



# RFEF

ESTRATEGIA DE  
**SOSTENIBILIDAD**

RFEFSOSTENIBLE

# ÍNDICE



## 1. ESTADO DE SITUACIÓN

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Marco de situación

## 2. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

- 2.1 Temas relevantes

## 3. MOTIVACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA RFEF EN EL ÁMBITO DE LA SOSTENIBILIDAD

- 3.1 Motivación
- 3.2 Misión
- 3.3 Visión y valores

## 4. MARCO ESTRATÉGICO

- 4.1 Ejes Estratégicos
- 4.2 Plan de Actuaciones
- 4.3 Implementación y Seguimiento



# 1. ESTADO DE SITUACIÓN

# 11.

## ANTECEDENTES



El deporte, como se reconoce en la Resolución de la Organización de Naciones Unidas de 70/1 de 2015, “contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social”.

Alineados con dicha vocación, de la que el mundo del fútbol se hace partícipe, inicia su actual etapa el Departamento de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Real Federación Española de Fútbol (en adelante, “RFEF” o “la Federación”) en diciembre de 2021. Dicho departamento, engarzado en la estructura organizativa de la RFEF en dependencia del Área de Relaciones Institucionales y en conexión directa con el Gabinete de Presidencia de la entidad, se dota con recursos propios para seguir cumpliendo con su objetivo matriz: dar forma a la vocación del fútbol español por usar sus fortalezas en conexión con la sociedad de la que forma parte.



# 11. ANTECEDENTES



Desde entonces, el Departamento ha establecido relaciones y conexiones con personas, instituciones y organismos públicos y privados, promoviendo más de cien acciones de responsabilidad social y sostenibilidad en los ámbitos sociales, medio ambientales, etc... en su primer año de vida, y atendiendo colectivos y personas vulnerables, apoyando en situaciones de catástrofes naturales o humanitarias y promoviendo la implementación de iniciativas que contribuyen de manera directa a mejorar el bienestar de las personas y la vida en sociedad. Ejemplo de ello fue, en noviembre de 2022, la firma de adhesión de la Federación a la iniciativa de la Organización de Naciones Unidas “Football for the goals”, por la cual numerosas entidades en el mundo del fútbol se comprometen a trabajar por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Antes, en septiembre de 2022, la RFEF llegó a un acuerdo con el Comité Olímpico Español por el cual se adhiere al Manifiesto por la Sostenibilidad del organismo olímpico. Ambas instituciones se comprometieron a establecer iniciativas de trabajo conjuntas, alineadas además con la estrategia de UEFA, para promover, educar y concienciar sobre movilidad, economía circular, transición energética o sostenibilidad medioambiental y social, entre otros asuntos.

En línea con esos compromisos, desde el Área se trabaja para presentar un plan o marco de referencia estratégico que unifique recursos, metodologías y objetivos cuando se trata de responsabilidad social y ambiental. Se trata de validar un plan de trabajo alineado, tanto a nivel interno, entre sus principales actores (federaciones de ámbito autonómico, departamentos de la RFEF, empleados, colaboradores), como a nivel externo (organismos nacionales e internacionales, clubes, deportistas, aficionados, socios, patrocinadores, etc.).

# JUNTO OS

POR LA SOSTENIBILIDAD



# 12.

## UN PLAN ESTRATÉGICO ÚNICO E INSPIRADOR



El presente Plan Estratégico de Sostenibilidad asienta sus pilares en el Plan Estratégico de la RFEF 2020-2024, un documento de referencia en el deporte español y que se acometió para la Real Federación Española de Fútbol por primera vez en su historia tras la llegada a la presidencia de Luis M. Rubiales.

El Plan Estratégico de la RFEF marca las líneas fundamentales a través de la misión, visión y valores del fútbol español, y establece una serie de guías para el desempeño de todos quienes forman parte de la familia del fútbol a nivel de dirección.

Con la inspiración de los organismos de UEFA, la RFEF sitúa en su radio de acción a las federaciones territoriales y, a través de ellas, todos los rincones del fútbol nacional. El objetivo es establecer un plan común y unos procedimientos para la homogeneización en los procesos y objetivos de cada una de las territoriales junto a la RFEF.

Desde la vocación de servicio, el respeto, la integridad y la búsqueda de la excelencia, el Plan Estratégico define los objetivos de la RFEF para los años de referencia: excelencia deportiva, transformación digital, gobernanza o desarrollo social a través del fútbol son algunos de los hitos en los que se encuadra la puesta en marcha del consiguiente Plan Estratégico de Sostenibilidad Social para los años venideros.

Es en este punto y sobre la base anterior donde el Plan Estratégico de Sostenibilidad tiene su razón de ser y define sus misiones a presente y futuro: inclusión, diversidad, sostenibilidad, acción contra el clima, impacto social son algunas de las pautas que ya menciona el Plan Estratégico RFEF y que, ahora, con la presentación del nuevo Plan del Departamento de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, tienen una guía específica para conseguir los objetivos que persigue la Real Federación Española de Fútbol como referente y líder social en España y Europa.

# 1.2.1.

## ALINEACIÓN CON LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES DEL FÚTBOL

Finalmente, además de enfocar el proyecto bajo el marco legal en el sector de aplicación, es importante analizar el contexto en el que se mueve la RFEF en este ámbito. Es decir, qué están haciendo en la materia entidades de similares características, con intereses comunes y que forman parte de proyectos colaborativos de trabajo. Y en este apartado, haremos alguna referencia.

La RFEF está afiliada como miembro a la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) y a la Union des Associations Européennes de Football (UEFA). Dicha filiación compromete a la Federación y a todos los colectivos que integran el fútbol español a observar los principios de lealtad, integridad y deportividad, y a respetar los estatutos, reglamentos y decisiones de ambos organismos europeo y mundial. Tanto es así que los principios rectores de actuación ordinaria de la RFEF tienen su base en las normas emanadas de FIFA y UEFA, y entre ellos se incluyen la promoción de valores universales y humanitarios vinculados al fútbol. Además, ambos organismos vienen trabajando desde hace años por la definición y el establecimiento de políticas relacionadas con el medio ambiente y la función social en el mundo que le corresponde al fútbol.

# 1.2.1.

## ALINEACIÓN CON LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES DEL FÚTBOL

Desde UEFA se trabaja con base en su Estrategia para un Fútbol Sostenible “Strength through unity” (“La unión hace la fuerza”), que marca el camino y los pasos a seguir con el horizonte puesto en el año 2030. Uno de los pilares de la estrategia del organismo europeo es reforzar y acompañar el trabajo de las federaciones nacionales en materia de sostenibilidad. El organismo europeo ha realizado una apuesta sin precedentes, y de manera global, por la sostenibilidad. Para ello, está creando sinergias entre las federaciones y asociaciones nacionales de Europa con una comunidad conectada y que comparte experiencias y busca aplicar las políticas más innovadoras. UEFA, como pionera en el mundo del fútbol en su apuesta por la sostenibilidad, apoya los trabajos que se realizan de manera individual por cada una de las federaciones nacionales y establece una serie de normativas de obligado cumplimiento en las materias citadas, permitiendo que los pasos del fútbol europeo en pos de un mundo mejor sean firmes y constantes. Y así, sus políticas y programas se postulan como una de las vías para:

**INSPIRAR ACTIVAR ACELERAR**

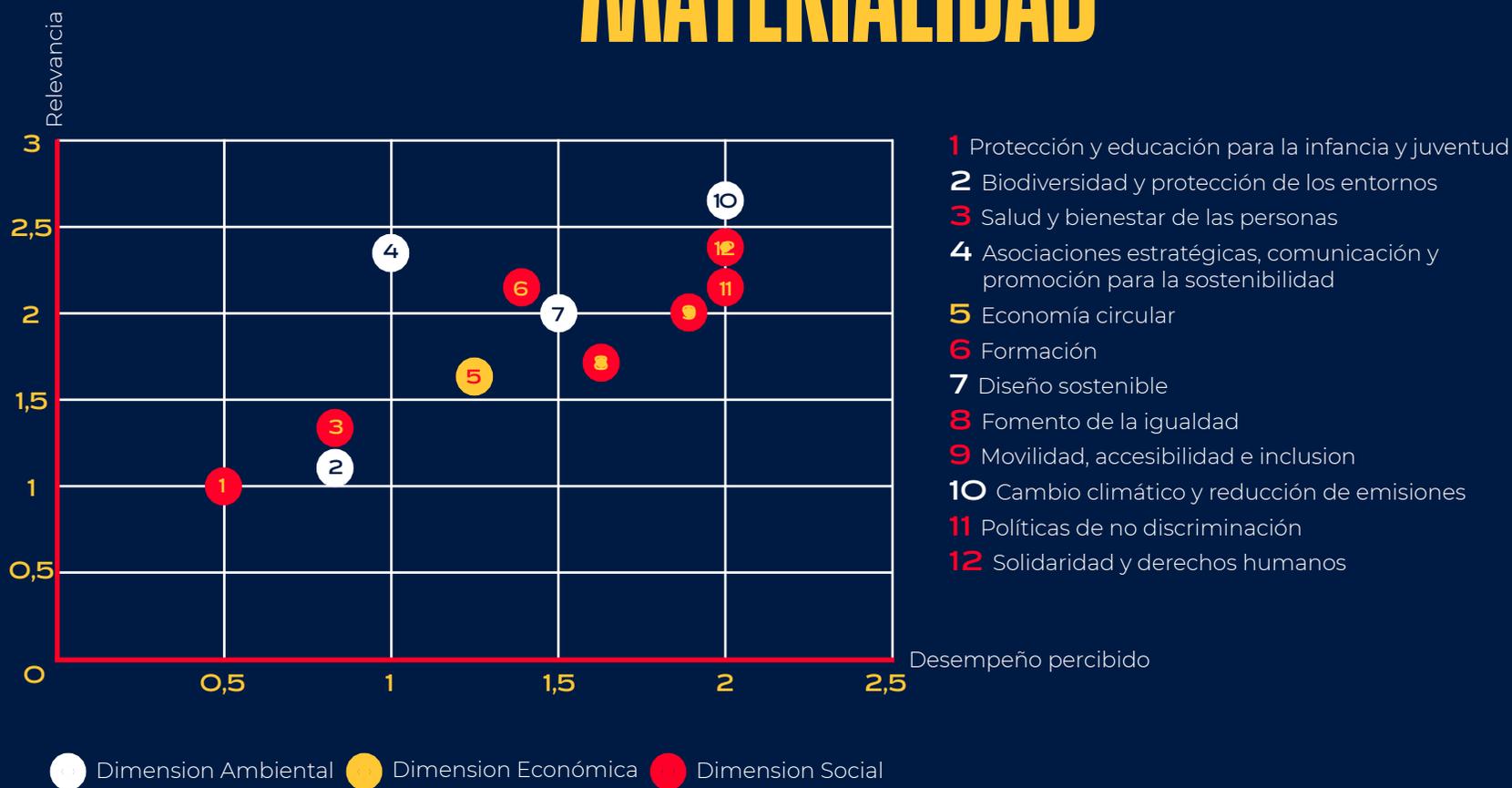
Por su parte, FIFA desarrolla documentos de planificación, trabajo y objetivos ligados a eventos como la Copa Mundial de la FIFA, que en 2022 se celebró en Catar, o la Copa Mundial Femenina de Australia y Nueva Zelanda de 2023. Además, posee estrategias sectoriales como la lucha contra el cambio climático, la discriminación o la protección del medio ambiente y el fomento de la sostenibilidad.



# 2. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

# 2.1.

## TEMAS RELEVANTES Y MATRIZ DE MATERIALIDAD





# 3. MOTIVACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

DE LA RFEF EN EL ÁMBITO  
DE LA SOSTENIBILIDAD

# 3.1.

## MOTIVACIÓN

### EL PRESENTE PLAN ESTRATÉGICO MEDIO AMBIENTAL Y SOCIAL 2023 - 2027

Es la respuesta estratégica de la RFEF que se plantea el órgano rector del fútbol español en su acción con la sociedad de la que participa. En línea con el camino iniciado, este Plan realiza un mapa de la situación actual en materias de responsabilidad ambiental y social en la que se encuentra el organismo. Y, por otro, establece una hoja de ruta sobre la base del análisis previo que permitirá al Departamento de Responsabilidad Social y Sostenibilidad desarrollar políticas y líneas de actuación que engancen a los distintos actores y los diferentes áreas y departamentos federativos en una acción conjunta en materia de sostenibilidad. Y todo ello, conectado con las pautas que define la RFEF en su Plan Estratégico global 2020 - 2024, que establece en su meta nº 8, " el desarrollo social a través del fútbol".

Más allá de dar respuesta a las normas y obligaciones legales en un panorama cambiante y en permanente evolución, el desarrollo del Plan Estratégico Medioambiental y Social 2023 – 2027 busca crear sinergias de trabajo más efectivas, políticas que permitan ser más eficientes en gastos y costes, y así como potenciar la imagen de marca de la Federación en su entorno social.



# 3.1.

## MOTIVACIÓN

La sostenibilidad y el cumplimiento de estándares medio ambientales y sociales es un camino ya iniciado a nivel mundial en el que todos los actores relevantes del planeta entienden que la conservación de éste y el desarrollo de iniciativas que contribuyan a cuidar nuestro mundo y nuestra sociedad, sin límites de fronteras, es irreversible. En esa línea, la ONU implementó en 2015 sus 17 Metas de Desarrollo Sostenibles (ODS) y su Agenda 2030 que ha sido adoptada por los países y, como se citaba anteriormente, ha asumido la RFEF a través de su adhesión a “Football for the goals”.

La Federación sigue dotándose de instrumentos para seguir trabajando cada día mejor por la sociedad. Como afirma UEFA en su estrategia de sostenibilidad, “el fútbol necesita acelerar”, con el fin de cumplir con los objetivos sociales marcados para la meta de 2030.

El presente Plan Estratégico Medioambiental y Social 2023 - 2027 marcará pautas para alinear y potenciar el impacto social en el entorno de la Real Federación Española de Fútbol. Todo ello con la meta de que la RFEF incremente su papel como referente del fútbol español en guía responsable y liderazgo social y medioambiental: consumo, eficiencia energética, políticas de igualdad y protección a la juventud y la infancia, acción social en favor de colectivos desfavorecidos o con grupos humanos afectados por catástrofes, etc., serán algunas de las líneas de actuación propuestas por el presente Plan Estratégico.

## 3.2. MISIÓN

La Real Federación Española de Fútbol estableció en 2020 sus líneas de trabajo actuales a través del primer Plan Estratégico del fútbol español 2020-2024 .

El Plan Estratégico Medioambiental y Social 2023 – 2027 recoge, comparte y aterriza sus propuestas de acción alineadas con la misión, visión y valores que expone la RFEF en materia de sostenibilidad y responsabilidad social en el mencionado Plan para el fútbol español:

“Organizar, reglamentar, proteger y desarrollar el fútbol y sus especialidades en el ámbito estatal favoreciendo los hábitos saludables, la integración social y la igualdad a través de la práctica deportiva del fútbol e intentando maximizar el número de participantes de cada uno de los estamentos futbolísticos: clubes, entrenadores, árbitros, directivos, jugadores y aficionados, ayudándose de actividades y programas de formación e innovación”.

En su fase de diagnóstico, el Plan Estratégico RFEF establece entre sus oportunidades la activación de "políticas y responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y desarrollo del fútbol femenino", entre otras. Ello permite al Departamento de Responsabilidad Social y Sostenibilidad acometer trabajos, programas de desarrollo e iniciativas que tienen que ver con todas las áreas anteriores, así como con objetivos de desarrollo sostenible como la protección medioambiental, otros de los ejes troncales de las políticas sociales de la Federación.

# 3.3 VISION Y VALORES

Fruto de esas misión y visión, los valores que promueve el Plan Estratégico son los de “vocación de servicio, transparencia, respeto, integridad y excelencia”. Y, finalmente, entre los objetivos que se marca la RFEF como consecuencia de lo anterior está el del “desarrollo social a través del fútbol”, que se amplía del siguiente modo:

- ⚽ INTEGRAR LOS COLECTIVOS MÁS DESFAVORECIDOS (FÚTBOL INCLUSIVO)
- ⚽ PROMOCIONAR LOS VALORES DEL FÚTBOL Y EL JUEGO LIMPIO
- ⚽ ANALIZAR Y FOMENTAR EL IMPACTO SOCIAL DEL FÚTBOL EN ESPAÑA
- ⚽ DESARROLLAR POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD

Como se verá a lo largo del presente Plan, todos los objetivos anteriores se traducen en pautas y unas líneas de acción que propone el Plan Estratégico Medioambiental y Social 2023 – 2027.





# 4. MARCO ESTRATÉGICO

# 4.1.

## EJES ESTRATÉGICOS

Se han definido una serie de ejes estratégicos que formarían parte de la visión estratégica en materia de medioambiente y cuestiones sociales, y que a través de este Plan, la RFEF plantea desarrollar. En concreto, los ejes específicos de la Estrategia de sostenibilidad en materia Medioambiental y Social de la RFEF2023- 2027, son los siguientes:



ACCIÓN **POR EL CLIMA**



CONSUMO **EFICIENTE Y  
SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS**



ECONOMÍA **CIRCULAR Y  
GESTIÓN DE LOS RESIDUOS**



EVENTOS  
**SOSTENIBLES E INCLUSIVOS**



LA **DIVERSIDAD  
EN LA FEDERACIÓN**



ESTRATEGIA **RSC**



EJE **TRANSVERSAL:**  
**SOSTENIBILIDAD, COMUNICACIÓN  
Y FORMACIÓN**



# PLAN DE 4.2. ACTUACIONES



## EJE TRANSVERSAL: SOSTENIBILIDAD, COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

- 7.1 Comunicación interna y externa
- 7.2 Formación a los equipos

## ESTRATEGIA RSC

- 6.1 Definición de una estrategia RSC

## LA DIVERSIDAD EN LA FEDERACIÓN

- 5.1 Diversidad e Igualdad en la Federación

## EVENTOS SOSTENIBLES E INCLUSIVOS

- 4.1 Implementación estándar evento sostenible
- 4.2 Implementación medidas inclusivas en los eventos de la Federación

## ECONOMÍA CIRCULAR Y GESTIÓN DE LOS RESIDUOS

- 3.1 Reducción generación de los residuos en la Federación

## CONSUMO EFICIENTE Y SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS

- 2.1 Monitorización de los consumos de energía, agua y gas natural
- 2.2 Política de compra sostenible
- 2.3 Uso sostenible de los recursos

## ACCIÓN POR EL CLIMA

- 1.1 Análisis de los riesgos climáticos
- 1.2 Medición, reducción y compensación de la Huella de Carbono



# ACCIÓN 1.1.

## ANÁLISIS DE LOS RIESGOS CLIMÁTICOS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO



**OBJETIVO: ESTABLECER LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA QUE LA FEDERACIÓN, COMO ORGANIZACIÓN, ESTÉ ADAPTADA A LOS RIESGOS CLIMÁTICOS**

### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

### DESCRIPCIÓN

El análisis de riesgos climáticos implica el uso de información sobre el clima para identificar los impactos negativos que el Cambio Climático puede representar para una organización. Esto puede incluir la evaluación de riesgos relacionados con eventos climáticos extremos, como inundaciones, sequías y otros fenómenos relacionados.

La adaptación al cambio climático implica la identificación de medidas y estrategias que permitan a la organización reducir su vulnerabilidad a los efectos del cambio climático. Estas medidas pueden incluir la implementación de tecnologías para la reducción de emisiones de GEI, la mejora de la eficiencia energética, la implementación de planes de gestión de riesgos, y la diversificación de productos y servicios.

Para ello se plantean posibles acciones que puedan preceder al cumplimiento de esta medida:

- 🌍 Identificación y evaluación de riesgos climáticos que afectan a la RFEF
- 🌱 Renaturalización de los espacios de la RFEF
- 🌍 Implementación de las recomendaciones de Task Force on Climate Financial Disclosure (TCFD).
- 🌍 Desarrollar un plan de Movilidad Sostenible.

### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

### ÁREAS IMPLICADAS

- 🌍 Área de Gestión de Instalaciones
- 🌍 Área de Viajes y Logística
- 🌍 Federaciones Territoriales

### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

#### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 🌍 OBJETIVO 5: Imagen y proyección internacional. Somos líderes
- 🏗️ META 9.1: Desarrollar infraestructuras sostenibles y flexibles
- 🏠 META 11.B: Garantizar el acceso a espacios inclusivos, seguros y resilientes
- 🌍 META 13.1: Adoptar medidas urgentes para combatir los efectos del Cambio Climático.

🌍 CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

### INDICADORES DE MEDICIÓN

- 🌍 Informe de Análisis del impacto de los riesgos climáticos
- 🌍 Implantación de la metodología TCFD

# ACCIÓN 1.2.

## MEDICIÓN, REDUCCIÓN Y COMPENSACIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO



### OBJETIVO: DESARROLLO DE LA HOJA DE RUTA PARA LA NEUTRALIDAD CLIMÁTICA

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La medición de la Huella de Carbono es el primer paso para comprender el impacto ambiental de una empresa. A través de esta medición, se identifican las principales fuentes de emisiones de GEI y se establecen objetivos para reducirlas. Esta información puede ser empleada para informar a los clientes y a la sociedad en general sobre el compromiso ambiental de la empresa. Una vez dispuestos los datos de emisiones se comienza la reducción de la Huella de Carbono. Las empresas pueden implementar diversas medidas para reducir sus emisiones, como la mejora de la eficiencia energética en sus instalaciones, la utilización de fuentes de energía renovable, y la promoción de prácticas sostenibles en la cadena de suministro.

Finalmente, para compensar las emisiones que no se pueden reducir, las empresas pueden invertir en proyectos que reduzcan las emisiones de GEI en otras partes del mundo. Estos proyectos pueden incluir la reforestación, empleo de tecnologías limpias en la producción de energía o la implementación de programas de eficiencia energética de comunidades vulnerables. En línea con esto, se disponen ciertas actuaciones que se pueden llevar a cabo para conseguir el objetivo:

- Medición y compensación de Huella de Carbono (Alcance 1,2 y 3). Empleando estándares del Sector (UEFA). Implementando proyectos de reforestación como mecanismo de compensación de emisiones
- Suministro del 100% de energía verde de origen
- Implementar medidas de eficiencia energética en las instalaciones
- Implementación de medidas para la reducción del alcance 3 de la Huella de Carbono
- Medición y compensación de emisiones generadas en los eventos donde la federación participa activamente (candidaturas)

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- Área de Compras de la RFEF
- Área de Viajes y Logística de la RFEF
- Área de Gestión de Instalaciones
- Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- OBJETIVO 5: Imagen y proyección internacional. Somos líderes
- META 7.2: Emplear energías renovables y mejora de la eficiencia energética.
- META 9.1: Desarrollar infraestructuras sostenibles y flexibles
- META 12.1: Garantizar el acceso a espacios inclusivos, seguros y resilientes
- META 13.1: Adoptar medidas urgentes para combatir los efectos del Cambio Climático.
- CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- Medición de la Huella de Carbono
- Implantación del modelo SBTi
- Energía verde

# ACCIÓN 2.1.

## MONITORIZACIÓN DE LOS CONSUMOS DE ENERGÍA, AGUA Y GAS NATURAL



### OBJETIVO: CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La monitorización de los consumos se basa en la identificación de áreas de mejora en la eficiencia energética y la gestión de los recursos naturales, para reducir costos, mejorar la sostenibilidad y minimizar el impacto ambiental. Ésta se lleva a cabo mediante el uso de tecnologías de medición, como medidores inteligentes o sistemas de monitorización remota, que permiten recopilar datos sobre los consumos energéticos, agua y gas natural en tiempo real. Posteriormente, estos datos son analizados para identificar patrones y tendencias en los consumos, lo que permite detectar posibles pérdidas, fugas o derroches.

Una vez identificadas las áreas de mejora, se pueden implementar medidas de reducción de consumos y mejorar la eficiencia energética, como la instalación de equipos más eficientes, la mejora de los procesos productivos o la sensibilización y capacitación del personal. Además, la monitorización continua permite verificar la eficacia de las medidas implementadas y ajustarlas si es necesario para obtener mejores resultados.

Como resultado de ello, se plantea la siguiente acción para cumplir con el objetivo:

- Implementar herramientas con las que se permita conocer el comportamiento de los consumos energéticos de la RFEF

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- Área de Compras
- Área de Operaciones
- Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- OBJETIVO 5: Imagen y proyección internacional. Somos líderes
- META 7.A: Emplear energías renovables y mejora de la eficiencia energética.
- META 9.1: Desarrollar infraestructuras sostenibles y flexibles
- META 12.6: Garantizar el acceso a espacios inclusivos, seguros y resilientes

- CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- Monitorización de los consumos con herramientas digitales

# ACCIÓN 2.2.

## POLÍTICA DE COMPRA SOSTENIBLE



### OBJETIVO: INTEGRACIÓN DE REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN	ÁREA LÍDER
 <p>BAJA    MEDIA    ALTA</p>	<p>Implantar una política de compras sostenibles es importante porque tiene un impacto significativo en la sostenibilidad ambiental, social y económica de la cadena de valor de una organización. A través de esta política, una empresa puede asegurarse de que sus proveedores y socios comerciales operen de manera ética y sostenible, lo que puede tener beneficios importantes para la empresa y la sociedad en general.</p>	<p>Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad</p>
<p><b>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN</b></p>	<p>En términos ambientales, ésta puede ayudar a reducir la huella de carbono de la empresa al fomentar la compra de productos y servicios más eficientes en el uso de recursos. Por otro lado, en términos sociales, se puede contribuir a que los proveedores cumplan con los estándares laborales y de derechos humanos. A nivel económico, una política de compras sostenible ayuda a reducir los costos de la empresa al fomentar la compra de productos y servicios más eficientes y duraderos, reduciendo del mismo modo los costes de mantenimiento y reemplazo a largo plazo.</p>	<p><b>ÁREAS IMPLICADAS</b></p>
<p>2023-2025    <b>2025-2027</b></p>	<p>Para el cumplimiento de este objetivo se plantean las siguientes acciones a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Compra de productos y servicios materiales renovables, reciclados o reutilizados.</li> <li> Fomento y desarrollo de la compra local y de cercanía a través de convenios con proveedores locales y sostenibles</li> <li> Compra de productos y servicios con sellos relacionados con el comercio justo</li> <li> Compra de papel con sello FCS y/o PEFC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Área de Restauración y Operaciones</li> <li> Área de compras</li> <li> Federaciones Territoriales</li> </ul>
<p><b>VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS</b></p>	<p><b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> OBJETIVO 6: Optimizar los recursos internos. Somos evolución</li> <li> META 8.8: Proteger a los derechos laborales y el trabajo seguro de los empleados.</li> <li> META 9.8: Desarrollar nuevas tecnologías, investigar el sector e innovar.</li> <li> META 12.1: Aplicar un marco común de consumo producción de servicios sostenibles.</li> <li> META 13.2: Incorporar el Cambio Climático en políticas, estrategias y planes nacionales.</li> </ul> <p> CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)</p>	<p><b>INDICADORES DE MEDICIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Manual de compra sostenible</li> <li> Revisión de pliegos con criterios ESG</li> </ul>

# ACCIÓN 2.3.

## SOSTENIBILIDAD DE RECURSO HÍDRICO



**OBJETIVO: ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DEL AGUA A LARGO PLAZO Y PROMOVER SU USO EFICIENTE Y EQUITATIVO.**

PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

DESCRIPCIÓN

La sostenibilidad de un recurso hídrico implica adoptar diferentes prácticas de gestión del agua que permitan un uso eficiente y responsable del recurso, garantizando su disponibilidad a largo plazo y minimizando los riesgos relacionados con las escasez de agua y la contaminación.

Para hacer que el Recurso sea sostenible se puede llevar a cabo acciones relacionadas con los registros de los consumos de agua y establecer objetivos de reducción para minimizar el uso de este recurso. Además, es precisa la adopción de diferentes tecnologías y prácticas, que permitan el usos sostenible del agua, como la instalación de equipos de bajo consumo de agua y la optimización de los procesos. Cabe tener en cuenta, que la escasez de agua puede afectar significativamente a las operaciones de las empresas, influyendo en su rentabilidad y su capacidad de cumplimiento de los requisitos regulatorios o compromisos con los clientes.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado se han definido dos posibles acciones a llevar a cabo:

- 🌍 Cálculo de la Huella Hídrica.
- 🌍 Desarrollo de un Plan de Aprovechamiento del Agua de Lluvia para el sistema de riego de los campos de fútbol.

ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

ÁREAS IMPLICADAS

- 🌍 Área de Gestión de Instalaciones
- 🌍 Federaciones Territoriales

VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 🌍 OBJETIVO 5: Imagen y proyección internacional. Somos líderes
- 💧 META 6.4 : Garantizar la disponibilidad y gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- 🏗️ META 9.1 : Contribuir al desarrollo de Infraestructuras sostenibles.
- ♻️ META 12.6 : Adoptar nuevas prácticas sostenibles dentro de las actividades llevadas a cabo
- 🌱 META 13.1: Adoptar medidas urgentes para combatir los efectos del Cambio Climático
- 🌍 CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

INDICADORES DE MEDICIÓN

- 🌍 Medición de la huella hídrica
- 🌍 Plan de Gestión del Agua

# ACCIÓN 3.1.

## REDUCCIÓN GENERACIÓN DE LOS RESIDUOS EN LA FEDERACIÓN



### OBJETIVO: REDUCCIÓN DEL HUELLA AMBIENTAL

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La reducción de la producción de residuos en una empresa es importante porque ayuda en gran medida a reducir los costes de gestión de residuos, cumplir con regulaciones y normas ambientales. Del mismo modo, se persigue mejorar la reputación de la empresa, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y a reducir la demanda de recursos naturales para la producción de bienes y servicios. La reducción de residuos, es considerada como una estrategia clave para mejorar la eficiencia, la competitividad y la responsabilidad ambiental de las empresas.

Para llevar a cabo esta acción, se considera positivo el fomento de la reutilización, el reciclaje, la compra responsable, y la sensibilización y educación del personal y los clientes de la misma.

En línea con esto, se han desarrollado diferentes acciones para dar cumplimiento a este objetivo:

- Compostaje de residuos orgánicos en las propias instalaciones
- Inclusión de medidas para la reducción de residuos en la compra de productos/servicios.
- Eliminación de plástico de un solo uso en la RFEF
- Compra de merchandising reutilizable con el fin de aumentar el porcentaje de reutilización de lonas y vinilos en los eventos
- Alargar la vida útil de los recursos y elaborar un plan de reutilización.

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- Área de organización y personas
- Área de formación
- Área de compras
- Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- OBJETIVO 5: Imagen y proyección internacional. Somos líderes
- META 12.1: Aplicar un marco común de consumo producción de servicios sostenibles.
- META 13.1: Adoptar medidas urgentes para combatir los efectos del Cambio Climático.
- META 14.1: Prevenir y reducir la contaminación marina a través de una buena gestión de residuos.
- META 15.1: Asegurar la conservación de los ecosistemas terrestres y protección de la biodiversidad a través de una adecuada gestión residual.

CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- Política de reducción del plástico
- Manual de compra sostenible
- Manual de gestión de residuos

# ACCIÓN 4.1.

## IMPLEMENTACIÓN ESTÁNDAR EVENTO SOSTENIBLE



### OBJETIVO: INTEGRACIÓN DE ASPECTOS ESG EN LA OPERATIVA DE LA RFEF

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La implementación de eventos sostenibles en las empresas puede contribuir a la mejora de la imagen corporativa de la empresa, ofreciendo una mirada responsable y comprometida con el medioambiente y la sociedad. Del mismo modo, se evitarán gastos innecesarios de energía y agua, reduciendo en gran cantidad los costes de los eventos.

Se desarrollará la capacidad creativa e innovación de la empresa a la hora de pensar en la creación de eventos sostenibles, encontrando nuevas formas de alcanzar objetivos y realizar actividades. Alineado con esto, se considera que la implementación de eventos sostenibles reduce en gran medida el impacto ambiental y se contribuye al bienestar social de la comunidad.

Algunas medidas consideradas para implementar en la realización de este tipo de eventos pueden ser la selección de proveedores sostenibles, uso de materiales sostenibles, reducción de residuos, promoción del transporte sostenible, y sensibilización y educación de las personas involucradas en el desarrollo de los eventos.

En base a lo comentado con lo anterior se han dispuesto ciertas medidas para cumplir con el objetivo:

- 🌱 Definición de un Sistema de Gestión que permita la incorporación de criterios de sostenibilidad (ambientales y sociales) en los eventos deportivos. De forma que haya un estándar de sostenibilidad para los eventos.
- 🌱 Responsable de cumplimiento de medidas sostenibles en eventos.

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- 🌱 Área de compras
- 🌱 Área de Competiciones
- 🌱 Área de Operaciones y Eventos
- 🌱 Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 🌱 OBJETIVO 6: Optimizar los recursos internos. Somos evolución
- 🌱 META 8.1: Generar oportunidades de empleo y crecimiento económico
- 🌱 META 12.1: Aplicar un marco común de consumo producción de servicios sostenibles.
- 🌱 META 13.1: Adoptar medidas urgentes para combatir los efectos del Cambio Climático.
- 🌱 META 17.9: Fomentar alianzas entre empresas, organizaciones y la sociedad, con el fin de lograr el cumplimiento de los ODS.



CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- 🌱 Implantación de la norma ISO 20121
- 🌱 Definición de un manual con estándares ESG para eventos sostenibles
- 🌱 Plan de Formación específico en estos temas

# ACCIÓN 4.2.

## IMPLEMENTACIÓN MEDIDAS INCLUSIVAS EN LOS EVENTOS DE LA FEDERACIÓN



### OBJETIVO: LA INCLUSIÓN EN LOS EVENTOS DE LA RFEF

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La implementación de medidas inclusivas en los eventos puede dar lugar al fomento de la diversidad y la inclusión que permitan la participación de personas con discapacidad, mayores o personas de diferentes etnias y generos.

Las medidas inclusivas dan lugar a un aumento de la participación de diferentes grupos de personas, lo que puede resultar una experiencia mas enriquecedora y significativa para los participantes. Cabe decir, que cumplir con ciertas medidas de inclusión favorece el cumplimiento de las obligaciones legales con la sociedad en materia de accesibilidad y no discriminación.

En línea con lo anterior se han desarrollado estas acciones para dar cumplimiento a el objetivo:

- 🏆 Designación de un responsable de cumplimiento de medidas inclusivas en eventos
- 🏆 Establecer salas para personas con TEA en los campos de futbol
- 🏆 Retransmisión de los partidos para personas con discapacidad visual
- 🏆 Posible instalación de baños no binarios para erradicar barreras en materia de identidad de genero.

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- 🏆 Área de Organización y Personas
- 🏆 Área de competiciones
- 🏆 Área de Operaciones y Eventos
- 🏆 Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 🏆 META 5.1: Contribuir al fin de la discriminación por cualquier razón dentro de los eventos.
- 🏆 OBJETIVO 8: Desarrollo social a través del fútbol. Somos Valores
- 🏆 META 8.8: Proteger los derechos laborales y promover el trabajo seguro.
- 🏆 META 10.3: Adoptar medidas que garanticen la igualdad de oportunidades.
- 🏆 META 16.7: Fomentar la participación de todos los ciudadanos en los eventos.
- 🏆 CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- 🏆 Manual de requisitos para eventos inclusivos

# ACCIÓN 5.1.

## DIVERSIDAD E IGUALDAD EN LA FEDERACIÓN



### OBJETIVO: LA FEDERACIÓN COMO REFERENTE EN EL IMPULSO DE LA DIVERSIDAD E IGUALDAD

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La promoción de medidas de diversidad e igualdad dentro de una empresa tiene múltiples beneficios. Se promueve una cultura empresarial inclusiva, en la que todas las personas son valoradas y respetadas independientemente de su género, raza, orientación sexual, religión o cualquier otra característica personal. Esto puede fomentar un ambiente laboral más saludable, colaborativo y productivo, en el que todas las personas pueden aportar y desarrollar su potencial.

La promoción de la diversidad y la igualdad puede mejorar la imagen pública de la empresa, aumentando su atractivo para potenciales empleados y clientes. Las empresas que se comprometen con la diversidad e igualdad pueden tener una ventaja competitiva en el mercado y mejorar su reputación como empleadores y proveedores éticos y socialmente responsables.

La diversidad y la igualdad impulsan la innovación y la creatividad en la empresa, ya que tener en cuenta diferentes perspectivas y habilidades puede fomentar la generación de nuevas ideas y soluciones.

Para llevar a cabo el objetivo propuesto, se han desarrollado estas acciones:

- ⚽ Política antiracismo (Grupo de Trabajo, Observadores, relaciones institucionales)

#### ÁREA LÍDER

Vicepresidencia de la RFEF y Área de responsabilidad social y Sostenibilidad

#### ÁREAS IMPLICADAS

- ⚽ Área de Organización y Personas
- ⚽ Área de Organización de eventos
- ⚽ Federaciones Territoriales

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 5 METAS META 5.1: Contribuir al fin de la discriminación por cualquier razón o característica personal.
- 8 OBJETIVO 8: Desarrollo social a través del fútbol. Somos Valores
- 8 META 8.8: Proteger los derechos laborales y promover el trabajo seguro.
- 10 META 10.3: Adoptar medidas que garanticen la igualdad de oportunidades.
- CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- ⚽ Comité especializado
- ⚽ Revisión de políticas de selección
- ⚽ Criterios en Manual de Compras sostenibles
- ⚽ Programa con acciones de impulso en la materia

# ACCIÓN 6.1.

## DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA EN MATERIA DE RSC



### OBJETIVO: ALINEAR LAS ACCIONES EN MATERIA DE RSC A LA ESTRATEGIA DE LA FEDERACIÓN

PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN	ÁREA LÍDER
<p>BAJA    MEDIA    ALTA</p>	<p>Desarrollar una estrategia en materia de RSC implica seguir pasos clave como la identificación de los grupos de interés asociados a la empresa, es decir, ser conscientes de a quienes afectan las actividades que se llevan a cabo y quienes pueden influir en ellas. Por otro lado, es necesario analizar los riesgos y oportunidades asociadas a las acciones, incluyendo los aspectos sociales, medioambientales y económicos. Posteriormente, se establecerán objetivos y se elaborarán políticas o procedimientos que lleven a cabo los objetivos planteados.</p> <p>El seguimiento continuo y la mejora son factores clave a la hora de establecer una estrategia en materia de RSC, por lo que será necesario actualizar periódicamente la misma para asegurar su relevancia y efectividad.</p> <p>La implementación de este tipo de estrategias da lugar a una mejora en la eficiencia de la empresa, reducción de costes y mejorara de la gestión de los recursos, así como, generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente, que puede verse traducido en una mejora de la calidad de vida de las personas y una contribución a la sostenibilidad del planeta.</p> <p>Con el fin de dar cumplimiento a estas medidas se han propuesto las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>🏆 Incorporación de hábitos de vida saludable en la RFEF (Incluidos los espacios libres de Humo)</li><li>🏆 Desarrollo de programas formativos en materia de RSC para deportistas</li><li>🏆 Medición del impacto social de aquellas iniciativas llevadas a cabo</li></ul>	Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN		ÁREAS IMPLICADAS
2023-2025    2025-2027		<ul style="list-style-type: none"><li>🏆 Área de formación</li><li>🏆 Área de Estrategia</li><li>🏆 Federaciones Territoriales</li></ul>
VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS	<p><b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>🏆 OBJETIVO 8: Desarrollo social a través del fútbol. Somos ValoresVV</li><li>🏆 META 8.8 : Proteger los derechos laborales y trabajo seguro.</li><li>🏆 META 12.2 : Conseguir el uso eficiente de recursos.</li><li>🏆 META 13.2: Incorporar el Cambio Climático en políticas, estrategias y planes nacionales.</li><li>🏆 CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)</li></ul>	INDICADORES DE MEDICIÓN <ul style="list-style-type: none"><li>🏆 Plan estratégico RSC</li><li>🏆 Medición del impacto social de las acciones en la materia</li></ul>

# ACCIÓN 7.1.

## COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA



### OBJETIVO: DIFUNDIR EL PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE LA RFEF ENTRE TODOS SUS GRUPOS DE INTERÉS

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

La implantación de mecanismos de comunicación interna y externa requieren una estrategia integral y planificada. En primer lugar, se deben identificar los diferentes públicos internos y externos con los que se desea comunicar, y establecer los objetivos y mensajes clave para cada uno de ellos. Posteriormente, se deberán seleccionar los canales y herramientas de comunicación más adecuados para llegar a cada uno de los públicos.

En cuanto a la comunicación interna, se pueden emplear herramientas como la intranet, boletines electrónicos, reuniones de equipo o grupos de discusión. Sin embargo, para la comunicación externa, se pueden emplear canales como las redes sociales, la página web corporativa, medios de comunicación, etc.

Es importante que la empresa establezca una política de comunicación clara y coherente que permita mantener una comunicación fluida y transparente con todos sus públicos. Además, se debe contar con un equipo o departamento encargado de la gestión de la comunicación, que pueda diseñar, implementar y evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación interna y externa. Para la consecución del objetivo se han desarrollado estas acciones:

- 🌱 Estrategia de comunicación de medidas sostenibles.
- 🌱 Comunicación de actuaciones de eficiencia energética a los empleados de la RFEF
- 🌱 Promoción de los elementos de accesibilidad en los eventos para las personas con discapacidad
- 🌱 Campañas concretas relativas a temas sociales y medioambientales

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- 🌱 Área de Organización y personas
- 🌱 Área de formación
- 🌱 Área de Comunicación
- 🌱 Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 🌱 OBJETIVO 6: Optimizar los recursos internos. Somos evolución
- 🌱 META 8 : Promover la transparencia y la responsabilidad de la gestión empresarial
- 🌱 META 10.3 : Fomentar la comunicación inclusiva y la igualdad de oportunidades para todos los empleados y colaboradores.
- 🌱 META 12.1 : Involucrar a los stakeholders en el dialogo y la toma de decisiones para promover prácticas sostenibles y responsables en toda la cadena de valor.

🌱 CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- 🌱 Definición de un plan de comunicación en materia de sostenibilidad
- 🌱 Evaluación de los canales de comunicación adecuados

# ACCIÓN 7.2.

## FORMACIÓN SOSTENIBLE A LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA RFEF



### OBJETIVO: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL PROYECTO SOSTENIBLE DE LA FEDERACIÓN

#### PRIORIDAD



BAJA MEDIA ALTA

#### DESCRIPCIÓN

Implementar un plan de formación sostenibles, significa que la empresa puede mejorar la capacidad de sus empleados a la hora de tomar decisiones sostenibles y promover prácticas más responsables en toda la organización.

Esto puede llevar asociada una reducción en los impactos ambientales y sociales negativos, así como a la mejora del rendimiento empresarial y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenibles.

Para llevar a cabo este objetivo se pueden desarrollar las siguientes acciones:

- 🏆 Desarrollo de un plan de formación en materia de sostenibilidad, cuestiones sociales y de RSC.
- 🏆 Digitalización de la docencia.

#### ÁREA LÍDER

Área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

#### CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

2023-2025 2025-2027

#### ÁREAS IMPLICADAS

- 🏆 Área de Compras
- 🏆 Área de formación
- 🏆 Área de organización y personas
- 🏆 Federaciones Territoriales

#### VINCULACIÓN CON OTRAS ESTRATEGIAS

##### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

- 🏆 META 4.7 : Fomentar la educación empresarial para el desarrollo sostenible.
- 🏆 OBJETIVO 6: Optimizar los recursos internos. Somos evolución
- 🏆 META 8.4 : Mejorar la producción y el consumo eficiente y respetuoso.
- 🏆 META 12.6 : Adoptar prácticas sostenibles en empresas.
- 🏆 CLIMATE AND ADVOCACY STRATEGY (UEFA)

#### INDICADORES DE MEDICIÓN

- 🏆 Desarrollo de un plan de formación
- 🏆 Uso de recursos formativos sostenibles (digitales, reciclados, etc.)

# 4.3.

## IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO



La Estrategia de Sostenibilidad aquí desarrollada es parte integrada en la Estrategia de la RFEF, por lo que pretende también atender a los objetivos estratégicos contemplados en la misma. De esta manera, se apuesta profundamente por el desarrollo social a través del fútbol (Objetivo número 8 del Plan Estratégico de la Federación).

En este sentido, es un compromiso y deber dar cumplimiento a los objetivos específicos designados, como la integración de colectivos más desfavorecidos, el análisis y el fomento del impacto social del fútbol en España, la formación para lograr estas metas y la Sostenibilidad.

Para ello, se establecerán una serie de instrumentos de coordinación con las federaciones territoriales, que permitan no solo dar a conocer esta Estrategia de Sostenibilidad entre ellas, sino también poner en marcha mecanismos que permitan implantarla como guía en los distintos territorios, siempre con el apoyo y la guía de la RFEF.

De esta manera, se reproducirán las dinámicas establecidas en el Plan Estratégico general, estableciendo una coordinación a través de:

- 🌱 Plataforma Smartsheet, que compartimos con las distintas federaciones territoriales y resulta fundamental para fijar metas y cumplimiento de las mismas
- 🌱 Conexión y coordinación constante, a través del contacto semanal con los responsables de sostenibilidad de las federaciones territoriales
- 🌱 Reuniones estratégicas fijadas de manera específica con los responsables de sostenibilidad de las federaciones territoriales para mejorar la eficacia del trabajo en red
- 🌱 Integración de las dinámicas en las reuniones de Estrategia general convocadas de manera bimensual, para generar nuevas sinergias.

UNIDOS SOMOS  
**MÁS**  
**FUERTES**



REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

# GRACIAS



RFEFSOSTENIBLE