas. Trabajar con líderes comunitarios para profundizar en la recopilación de información.

Desarrollar herramientas de comunicación *a posteriori* diseñadas conjuntamente: Implicar a las personas afectadas por el racismo en el diseño de las herramientas de comunicación *a posteriori*, garantizando que sean accesibles, culturalmente sensibles y estén disponibles en varios idiomas para fomentar una mayor participación.

Crear foros comunitarios: Organizar foros periódicos, seguros e inclusivos en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y grupos comunitarios. Centrarse en dar voz a los grupos marginados en los procesos de toma de decisiones.

Adoptar prácticas éticas de análisis de datos: Analizar datos procedentes de una amplia gama de fuentes, respetando las normas éticas para evitar la perpetuación de estereotipos. Garantizar que las comunidades excluidas tengan control sobre la presentación de sus datos.

Información clave: Un marco sólido de seguimiento y evaluación, desarrollado con la participación de la comunidad, es esencial para medir los avances, garantizar la rendición de cuentas, maximizar el impacto de las iniciativas contra el racismo y justificar la inversión continuada en estos esfuerzos.

8. Procesos internos para una aplicación eficaz

Para aplicar con éxito las iniciativas contra el racismo y a favor de la inclusión es necesario contar con un marco interno de aplicación. Esta sección permite a las autoridades locales optimizar los recursos existentes, utilizar métodos de gestión basados en las mejores prácticas existentes y fomentar las asociaciones colaborativa para lograr resultados tangibles.

8.1. Poner en práctica la estrategia de liderazgo

Existen varios elementos clave en el papel de liderazgo de las autoridades locales para el éxito de la aplicación estratégica y operativa de las iniciativas contra el racismo y a favor de la inclusión. Desde el punto de vista estratégico, los gobiernos locales deben proporcionar una dirección clara, fomentar la colaboración y garantizar una toma de decisiones basada en datos. Para lograrlo, es fundamental tener en cuenta la gestión práctica de la iniciativa o iniciativas de colaboración, lo que incluye facilitar la comunicación, asegurar y gestionar los recursos y proporcionar apoyo continuo a todos los implicados. En tanto que organizaciones vertebradoras, los gobiernos locales deben dar prioridad a lo siguiente:

- **Convocar a diversas partes interesadas, formalizar** con acuerdos que definan funciones y responsabilidades, y facilitar **reuniones de colaboración, talleres y eventos**.
- **Garantizar la financiación** de múltiples fuentes, aplicar protocolos presupuestarios estrictos y garantizar el gasto responsable y la presentación periódica de informes financieros **informes financieros periódicos** a las entidades financiadoras y al público en general.
- **Mantener una comunicación transparente** en varios idiomas, compartir de forma proactiva los informes de progreso y los retos con todas las partes interesadas, y establecer **mecanismos de comunicación a posteriori y adaptación periódicas**.
- **Impartir formación** a las partes interesadas pertinentes sobre antirracismo, sensibilidad cultural, resolución de conflictos, etc. y proporcionar **apoyo administrativo continuo**.
- **Facilitar la consulta a la comunidad, el análisis de datos y planificación estratégica** para establecer una visión compartida de la lucha contra el racismo y la discriminación en el deporte, junto con objetivos cuantificables, plazos y planes de acción claros.
- **Diseñar sistemas de datos sólidos** y estudiar los datos disponibles para fundamentar las decisiones que se vayan a tomar; desarrollar **prácticas de medición comunes** y supervisar **seguimiento periódico de los avances y el impacto**.

8.1.1. Los planes de acción como herramienta

Una forma de anclar las iniciativas en los objetivos y ambiciones de la política pública de la localidad es crear un plan de acción. Un plan de acción es un documento estratégico que proporciona a los gobiernos locales un marco detallado de políticas y prioridades. Traduce una visión estratégica amplia en una serie de pasos concretos, calendarios, asignación de recursos y responsabilidades, proporcionando un marco para lograr los resultados deseados. Por lo tanto, un plan de acción puede apoyar a las autoridades locales en sus procesos internos con **estrategias para una aplicación eficaz** de las siguientes maneras:

- Un plan de acción **define funciones y expectativas transparentes** para todas las partes interesadas (autoridades locales, sociedad civil, organizaciones deportivas, etc.). Así se garantiza que todos trabajen por objetivos comunes y se fomenta la participación activa y el compromiso a lo largo de todo el proceso de aplicación.
- El Plan de Acción **identifica a las principales partes interesadas locales y esboza estrategias** para una comunicación y un compromiso coherentes. Este énfasis en la colaboración continua ayuda a generar confianza y facilita la resolución de problemas a lo largo de toda la iniciativa.
- Por último, un plan de acción incluye **objetivos claramente definidos e indicadores de éxito cuantificables** vinculados a los objetivos estratégicos generales. Un planteamiento basado en los datos disponibles garantizará que se pueda hacer un seguimiento de los avances, que se puedan realizar ajustes y que se pueda demostrar el impacto del deporte como herramienta para combatir el racismo y la discriminación.

Para más información, véase el recurso Herramientas para la Igualdad de ECCAR: Planes de acción.

8.2. Gestión de recursos operativos

Para que la aplicación y la gestión de los recursos sean eficaces, es necesario elaborar un presupuesto exhaustivo y viable para las iniciativas contra el racismo y a favor de la inclusión. Se recomienda realizar en primer lugar una revisión de los presupuestos de los que dispone cada departamento para identificar las áreas potenciales de reasignación de recursos, así como las necesidades y requisitos presupuestarios reales.

En el siguiente paso hay que **elaborar un presupuesto que refleje y asignar los recursos necesarios para:**

- **Personal dedicado, gestión del proyecto** (Coordinador, o coordinación integrada en la función de un miembro del personal existente)
- **Iniciativas de capacitación, talleres, materiales** (para entrenadores, personal y voluntarios que participen en la ejecución del programa)
- **Facilitación de instalaciones (de alquiler), posibles adaptaciones de accesibilidad y equipamiento deportivo esencial**
- **Interpretación/traducción** (para evaluación de necesidades, programas específicos)
- **Asociación y creación de redes** (financiación para establecer y mantener relaciones con las partes interesadas)

- o **Expertos contratados** (formadores a corto plazo, facilitadores o consultores con conocimientos específicos, según sea necesario)
- o **Investigación/evaluación** (herramientas de datos, considerar las asociaciones universitarias)
- o **Relaciones públicas** (generales y específicas para las comunidades excluidas).

Información clave: Las iniciativas de éxito suelen funcionar con presupuestos de entre 10.000 y 120.000 euros anuales. Solicite financiación suficiente por adelantado para evitar quedarse sin recursos.

8.2.1. Herramientas y estrategias prácticas

Las autoridades locales pueden recurrir a una serie de herramientas y estrategias para garantizar que la financiación se ajusta a las prioridades estratégicas. Algunos marcos y perspectivas útiles para gestionar los recursos financieros de forma transversal son:

- **Obtener financiación de diversas fuentes:** Una estrategia de financiación polifacética puede incluir un fondo temático que sea común a varios departamentos, subvenciones externas, asociaciones de responsabilidad social corporativa, asociaciones filantrópicas, eventos de recaudación de fondos impulsados por la comunidad, generación de ingresos a partir de talleres de pago, *crowdfundings*, fondos de dotación y posibles programas de subvenciones de contrapartida. Este enfoque fomenta la sostenibilidad, reduce los riesgos de financiación, aumenta el alcance y suele contar el apoyo de la comunidad.
- **Orientación a Resultados (o *Gestión basada en resultados, GBR*):** Alinear todas las asignaciones de recursos y acciones con los resultados deseados de cada iniciativa. La GBR hace hincapié en una clara relación de causa-efecto entre las actividades emprendidas (lo que se hace), los productos de estas actividades (lo que se deriva de estas actividades) y los resultados previstos (los resultados que se pretende alcanzar). Garantiza que el diseño de los programas, la dotación de personal y las asignaciones presupuestarias se centren en lograr avances cuantificables hacia la construcción de un entorno deportivo más integrador.
- **Cuadro de Mando Integral:** El Cuadro de Mando Integral es un marco de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a traducir su visión y sus objetivos en medidas de rendimiento factibles, contribuyendo así a una asignación eficaz de los recursos. Aplicar una estrategia de cuadro de mando integral para evaluar el rendimiento en múltiples dimensiones más allá de la sostenibilidad financiera. Considerar factores como el aumento de la participación de poblaciones diversas (público objetivo), la eficacia de la ejecución del programa (procesos internos) y la mejora de los conocimientos del personal y los deportistas en materia de diversidad e inclusión (aprendizaje y crecimiento).

- **Presupuestos participativos:** Considerar el uso del presupuestos participativos como herramienta para implicar a las partes interesadas y a las comunidades en el proceso de asignación de recursos a las iniciativas deportivas. Este planteamiento fomenta directamente la inclusión al capacitar a las comunidades excluidas para dar forma a cómo se gastan los fondos, fomentando así un sentimiento de propiedad. Los presupuestos participativos garantizan que la asignación de recursos se ajuste a las necesidades más acuciantes de la comunidad, aumentando la financiación de iniciativas con un alto potencial de cambio impactante. El proceso aumenta la transparencia, maximiza los beneficios a largo plazo de la financiación y genera confianza entre las autoridades locales y los ciudadanos a los que estas sirven.

Para más información, véase Human Rights Go Local Publication Series, volúmenes 3, 4 y 5

8.3. Seguimiento y ejecución

Para garantizar una aplicación eficaz y satisfactoria de las acciones dentro del papel de liderazgo de las autoridades locales, deben tenerse en cuenta las siguientes medidas estratégicas y operativas para un seguimiento y una ejecución eficaces:

- **Capacitación de los participantes:** Trabajar con universidades o expertos técnicos para desarrollar herramientas de recopilación de datos y evaluación fáciles de usar para los participantes con menos experiencia en la recopilación formal de datos de investigación formales. Formar a las ONG y a los clubes deportivos en su uso.
- **Capacitar a las comunidades:** Invertir en formación sobre seguimiento y evaluación dirigida específicamente a miembros de comunidades excluidas, capacitándoles para dirigir la recopilación de datos, el análisis y las labores de promoción.
- **Iniciativas prioritarias de seguimiento y ejecución :** Establecer un grupo de trabajo específico de seguimiento y evaluación en el seno de la autoridad local o de una iniciativa más amplia. Esto es una demostración su importancia y garantiza que alguien se responsabilice del seguimiento de los progresos.
- **Inclusión en los presupuestos desde el primer momento:** Reservar una parte específica del presupuesto de la iniciativa para actividades de seguimiento y evaluación, incluida la recopilación de datos, el análisis y la difusión de resultados.
- **Flexible y adaptable:** Permitir calendarios flexibles y procesos de seguimiento y evaluación adaptables. Reconocer que el cambio sostenible lleva tiempo y requiere un perfeccionamiento continuo basado en los comentarios *a posteriori* y la adquisición de nuevos datos.
- **Amplificar el impacto:** Difundir ampliamente los resultados en formatos accesibles (informes visuales, presentaciones comunitarias) para fundamentar la elaboración de políticas basadas en pruebas y amplificar las voces de las comunidades excluidas.

Información clave: La aplicación efectiva de las políticas antirracistas y de inclusión requiere un marco de sólido de buen gobierno. Esto incluye que las autoridades locales asuman un papel de liderazgo estratégico para promover la colaboración, la toma de decisiones basada en datos y la gestión de recursos. Dando prioridad a marcos financieros y de gestión claros, una comunicación transparente, el desarrollo de capacidades y un seguimiento y evaluación participativos, las autoridades locales pueden traducir su visión en un cambio sostenible.

8.4. Gestión de los retos operativos

Incluso las iniciativas y medidas antirracistas bien diseñadas pueden enfrentarse a obstáculos en el plano operativo. Las autoridades locales pueden superar estos obstáculos y garantizar el éxito continuado y la resistencia de las medidas teniendo en cuenta las siguientes estrategias clave:

- Promover la **cooperación entre departamentos** demuestra el compromiso unificado y el enfoque integrador del municipio en la lucha contra el racismo. También permite utilizar las competencias y recursos de toda la ciudad y, por tanto, un planteamiento consolidado;
- Las autoridades locales deben vincular todas las iniciativas directamente a la lucha contra el racismo y garantizar que cada acción contribuya eficazmente a este **objetivo central**;
- La aplicación de un sistema de coordinación estructurado con **funciones claramente definidas** es esencial para gestionar eficazmente las contribuciones de las partes interesadas y centrar los esfuerzos;
- Para contrarrestar la oposición, las autoridades locales deben **basar sus argumentos en investigaciones científicas, estadísticas** y de los organismos de lucha contra la discriminación, y hacer hincapié en la importancia de combatir la discriminación racial;
- **Integrar las acciones** ya en marcha en distintos departamentos en la estrategia más amplia contra el racismo puede hacer que la iniciativa sea más completa y menos vulnerable a las críticas;
- A través de **relaciones existentes** para trabajar con socios externos es crucial, ya que pone de relieve los beneficios mutuos y fomenta su implicación en los esfuerzos contra el racismo;
- Establecer un **presupuesto específico** para la aplicación y el desarrollo de iniciativas garantiza la sostenibilidad a largo plazo y la asignación eficaz de recursos;
- Llevar a cabo una **evaluación de necesidades y coordinar los servicios existentes** antes de introducir otros nuevos ayuda a evitar la duplicación y optimiza el uso de los recursos.

9. Resumen y puntos clave

En la navegación por las complejidades del racismo y la discriminación racial, el deporte es una herramienta central para fomentar la unidad y catalizar cambios significativos. Este modelo de planificación estratégica, basado en las cuatro fases del ciclo de vida de una política pública y reforzado por los componentes del Marco de Impacto Colectivo (MIC), proporciona a las autoridades locales una guía completa para fomentar la inclusión y la cohesión social en y a través del deporte.

Un elemento central de esta iniciativa es el papel de liderazgo de las autoridades locales, que se encuentran en una posición única para apelar a un gran número de partes interesadas -desde organizaciones deportivas hasta instituciones educativas- con el fin de configurar una comunidad cada vez más inclusiva en la que los incidentes y actitudes racistas se confronten sistemáticamente.

Basado en pruebas y buenas prácticas de toda Europa, este modelo está cuidadosamente diseñado en torno a tres objetivos fundamentales:

- **prevenir y luchar contra la discriminación en el deporte**
- **fomento la inclusión social a través del deporte;**
- **utilizar el deporte como catalizador de un cambio social más amplio.**

Para las autoridades locales, este documento constituye un conjunto de herramientas y directrices prácticas que esbozan estrategias para desarrollar medidas, iniciativas, políticas y acciones de lucha contra el racismo en el deporte y a través del deporte desde la óptica del Marco de Impacto Colectivo (MIC). Al aplicar los componentes del MIC al ciclo de vida típico de una política pública, con la idea de vigilar que no se reinventa la rueda, se añade una capa estratégica para mejorar la eficacia y la eficiencia. Este enfoque permite:

- **Convocar a diversas partes interesadas:** Facilitar la reunión de diversos grupos para establecer objetivos comunes contra el racismo y delegar tareas de forma efectiva, situando a las autoridades locales como eje central del MIC para liderar estos esfuerzos.
- **Creación de asociaciones intersectoriales:** Alinear diferentes sectores en torno a un programa común, permitiéndoles aunar sus fuerzas y recursos únicos para lograr un mayor impacto acumulativo.
- **Establecer resultados cuantificables:** Definir parámetros claros para medir el éxito y utilizar sistemas de medición comunes para seguir los avances, lo que permite perfeccionar las estrategias de forma iterativa.
- **Dar prioridad a la comunicación integradora:** Fomentar un diálogo abierto y transparente para generar confianza entre las partes interesadas y garantizar que las iniciativas son flexibles.
- **Reforzar el liderazgo y el apoyo:** Capacitar a las autoridades locales para que actúen como fuerza coordinadora central, y se encarguen de gestionar los recursos y de empujar los objetivos antirracistas.

El planteamiento presentado no sólo pretende hacer frente al racismo directamente, sino también reforzar el buen gobierno a nivel municipal, el bienestar de la comunidad y la capacidad de resolver problemas colectivamente. Es importante destacar que el marco establecido por el MIC anima a las autoridades locales a adaptar estos principios para complementar las iniciativas existentes y alinearlos con los objetivos comunitarios, racionalizando así sus responsabilidades en lugar de aumentarlas.

Este documento pretende ser una guía para dar el primer paso hacia el diálogo permanente y la acción concertada, y presenta un amplio conjunto de estrategias para utilizar el deporte como vehículo de cambio social. Hace hincapié en la necesidad de un compromiso permanente, un liderazgo estratégico y un buen gobierno colaborativo. Con la ayuda de esta guía, las autoridades locales estarán capacitadas para guiar a sus comunidades hacia un futuro en el que el deporte sea fuente de inclusión, resiliencia y unidad, contribuyendo activamente a una sociedad más justa para todos.

10. Recursos y apoyo

10.1. Guías, herramientas y buenas prácticas

Consejo de Europa: «Carta para la inclusión en el deporte» Disponible en <https://www.coe.int/en/web/sport/inclusive-sport>

Herramientas para la igualdad de Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo:

- **Planes de acción de 10 puntos de ECCAR.** Disponible en https://www.eccar.info/sites/default/files/document/Toolkit-es_10PointsActionPlan2023_web-high_0.pdf
- **Deporte para la inclusión y la integración social.** Disponible en [m https://www.eccar.info/sites/default/files/document/12_Toolkit-en-Sports.pdf](https://www.eccar.info/sites/default/files/document/12_Toolkit-en-Sports.pdf)

Plataforma Europea para la Ética en el Deporte (EPSE): Herramientas para las buenas prácticas en el deporte Disponible en [m https://m.eusport.org/goodgovernance/GGS_sobre](https://m.eusport.org/goodgovernance/GGS_sobre)

Centro Internacional para la Promoción de los Derechos Humanos a nivel local y regional:

- **«Accountability in Action: Human Rights Action Plans of Local Governments.»** En: Gerd Oberleitner y Klaus Starl (editores de la serie), Human Rights Go Local Publication Series, Volumen 5, HRGL Publishing, Graz, 2024.
- **«Governing the City by Human Rights Objectives: Embedding Human Rights in Public Management Instruments.»** En: Gerd Oberleitner y Klaus Starl (editores de la serie), Human Rights Go Local Publication Series, Volumen 4, HRGL Publishing, Graz, 2023.
- **«From Commitment to Responsibility for Human Rights in Cities and Regions.»** En: Gerd Oberleitner y Klaus Starl (editores de la serie), Human Rights Go Local Publication Series, Volumen 3, HRGL Publishing, Graz, 2022.
- Los artículos anteriores están disponibles en <https://www.humanrightsgolocal.org/resources/hrgl-publication-series/>

OACDH: “Directrices de contratación” Disponible en https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/ForumSession2/Events_3Dec.1.ContrataciónPúblicayDerechosHumanos-Propuesta.pdf

Herramientas de SENTRY: «Visibilizar, prevenir y mediar en la discriminación a través del deporte» Disponible en [m https://www.sentrysport.org/pdf/Sentry_toolkit.pdf](https://www.sentrysport.org/pdf/Sentry_toolkit.pdf)

Red para la inclusión en el deporte SPIN: «Igualdad de acceso y participación de las mujeres y niñas migrantes en el deporte» Disponible en [m https://www.fairplay.or.at/fileadmin/user_upload/SPIN-Igualdad_de_acceso_de_las_mujeres_inmigrantes_en_el_deporte_Camino_2020.pdf](https://www.fairplay.or.at/fileadmin/user_upload/SPIN-Igualdad_de_acceso_de_las_mujeres_inmigrantes_en_el_deporte_Camino_2020.pdf)

UNESCO:

- **«Crear ciudades inclusivas a través del deporte»** Disponible en <https://cdn.nocnsf.nl/media/rziiri35/2023-11-30-creating-inclusive-cities-through-deporte-unesco-003.pdf>

- **«Herramientas para abordar la violencia contra las mujeres y las niñas en el deporte»** Disponible en www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/07/tackling-violence-against-women-and-girls-in-sport-a-handbook-for-policy-makers-and-deportistas

10.2. Documentos de establecimiento de políticas relacionadas:

Comisión Europea: «Estrategia de la UE para la igualdad de género en el deporte 2014-2020» Disponible en https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_es

Grupo de Trabajo «Deporte» de la UE: «Informe sobre la integración de la dimensión social del deporte en los programas de trabajo de la UE para el deporte» (2021). Disponible en [m https://sport.ec.europa.eu/](https://sport.ec.europa.eu/)

Asamblea General de las Naciones Unidas (1969): «Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial» Disponible en <https://www.ohchr.org/sites/default/files/cerd.pdf>

Consejo de Europa: «Convenio Europeo de Derechos Humanos» Disponible en [m https://www.coe.int/en/web/human-rights-convention/the-convention-in-1950](https://www.coe.int/en/web/human-rights-convention/the-convention-in-1950)

Parlamento Europeo (2001): «Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea» Disponible en [m https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf)

Comisión Europea (2020): «Una Unión en igualdad: Plan de acción de la UE Antirracismo 2020-2025» Disponible en https://commission.europa.eu/document/download/beb-25da4-e6b9-459e-89f7-bcddb3a8f0c8_en?filename=a_union_of_equality_eu_action_plan_against_racism_2020_-2025_en.pdf

Comité Olímpico Internacional (2023): «Carta Olímpica» Disponible en [m https://stillmed.olympics.com/media/Document_Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Carta.pdf](https://stillmed.olympics.com/media/Document_Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Carta.pdf)

Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (2013): «Promoción de los derechos humanos mediante el deporte y el ideal olímpico» Disponible en <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/HRCouncil/AdvisoryCom/AHRCRES241ENG.pdf>

UNESCO (2015): «Carta internacional de la educación física, la actividad física y el deporte» Disponible en [m https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409)

Kania, J., y Kramer, M. (2011): «Collective impact.» Stanford Social Innovation Review. Disponible en [m https://ssir.org/articles/entry/collective_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact)

10.3. Información sobre financiación y subvenciones

Erasmus+ Deporte: Este programa de la Unión Europea financia proyectos que promuevan la inclusión, la lucha contra el dopaje y las buenas prácticas en el deporte. Disponible en <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/sport-actions>

Fondos Estructurales y de Inversión de la UE: Estos fondos, gestionados por los Estados miembros con cierta supervisión de la UE, también pueden utilizarse para apoyar proyectos que fomenten la inclusión social a través del deporte.

10.4. Seguimiento y evaluación

Centro de conocimiento de la UE sobre igualdad de género: «Herramientas de seguimiento de la igualdad de género - Deporte» Este recurso ofrece orientaciones y herramientas específicas para supervisar los avances en materia de igualdad de género en el deporte, que pueden adaptarse a esfuerzos de inclusión más amplios. Disponible en [m https://composite-indicadores.jrc.ec.europa.eu/ges-monitor](https://composite-indicadores.jrc.ec.europa.eu/ges-monitor)

Herramienta de seguimiento ECAR: «Seguimiento del racismo y la discriminación a escala local» Disponible en [Racismo-Discriminación.pdf](#)