
**MANUAL DEL OFICIAL DE ENLACE
PARA LOS AFICIONADOS**

Edición 2011

El proyecto SLO reconoce que los aficionados no se definen por su papel como consumidores en el sistema del fútbol profesional, y que es el interés de todos contribuir al progreso por la construcción de relaciones consensuales y armoniosas entre clubes y aficionados. Debe tomarse en serio a los aficionados responsables y sensatos, pues representan una «inversión cultural» a largo plazo. Involucrarles y tener en cuenta su parecer en la toma de decisiones puede ayudar a los clubes a escoger alternativas más acertadas.

La experiencia ha demostrado que si la afición tiene voz y voto en la manera en que quiere que se le trate, tendrá un mejor comportamiento, mientras que la exclusión y la represión han resultado en comportamientos negativos. En vez de considerar a la afición un posible factor de riesgo, debe contemplarse a la luz de lo que la define como un grupo de personas capaces de realizar una contribución activa a la agenda de sus respectivos clubes. El SLO del club puede ayudar a conseguir que los aficionados sean partícipes responsables de un diálogo más útil y de mejor calidad.

Objetivos del Artículo 35

El Artículo 35 establece los siguientes objetivos:

- Establecer redes de trabajo entre los SLO a nivel nacional y europeo, a fin de facilitar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, y mejorar las relaciones entre los distintos participantes, en concreto entre los aficionados y los directores/propietarios/responsables de seguridad y prevención de riesgos del club.
- Garantizar un nivel mínimo de comunicación entre los clubes y sus aficionados, y reducir así el riesgo de privación del derecho al voto de los aficionados.
- Conjugar la capacidad de la afición en la toma de decisiones del club y la importancia que representa para el club.
- Proporcionar incentivos para que las peñas que carecen de una estructura se organicen y den voz a sus opiniones. Una peña organizada tendrá más fuerza en su voz, y el SLO podrá ofrecer la oportunidad de que ésta se oiga.

A lo largo de los últimos años, representantes de las aficiones de toda Europa han puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la comunicación entre las aficiones, los clubes, los órganos de gobierno y la policía, y han propuesto finalmente la implementación del SLO, tras intensos debates tanto a nivel nacional como europeo.

Con el apoyo de UEFA y otras asociaciones nacionales

UEFA cree que el diálogo refleja la naturaleza del fútbol como juego, con su gran variedad de grupos de interés, cuyos respectivos puntos de vista han de ser considerados. Durante mucho tiempo se ha excluido a los aficionados del fútbol en este diálogo, pero ahora se consideranpreciados participantes/miembros de la familia del fútbol.

En una encuesta realizada por Supporters Direct en nombre de UEFA en 2007, la mayoría de las asociaciones miembro objeto de la misma expresaron que merece la pena mejorar el diálogo entre aficionados y asociaciones y entre aficionados y clubes, puesto que con ello se consigue que los aficionados sean socios más serios y responsables. Al reconocer a los aficionados como parte fundamental del juego, y en apoyo a las organizaciones de peñas panaeuropeas Supporters Direct (SD) y Football Supporters Europe (FSE), así como al trabajo de Football Against Racism in Europe (FARE) y Centre for Access to Football in Europe (CAFE), UEFA está ayudando a establecer pautas para las peñas. El Presidente de UEFA, Michel Platini, quiso enfatizar el acercamiento de UEFA hacia los aficionados: «Los aficionados son el alma del fútbol profesional, son la identidad de sus clubes. Los propietarios, entrenadores y

jugadores cambian, pero la afición siempre es la misma. En UEFA tratamos de incorporar las inquietudes de los aficionados en lo que hacemos».

Definición del SLO y grupo meta

2.1. Definición del SLO

A fin de garantizar la uniformidad del significado de SLO, hemos creado la siguiente definición del papel que desempeña:

- Los oficiales de enlace para los aficionados (SLO) representan el vínculo entre la afición y el club, y ayudan a mejorar el diálogo entre ambas partes.
- Su trabajo está supeditado a la información que reciben tanto del club como de la afición, y a la credibilidad de la que gozan por parte de ambos.
- Informan a los aficionados sobre las decisiones relevantes que toma la directiva del club y, por otra parte, comunican las necesidades de los aficionados a la directiva.
- Construyen relaciones, no sólo con los distintos grupos de aficionados y sus iniciativas, sino con la policía y oficiales de seguridad.
- Establecen relaciones con los oficiales de enlace para los aficionados de otros clubes antes de los partidos, con objeto de garantizar que el comportamiento de la afición se adecue a las directrices de seguridad pertinentes.

Como su propio nombre indica, el oficial de enlace es quien enlaza (hace las veces de mediador entre los aficionados y el club, la asociación nacional y la liga). El SLO también actúa como vínculo entre otras partes que participan del fútbol, tales como policía y stewards.

Lo ideal es que sea un empleado del club, para poder interactuar con los aficionados. El SLO es abogado de ambas partes, y representa los intereses tanto del club (o asociación nacional/liga) COMO DE los aficionados.

«Me han contratado tanto los aficionados como el club.

El club únicamente paga la contribución de los aficionados a mis ingresos»

(Patrick Vestphael, SLO Brøndby IF)

Para desempeñar el trabajo correctamente, el SLO debe recibir información relevante de ambas partes. Es por tanto necesario que el SLO cuente con la credibilidad, aceptación y respeto de todas las partes involucradas, es decir, del club, afición, asociación nacional, liga, policía, stewards, etc.

En lo que se refiere a las decisiones que toma la directiva del club, es preferible que sea el SLO quien las traslade a los aficionados, a que obtengan la información a través del periódico o la página web del club. Al mismo tiempo, los aficionados pueden transmitir sus sugerencias al club a través del SLO. En este proceso, el SLO podrá ayudar al club a tomar las decisiones adecuadas transmitiendo a su directiva las inquietudes y necesidades de los aficionados. Por tanto, el SLO no sólo ofrece un servicio, sino que desempeña un papel activo a la hora de conformar la política y procedimientos del club. Crear relaciones con las distintas partes es, en definitiva, una práctica fundamental en el trabajo del SLO. Supone no sólo involucrarse con la afición, sino con la policía y los responsables del control de afluencia de público. La reunión de seguridad previa al partido ofrece el marco idóneo para discutir los potenciales problemas asociados a ese partido concreto. El SLO desempeñará aquí un papel fundamental, pues será quien comunique a la policía y stewards las intenciones o comportamiento propios de la afición. Por el interés de todos, los partidos deben transcurrir tan pacíficamente como sea posible, y proporcionar a los aficionados información fidedigna puede ayudar a lograr este objetivo. Los SLO conocen a su afición, su ciudad y la cultura y costumbres de los aficionados, por lo que pueden transmitir información valiosa, como por ejemplo: cómo acceder al estadio, dónde pueden aparcar los aficionados, cuáles son los bares

recomendados para la afición visitante, qué pueden introducir los aficionados en el estadio, qué aficionados se han visto involucrados en altercados recientemente, etc. Además, los aficionados saben que en el SLO encontrarán a quien les represente ante la policía y stewards. Para el club local, este intercambio de información entre los SLO contribuye a que el club sepa de antemano lo que puede esperar de la afición visitante y pueda prepararse para ello. El SLO conoce, por ejemplo, si determinados componentes de la afición visitante comportan un riesgo, o cómo van a viajar al estadio, lo que permite al club establecer diferencias y evitar tratar a todo el grueso de la afición del mismo modo. Todo ello supone, en definitiva, que se trate mejor a los aficionados. Establecer una red de trabajo de los SLO de toda Europa representa un factor fundamental en este proceso, y es, además, uno de los objetivos del proyecto.

¿Qué significa esto en la práctica?

Es importante comprender que nos encontramos en los inicios de un proceso, y que en este punto, sólo pueden satisfacerse los requisitos mínimos. El trabajo del SLO no está reconocido como tal: todo el mundo sabe lo que es un taxista y lo que hace, pero muy pocos comprenden la labor del SLO. Por ello, será necesario aprender a través de la experiencia en la fase inicial, además de la formación básica que proporcionarán los órganos de gobierno, junto con Supporters Direct y UEFA. Las redes de trabajo a nivel nacional y europeo también ayudarán a los SLO a intercambiar experiencias, aprender los unos de los otros y elevar estándares en el futuro. Podemos comparar el papel del SLO como vínculo entre el club, por una parte, y los aficionados, por otra, con intentar montar dos caballos al mismo tiempo. El SLO tiene que asegurarse de que permanezcan muy unidos. Si pone todo el peso sólo en un caballo, es decir, si representa los intereses de uno más que los del otro, el trabajo no se estará desempeñando correctamente y no será efectivo. Las dos partes no pueden distanciarse. Asimismo, es importante comprender que el SLO es un comunicador, no un «apagafuegos». Una de las tareas del SLO es intentar prevenir la aparición del conflicto. A tal fin, educará, comunicará, informará, persuadirá y se involucrará con los aficionados. El objetivo final es alentar a los aficionados a que se responsabilicen de sus actos. El autocontrol de los aficionados es la mejor forma de prevención, y las modernas estrategias de la policía, recogidas en el *EU Handbook for Police Cooperation* reconoce la imperiosa necesidad de establecer vínculos y canales de comunicación con los grupos de aficionados, y por supuesto, con los SLO. Sin embargo, si llega a producirse la violencia, la intervención del SLO finaliza para dar paso a la actuación de la policía o stewards. La prevención y el autocontrol son los términos clave. Esto implica hacer de la violencia un tema tabú y promover el respeto y la tolerancia hacia los demás aficionados y a las minorías. Una forma de atajar esta cuestión es alentar a los aficionados a escribir un código de conducta y comprometerse a cumplirlo. El SLO tiene una posición más cómoda que el oficial de seguridad a la hora de luchar por el autocontrol de los aficionados, pues es uno de ellos. La afición está predispuesta a escuchar y confiar en el SLO. Con objeto de mantener esta confianza, el SLO debe manejar la información delicada de los aficionados de forma confidencial, y los clubes deben entender que el SLO no podrá transmitir absolutamente toda la información que posea. Además, mientras que el oficial de seguridad sólo ve el delito, el SLO ve todo el proceso que desemboca en el delito. Esta es la razón por la que creemos que el SLO y el oficial de seguridad deben tener dos papeles diferentes, tal y como se dispone en el Art. 35. Este es también el motivo por el que la credibilidad es tan importante.

A día de hoy, sin embargo, el SLO es mucho más que un mero mediador entre el club y la afición. Como parte de su cometido, el SLO a veces tendrá que asumir tareas más propias de un empleado de una agencia de viajes, de atención al cliente o de un asesor, por ejemplo.

Esto es precisamente por lo que el SLO debe elegirse de entre los aficionados, siempre que sea posible. El SLO debe estar presente entre los aficionados. El SLO debe conocerles y ser conocido y aceptado. Sólo entonces podrá tener acceso a su entorno. Sólo entonces podrá entender los problemas a los que se enfrentan y sus querencias y necesidades. Es una función difícil que requiere mucha capacidad de resistencia y de trabajo. Por eso, recomendamos el nombramiento de un aficionado.

2.2. Grupo meta

A la hora de desempeñar sus funciones, el SLO se pondrá en contacto con varios grupos de interés, a menudo con necesidades y expectativas opuestas, y que necesitarán de servicios divergentes:

SLO:

Clubes (gestión, taquillaje, responsable de medios de comunicación, responsable del estadio, personal del día del partido, etc.)

Coordinador SLO

(Asociación Nacional/Liga)

Afición (local/nacional)

Organizaciones de peñas nacionales y europeas

Autoridades locales

Medios de comunicación

UEFA

Personal de seguridad y prevención de riesgos, policía

Delegados de partido

(UEFA/nacional)

Asociaciones Nacionales

Liga

Asociaciones

2.2.1. Aficionados

Como su propio nombre indica, los aficionados son el grupo meta del SLO. Los aficionados al fútbol tienen adquirido un compromiso emocional y personal con el club al que secundan, pero no son un grupo homogéneo, y las necesidades y expectativas de cada uno, a las que el SLO tiene que enfrentarse en su día a día, difieren en grado y condición. El objetivo de los SLO en los clubes y asociaciones nacionales es construir un puente entre los aficionados y ellos mismos. Pero, ¿quiénes son los aficionados? Hasta cierto punto, el fútbol es el espejo en el que se refleja la sociedad y las comunidades en las que se enclavan los clubes. Hay muchas razones por las que la gente acude a los estadios a ver un partido, influida por factores culturales, históricos, sociales e incluso psicológicos que interactúan entre sí y que son cambiantes. No existe lo que podríamos dar en llamar un «aficionado al uso». Por el contrario,

en cada club encontramos gran diversidad en lo que a la cultura de afición se refiere. Resulta por tanto imposible clasificar a los aficionados por categorías específicas. Sólo podemos perfilar el boceto del grupo meta al que el SLO debe orientar su trabajo. La base de la afición comprende varios grupos con los que el SLO tiene que trabajar. Estos grupos pueden variar en función de las estructuras y cultura locales, y no todos ellos existirán en todos los países.

AFICIÓN:

Afición Activa

Grupos de Aficionados

Otros

Familias / Niños

Grupos Subrepresentados

Proyectos de Aficionados

Afición Virtual

Aficionados Discapacitados

Aficionados potencialmente violentos / Hooligans

Organizaciones de peñas nacionales y europeas

Asociaciones de Aficionados Independientes / iniciativas de aficionados

Consortio de Aficionados

Afición no estructurada

Afición activa (local y visitante)

Nos referimos a aquellos aficionados que crean ambiente en el estadio visual y acústicamente, es decir, los ultras. Aunque existen grupos muy diferentes, con distintas filosofías, todos comparten un gran apego emocional a sus respectivos clubes. Su pasión y creatividad a veces entra en conflicto con los requisitos de seguridad y prevención de riesgos, lo que puede generar malentendidos con la policía. El SLO debe evitar que las distintas partes tengan una percepción negativa unas de otras fomentando el diálogo entre la afición activa, oficiales de seguridad y prevención de riesgos, stewards y policía.

Grupos de Aficionados

El SLO establecerá comunicación con los grupos de aficionados organizados (por ejemplo, las peñas) para poder trasladar sus intereses al club. Es imprescindible que se respete el diálogo y que pueda establecerse con el representante o el portavoz de estos grupos, por ejemplo.

Asociaciones de Aficionados Independientes / iniciativas de aficionados

Surgen cuando los aficionados se organizan para hacer campaña por una causa determinada, como las horas de saque inicial de los partidos, precios de las entradas o antidiscriminación, por ejemplo, y son otra forma de representación para los aficionados.

Consortio de Aficionados

El consorcio de aficionados representa a los aficionados a través de cooperativas democráticas y sin ánimo de lucro, conocidas como «consorcio de aficionados», cuyo fin es adquirir accionariado y representación en el consejo directivo de sus clubes. Promueven la democracia y transparencia en la gestión de los clubes, y fortalecen los lazos que unen a las comunidades a las que sirven.

Organizaciones de peñas nacionales y europeas

El SLO también deberá establecer vínculos con las organizaciones de peñas nacionales y europeas, tales como Football Supporters Europe (FSE) y Supporters Direct (SD), así como con ONG, tales como *Football Against Racism in Europe* (Fútbol contra el Racismo en Europa) (FARE), *the European Gay & Lesbian Sports Federation* (Federación Deportiva Europea de Gays y Lesbianas) (EGLSF) y el *Centre for Access to Football in Europe* (Centro por el Acceso al Fútbol en Europa) (CAFE). Para más información sobre estas organizaciones, véase la sección 9.

Afición no estructurada

Aunque el SLO trabajará la mayor parte del tiempo con grupos de aficionados organizados, es importante no desatender a los aficionados, de todas las edades, que no pertenecen o están representados por un grupo concreto.

Afición virtual

Otra actividad importante en la labor del SLO es hacer un seguimiento del talante de los aficionados a través de los mensajes que publican en Internet e iniciar un diálogo con ellos si procede. Cada vez más, los SLO utilizan las redes sociales, como Facebook y Twitter, como parte de sus canales de comunicación.

Aficionados potencialmente violentos / Hooligans

En los grupos de aficionados, a menudo se encuentran pequeñas minorías cuya finalidad es enfrentarse a la afición rival, y muchas veces las peleas tienen lugar en sitios pactados de antemano. Otros aficionados, que habitualmente no forman parte de estos grupos, pueden recurrir a la violencia si se sienten tratados injusta o inadecuadamente por la policía o stewards, por ejemplo. Aunque no está de la mano del SLO erradicar la violencia en el fútbol de forma permanente, es fundamental que tenga acceso a estos grupos si quiere contribuir a la reducción de la violencia utilizando maniobras basadas en la prevención y la reducción de la tensión.

Proyectos de Aficionados

Los proyectos para los aficionados se han establecido en varios países, y se concentran principalmente en el trabajo social, incluidos proyectos de educación y cultura, diseñados para evitar la violencia entre los aficionados más jóvenes. Uno de sus principales objetivos es proporcionar un canal de comunicación permanente entre aficionados (hooligans, ultras, etc.) y el club, a fin de mejorar el entendimiento mutuo e iniciar así cambios estructurales e ideológicos sostenibles en ambas partes.

Aficionados discapacitados

Los aficionados discapacitados pueden tener necesidades de acceso adicionales para poder disfrutar del partido y animar a su equipo. El SLO ayudará a mejorar los accesos a los estadios y a establecer, mantener y mejorar las pautas a seguir en colaboración con el oficial de acceso (para discapacitados) del club. El SLO trabajará estrechamente con el oficial de acceso, y puede darse el caso de que una sola persona asuma ambos papeles en determinados clubes. En tales casos, el SLO deberá conocer la legislación de acceso para discapacitados y los reglamentos de construcción, y tener conocimiento del concepto de diseño inclusivo en los servicios e instalaciones para discapacitados.

Grupor subrepresentados

Las minorías étnicas, las mujeres, los aficionados gays, lesbianas, bisexuales y transexuales, por ejemplo, suelen estar subrepresentados y/o discriminados en los estadios de toda Europa, y el SLO debe promover la participación de estos grupos integrándoles a todos los niveles y asegurando que en el estadio se acoja a todos los miembros de la comunidad. El SLO conocerá las distintas formas de discriminación del estadio, y tendrá preparadas las respuestas a las mismas. Trabajarán mano a mano con las asociaciones de aficionados que representan a estas minorías, y buscará su orientación siempre que sea necesario.

Familias y niños

Se buscará la comodidad de las familias en los estadios modernos. Los aficionados jóvenes y los niños no deben considerarse como meros aficionados del mañana a los que hay que reclutar. Las medidas educativas dirigidas a impulsar el respeto y la tolerancia también pueden formar parte de la labor del SLO en estos casos.

Otros

El SLO debe servir a todos los aficionados del estadio. Para ello, debe tener una visión clara de la composición de los distintos grupos y su comportamiento. El SLO puede utilizar distintas estrategias para ayudar a diversos grupos meta, tales como los pensionistas, por ejemplo.

2.2.2. Gestión del club y departamentos

Dado que el SLO será un empleado del club, o habrá sido nombrado por éste, estará sujeto a las directivas del mismo. Mantener una relación cercana con los aficionados es importante para todos los clubes. Incrementar el grueso de la afición va en beneficio tanto de los objetivos financieros del club como de su responsabilidad social. La seguridad en el día del partido es igualmente una prioridad, y el SLO puede ayudar a alcanzar estos objetivos mediante los estrechos vínculos que debe mantener con los distintos departamentos del club a lo largo de la semana del partido y en los propios días de partido.

2.2.3. Personal de Seguridad y Prevención de Riesgos, Policía.

La seguridad y prevención de riesgos tanto dentro del campo como en los alrededores en el día del partido es una cuestión primordial. El SLO debe, por tanto, estar en comunicación permanente con el oficial de seguridad del club, policía y stewards, empresa de transporte, etc. Asimismo, deberá reunirse con el personal de seguridad y prevención de riesgos después de los días de partido a fin de identificar incidentes/tendencias y hacerse con las sugerencias u observaciones, tanto positivas como negativas, relativas a dichos incidentes. Con objeto de disipar toda duda, el SLO no asumirá responsabilidad alguna en lo que se refiere a seguridad y prevención de riesgos, sin embargo, puede desempeñar una función de apoyo importante (siempre que así se solicite y resulte apropiado).

2.2.4. SLO de otros clubes

Es fundamental mantener una buena relación con los SLO de otros clubes para poder entender/comunicar las necesidades y querencias de los distintos grupos de aficionados. Los SLO de los clubes intercambiarán la información relativa a planes de viaje, normas del estadio y qué hacer y qué no hacer, por ejemplo, y desarrollar planes de ayuda que permitan mejorar la experiencia del día del partido para todos.

«Una buena gobernanza se basa en la protección de la afición.»

(Steve Coppell, antiguo extremo del Manchester United y de Inglaterra, y entrenador de varios equipos ingleses)

2.2.5. Asociaciones nacionales y ligas

El objetivo último de los organismos gobernantes es desarrollar el juego profesionalmente junto con quienes participen de él. La relación entre los aficionados y sus clubes representa un factor muy importante para la consecución de este objetivo. La asociación nacional o la liga (la que haga las veces de otorgante de la licencia de clubes de UEFA) nombrará a un responsable del proyecto SLO, un jefe de proyecto cuya labor sea informar sobre el proyecto y sus requisitos durante la fase de implementación y gestión del mismo una vez se haya instaurado y puesto en marcha. Aspirará a mejorar las capacidades y conocimientos especializados de los SLO de los clubes mediante la organización de talleres de formación y apoyo adicional. Además, las asociaciones nacionales consideran muy útil introducir el concepto de SLO activo, cuyo papel es fundamental para desarrollar las relaciones con las organizaciones de peñas nacionales y aficionados de la selección nacional. Dada la similitud en el entorno y motivaciones del jefe de proyecto y el SLO de la asociación nacional, bien podría ser la misma persona quien desempeñara ambas funciones.

2.2.6. UEFA

UEFA cree que los aficionados simbolizan el alma de la comunidad futbolística que representan. Es más, uno de los objetivos de UEFA, tal y como se define en el Artículo 2(j) de los Estatutos de UEFA, es «asegurar que las necesidades de los distintos participantes del fútbol europeo (ligas, clubes, jugadores, aficionados) se toman en consideración apropiadamente». Mejorando el diálogo entre todos los participantes, UEFA aspira a mejorar la gobernanza del fútbol, así como a garantizar un entorno seguro para sus competiciones. UEFA establecerá y apoyará la red europea de SLO a fin de garantizar que tanto la gobernanza como la seguridad en el día del partido se vean enriquecidas. Trabajando en estrecha colaboración con UEFA, Supporters Direct también proporcionará formación y apoyo general a los SLO de los organismos gobernantes y clubes.

3. Beneficios

Con objeto de garantizar que todas las partes obtienen los máximos beneficios, es importante que los clubes y aficiones colaboren en la introducción del SLO. Basándonos en la experiencia de los países que ya han introducido la figura del SLO, hemos identificado los siguientes potenciales beneficios para los clubes, asociaciones nacionales, ligas y aficionados:

- línea de comunicación directa entre clubes, asociaciones nacionales/ligas y aficionados;
- mejora en la relación con los aficionados (grupos de aficionados de la selección nacional, organizaciones de peñas nacionales, peñas relevantes a nivel de clubes);

- mejor comprensión de la mentalidad y estructura de la afición, que permite una mayor perspectiva a la hora de abarcar los problemas;
- afición mejor organizada;
- mayor transparencia en ambas partes, lo que permite mejorar la respuesta y toma de decisiones y reducir los malentendidos;
- mejora en el diálogo entre los aficionados de diferentes clubes;
- menos violencia/mejor gestión del conflicto;
- mejor ambiente;
- beneficios económicos derivados de una mayor afluencia de público, mayores ventas de artículos e ingresos de patrocinio, sentimiento de identificación de los aficionados con el club/selección nacional más cercano.

UEFA cree que los clubes deben obtener mucho más de lo que dan, lo que significa que el SLO es una herramienta muy rentable. Los SLO poseen unos conocimientos especializados que no podrían llegar a ponerse en práctica en el mercado mediante otras vías. Al tiempo que el SLO actúa principalmente como conducto entre la afición y la directiva del club, mejorando el flujo de información, también pueden hacer las veces de «amortiguador» entre los oficiales del club y los aficionados, ofreciendo un punto de contacto estable en el club para los aficionados, quienes de otro modo podrían bombardear al director deportivo, oficial de prensa u oficial de seguridad con sus solicitudes o preguntas. Para los aficionados, representa la garantía de que sus puntos de vista van a ser escuchados y no ignorados. Los aficionados tienen la certeza de que sus necesidades y preferencias van a tomarse en serio, y que la posición del club con su afición va a verse beneficiada. La armonía entre clubes y aficiones se verá por tanto sustancialmente mejorada. Los clubes y asociaciones nacionales se beneficiarán de los grupos de aficionados organizados y, como resultado, se crearán líneas de comunicación más estables con puntos de contacto fijos. Tener trato con pocas organizaciones establecidas de aficionados, en vez de tenerlo con muchos grupos de aficionados desestructurados, proporcionará a los clubes la tenencia de más socios de confianza, la mejora en los procedimientos y una mayor influencia en el diálogo. El papel del SLO en club Arsenal, de la Premier League inglesa, por ejemplo, consiste en aunar a los grupos de aficionados (aproximadamente 120 divisiones). En este proceso, es importante permitir que los grupos de aficionados mantengan su independencia. Los clubes deberán reconocerles, e imponerles el cumplimiento de ciertas normas, aunque con un mínimo margen de libertad. Se conseguirá una mayor transparencia, puesto que el SLO está mejor capacitado para transmitir las decisiones de la directiva del club, por ejemplo, en cuanto al precio de las entradas. Consultar a los aficionados en este proceso puede mejorar la calidad de las decisiones que se tomen y evitar errores costosos. Es recomendable explicar a la afición las motivaciones de tales decisiones, en vez de imponérselas desde arriba. El sistema de SLO llevará a una mejora en el diálogo y colaboración entre los aficionados de distintos clubes. El contacto entre SLO antes de un partido es un buen ejemplo de ello, pues el SLO anfitrión puede aportar y facilitar mucha información al SLO visitante sobre una gran variedad de asuntos. El folleto informativo que se envía a los aficionados junto con las entradas de la UEFA Champions League también ejemplifica la finalidad que se pretende. Los aficionados también pueden hacerse responsables de la reducción del antagonismo mediante la celebración de reuniones previas a los partidos, en las que pueden discutir cómo abordar problemas que puedan surgir, y transmitir posteriormente la información relevante a la policía y oficiales de seguridad. Estas prácticas resultarán por otro lado en la reducción de la violencia, tal y como

se ha demostrado en Alemania en los últimos 18 años, a pesar de que se haya triplicado la asistencia. Todas las medidas que se describen en este manual sirven, en última instancia, para aislar a esa minoría de aficionados que provocan altercados de la verdadera afición, es decir, de la mayoría de los aficionados. Esta es la razón principal por la que la liga de fútbol profesional portuguesa, por ejemplo, ha decidido nombrar un defensor de los aficionados. Lo ha hecho porque cree que reducir la violencia a través de la mejora en las relaciones con los aficionados moderados y responsables es una forma muy efectiva de atraer de nuevo a los estadios a familias y aficionados habituales. Los clubes también verán mejorado el ambiente, puesto que puede utilizarse al SLO para comunicarse con los aficionados en todas las áreas. El SLO puede trabajar con los ultras para definir las coreografías, por ejemplo, o para organizar las zonas donde se va a cantar y la venta de entradas para las secciones de los aficionados más leales al club, etc.

Asimismo, la mejora en las relaciones con los aficionados dará lugar a beneficios económicos, tales como mayores ingresos en la venta de entradas, cáterin, merchandise y patrocinio, todos ellos derivados de una mayor afluencia de público. El departamento de marketing del club podrá consultar con el SLO qué tipo de productos son susceptibles de compra por parte de la afición. Cuando los aficionados sientan que sus necesidades y preferencias se están teniendo en cuenta, se sentirán más identificados con sus equipos y estarán dispuestos a invertir más dinero en el estadio. Finalmente, el pilar en el que se basa el Artículo 35, a saber, la importancia de asesorarse y comunicarse en el proceso de organización, no supone una novedad, puesto que son conceptos ya probados en el fútbol. ¿Quién podría olvidar las escenas de la Copa Mundial de Alemania 2006, o de la EURO de UEFA 2008 en Austria y Suiza, en las que los aficionados se fusionaron en las fan zones y aparcamientos, para ver y celebrar juntos los partidos? Todo ello fue posible gracias al concepto de seguridad y prevención de riesgos introducido en Alemania en 1992, en el que se integraban el enlace y apoyo para los aficionados con la acogida y concepto de seguridad en las grandes competiciones internacionales. Este supone el mayor logro en cuanto al concepto de enlace para los aficionados que se describe en el presente manual.

4. Selección del SLO

Es el deber de la directiva del club elegir al SLO. Elegir a la persona adecuada para este trabajo no es tarea fácil, pero a menudo serán los propios candidatos quienes se ofrezcan a través del trabajo previo realizado en las organizaciones de aficionados de su club. Debido a las distintas tareas que han de abarcarse, no todos los aficionados pueden llegar a ser SLO. Los principales prerrequisitos que ha de poseer el SLO son los siguientes: ser una figura conocida entre los aficionados del club, contar con la aceptación de las partes y entender cuáles son los grupos meta. Preferentemente, el SLO será un empleado del club a tiempo completo. En algunas de las ligas de mayor envergadura, es posible que los clubes consideren necesario nombrar a más de un SLO por motivo de la gran cantidad de trabajo que implica su labor. En otras, existe la posibilidad de que los clubes no cuenten con los recursos financieros para contratar a un SLO a tiempo completo. En tales casos, podrá considerarse la opción de contratar al SLO a tiempo parcial o combinar las funciones del SLO con otro cargo dentro del club. En los clubes más pequeños, el SLO podrá trabajar de forma voluntaria, de manera que el club, o colectivamente mediante el organismo gobernante, como en Austria, sólo le reembolsaría algunos gastos, como los de teléfono. Si no fuese posible adjudicar esta función a un aficionado, podrá asignarse a nivel interno. En este caso, sin embargo, es importante, para obtener el máximo beneficio, que la persona asignada conozca en profundidad a los aficionados y viaje o se siente con ellos en los partidos. Algunos clubes barajarán la posibilidad de nombrar a alguien que no sea un aficionado como SLO (un antiguo jugador, por

ejemplo), pero deben saber que cuando esto se ha hecho en el pasado, la persona en cuestión ha dimitido en poco tiempo, por razón de la exigente naturaleza del trabajo y de los conocimientos y experiencia que requiere. A continuación se describen las características que debe tener el SLO, como pauta para los clubes.

APTITUDES PROFESIONALES

- Experiencia en el manejo del grupo
- Experiencia y contacto con las redes de aficionados principales (por ejemplo, con las peñas, ultras y hooligans) a nivel local y nacional
- Capacitación vocacional o técnica o grado académico
- Habilidades básicas educativas, psicológicas y sociológicas para tratar con la gente, en concreto en lo que se refiere a dinámicas de grupo
- Conocimientos básicos del inglés (para los partidos europeos)
- Entendimiento de las nuevas tecnologías/medios (aplicaciones de negocio, internet, etc.)
- Neutralidad política
- Compromiso con valores tales como la antidiscriminación y el rechazo a la violencia

HABILIDADES PERSONALES

- Buenas habilidades comunicativas y capacidad para resolver conflictos
- Capacidad para trabajar en grupo
- Ganas de aprender
- Compromiso, motivación, fiabilidad y flexibilidad
- Habilidades comunicativas, en concreto en grupo y en público
- Mentalidad y comportamiento servicial
- Buen negociador y seguridad en sí mismo
- Experiencia vital y experiencia en el trato con los aficionados; conocimiento y contactos en la afición del club
- Flexibilidad (horario), especialmente los fines de semana y resistencia personal
- Conducta profesional en todas las situaciones
- Capaz de apaciguar y restar emoción e intensidad de forma profesional a las situaciones de conflicto y estrés

5. Enlace y apoyo para los aficionados

A fin de facilitar la aplicación del Artículo 35 durante la fase inicial, UEFA, en colaboración con Supporters Direct, ha establecido una serie de requisitos mínimos para los SLO, clubes y organismos gobernantes, así como diversas recomendaciones para la continuidad del trabajo en los próximos años. Véase la sección 6 para más información sobre las tareas diarias que se requieren del SLO.

5.1 Cuestiones organizativas

El club contratará al SLO y por tanto, siempre que sea posible, su función estará incluida en el organigrama del club. Si esto no fuera posible, se aplicarán las siguientes condiciones en consecuencia:

- El SLO responde ante la directiva del club y está sujeto a sus instrucciones.
- Sus obligaciones y potestades se especificarán en un plan de trabajo. El SLO gozará de libertad y discreción en la organización de su trabajo.
- El SLO rendirá cuentas a la directiva del club de forma regular.
- La directiva del club escuchará al SLO en todos los asuntos específicamente relacionados con la afición, y le concederá el derecho a expresarse cuando lo solicite.
- El club habilitará e identificará en su web una dirección de correo electrónico para el SLO, así como un vínculo al manual y una breve descripción del proyecto.
- Se acogerá a la ley de empleo nacional, en particular en lo que respecta al horario laboral.

5.2 Requisitos mínimos para el SLO

El SLO cumplirá los siguientes requisitos mínimos:

- El SLO quedará a disposición como punto de contacto en el club para los aficionados.
- EL SLO gestionará el flujo de información/comunicación/diálogo entre la afición y el club.
- EL SLO actuará como enlace y creará relaciones con los distintos grupos de aficionados, oficiales de enlace, asociación nacional, liga, policía, etc.
- El SLO gozará de la confianza de los aficionados, y para ello habrá de tener experiencia y establecer contacto con las redes creadas dentro de las aficiones de los clubes.
- EL SLO recogerá las sugerencias que suscite el proyecto, y realizará un seguimiento y evaluación del mismo.

Recomendaciones para el SLO

Siempre con los intereses del club en mente, el SLO tratará de mantener e incrementar el apoyo de la afición en todo lo que hace promocionando la asistencia (diversidad y volumen) tanto en los partidos de casa como en los de fuera. Promoverá activamente la involucración de los aficionados con el club, en todas las áreas.

En concreto, el SLO procurará garantizar el diálogo entre aficionados, policía y stewards desde las primeras fases, y además se cerciorará de que los intereses de los aficionados en su interacción con la policía, así como los intereses de la policía en su interacción con los aficionados, estén equitativamente representados.

En los días que no haya partido, el SLO procurará:

- asistir/organizar reuniones con los aficionados para informarles sobre las últimas novedades del club y tratar los requisitos y necesidades relativas a la afición;

- celebrar reuniones en las que participen los aficionados y representantes del club (jugadores, entrenadores, miembros de la junta directiva, oficiales, operarios del estadio, etc.) y representantes institucionales (policía, stewards, empresas de transporte público, autoridades locales, etc.) con objeto de, por ejemplo, motivar el diálogo entre las diversas partes y posibilitar un mejor entendimiento de los puntos de vista y funciones que desempeñan las distintas partes;
- organizar eventos dirigidos a los aficionados (torneos de Fútbol, fiestas, etc.);
- asistir a las reuniones de los aficionados del club;
- participar en los debates de las páginas web de los aficionados (foros, etc.) y hacer uso de las ventajas que proporcionan los medios sociales para promocionar la cultura de la afición;
- colaborar con los representantes de los medios de comunicación y cerciorarse de que el trabajo de enlace con los aficionados, y la afición en general, queda fidedignamente retratado en los medios;
- contactar con el SLO del otro club antes del partido para:
 - intercambiar información de relevancia para los aficionados,
 - contrarrestar actitudes negativas y prejuicios y prevenir el conflicto (la organización de eventos conjuntos entre aficiones, tales como partidos de fútbol, fan zone, etc. puede ayudar a este respecto).

En los días de partido (antes, durante y después de los partidos), el SLO:

- estará presente entre los aficionados;
- influirá positivamente a los aficionados para animar al equipo y rechazará las conductas violentas;
- después del partido, recopilará todas las quejas de los aficionados que hayan presenciado el partido e intentará dilucidar las circunstancias subyacentes a tales quejas y a cualquier otro conflicto que haya surgido el día del partido.

5.3 Requisitos mínimos para los clubes

Los clubes cumplirán los siguientes requisitos mínimos:

- nombrarán un SLO y se asegurarán de que asiste a los cursos para SLO organizados por el otorgante de la licencia;
- proporcionarán los recursos necesarios (despacho, material, acreditación, etc.);
- celebrarán reuniones con regularidad entre la directiva del club y el SLO;
- promoverán la organización de reuniones entre los SLO y las distintas peñas del club;
- consultarán con el SLO aquellas cuestiones que afecten a los aficionados.

Recomendaciones para los clubes

Aparte de estos requisitos mínimos, los clubes habrán de apoyar en todo lo que puedan al SLO, teniendo siempre en cuenta que el SLO tiene que realizar una delicada labor mediadora como abogado de los aficionados, por una parte, y como representante del club, por otra.

A continuación se describen algunas consideraciones que el club podrá tener a fin de ayudar al SLO a llevar a cabo sus obligaciones tan eficientemente como sea posible:

- proporcionar un despacho con el equipo necesario (teléfono fijo y móvil, fax, ordenador, internet, impresora, etc.), en la sede del club, y acceso a los contactos del club (contactos en los medios y agencias, etc.);
- poner a disposición las instalaciones del club (salas de reunión, equipo técnico, etc.);
- poner a disposición un vehículo para que el SLO pueda realizar las visitas pertinentes a los grupos meta;
- asignar un presupuesto anual para el trabajo de enlace para los aficionados;
- merchandising (autógrafos, posters, chapas, camisetas, etc.) para su distribución a los aficionados y un contingente de entradas gratuitas, siempre que sea posible;
- proporcionar ayuda en soporte escrito y publicar material relativo a la afición;
- organizar sesiones internas de formación para garantizar que el personal del club conoce al SLO y entiende su trabajo;
- ayudar a que los aficionados establezcan contacto con los jugadores, entrenadores y oficiales del club;
- ayudar en la organización y acogida de eventos de y para los aficionados (por ejemplo, torneos de fútbol, viajes a los partidos de fuera);
- proporcionar formación e instrucción;
- garantizar que todo el mundo pueda acceder a la información del club de forma fácil;
- garantizar la transparencia explicando las motivaciones de las decisiones que se tomen;
- establecer un procedimiento para administrar las prohibiciones del estadio, comunicar las decisiones a la afición y considerar los subsecuentes recursos, garantizando que el SLO sea escuchado en todas las fases del proceso;
- poner stewards a disposición para acompañar a los aficionados en los viajes;
- compartir información con otros clubes;
- producir una acreditación con acceso al terreno de juego para el SLO visitante.

5.4. Ayuda de la asociación nacional/liga

Los organismos gobernantes tratarán de satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- desarrollar, coordinar y promover el trabajo de enlace para los aficionados que realicen los clubes;
- acoger eventos de formación para los SLO a fin de:
 - establecer buenas prácticas en lo relativo a las cuestiones relacionadas con la afición y el trabajo de enlace para los aficionados que desempeñan los clubes,
 - identificar procedimientos estandarizados y garantizar objetivos comunes,

- facilitar e intercambiar información y experiencia;
- crear una base de datos que contenga los datos de contacto de los SLO emitidos por los clubes en el proceso de concesión de licencias;
- evaluar el cumplimiento por parte de los clubes de los requisitos del SLO según el Artículo 35 del Reglamento de Licencia UEFA y Juego Limpio Financiero, y penalizar a los clubes que no cumplan dichos criterios en consecuencia;
- proporcionar a los SLO herramientas que les permitan recopilar informes y respuestas a sus acciones.

Se recomienda por tanto que los organismos gobernantes establezcan su propio punto de contacto para los aficionados, supervisado por el jefe de proyecto, y que contraten a un SLO para que lo ejecute, lo que les permitirá satisfacer los requisitos mínimos arriba descritos.

Para facilitar el trato del SLO con las distintas partes que participan del fútbol, los organismos gobernantes podrán considerar la producción de una acreditación para los SLO que les garantice el acceso general a todos los estadios del país.

5.5 Herramientas de comunicación

Existe una gran variedad de opciones abiertas a los clubes para comunicarse y mejorar la relación con sus aficionados, y el SLO puede desempeñar un papel fundamental a la hora de unificar a las partes. Entre ellas encontramos:

- estatutos de los aficionados, es decir, acuerdos que establezcan los objetivos comunes y las obligaciones del club hacia sus aficionados y viceversa, mediante los que se definan claramente los derechos y obligaciones de las partes;
- foros de los aficionados (reuniones organizadas con regularidad [cada dos meses o trimestralmente] a las que asistan el club y los representantes de la afición, cuyas actas se publiquen en la página web del club, por ejemplo);
- paneles de aficionados o grupos de consulta que recopilen las impresiones de los aficionados;
- encuestas de satisfacción de los aficionados/formularios de recopilación de impresiones de los aficionados;
- Clinics o sesiones para aficionados (reuniones informales en las que los aficionados puedan expresar sus opiniones al personal del club);
- procedimiento para presentar reclamaciones;
- sección dedicada a la afición en el sitio web del club, incluido un apartado de «danos tu opinión» y un foro;
- boletín informativo y publicaciones similares;
- oferta mediática social (Facebook, Twitter, etc.);
- club de aficionados junior/niños;
- voluntariado el día de partido para ayudar a los aficionados en una amplia gama de cuestiones;

- fan zones;
- embajadas para aficionados (en partidos europeos);
- días abiertos de entrenamiento
- eventos para los aficionados (por ejemplo, en Navidad o durante la pretemporada) con sesión de firma de autógrafos.

6. ¿Qué tipo de tareas lleva a cabo el SLO?

6.1. SLO del club

A continuación enumeramos algunas de las tareas que puede llevar a cabo el SLO en el área de enlace con los aficionados. Estas tareas se desglosan en la labor diaria de los días en los que no hay partido, y el trabajo de enlace tanto en los partidos que se juegan en casa como en los de fuera, antes, durante y después de los mismos. Teniendo en cuenta la cantidad de trabajo que requiere, se recomienda que cada club nombre un equipo de SLO que pueda reemplazar al SLO cuando éste se vea incapacitado para ejercer su labor. El trabajo del SLO variará de un país a otro, en función de la cultura y estructuras locales. No existe una «talla única» para todo. Esta lista, por tanto, únicamente puede servir como información orientativa.

a) El trabajo diario

Tareas rutinarias

Correspondencia con los aficionados (hacer la política del club transparente)

Contestar, reenviar o redactar correos electrónicos/cartas

- cuestiones directas o personales
- cuestiones generales

Llamadas telefónicas/internet

- contestar y derivar las solicitudes entrantes
- comunicarse con los aficionados
- visitar los foros de internet y, si procede, unirse al debate

Gestión de datos

- administrar de la base de datos de las peñas
- actualizar la página web de los aficionados

Búsqueda de información (sobre el club, peñas, problemas de los aficionados, etc.)

Posibles fuentes:

- medios de comunicación
- internet

- conferencias mediáticas
- sesiones de entrenamiento
- contactos personales
- sistemas de GRC (gestión de relación con el consumidor) del club existentes

Posibles receptores:

- aficionados
- oficiales del club
- departamentos internos
- medios de comunicación (sólo trabajo de medios independientes sobre cuestiones relativas a la afición)

Participación en grupos de trabajo/asistencia a reuniones en las que se traten temas relacionados con la afición

Cuestiones de interés para los aficionados (actualizaciones generales de la directiva del club, catering, reuniones con patrocinadores, eventos para los socios, taquilla y campaña antidiscriminación, etc.).

Asistencia a reuniones de seguridad y/o de planificación previas al partido

- pretemporada
- antes y, cuando sea pertinente, después de los partidos de casa
- en función de las necesidades

Aportaciones durante la imposición de prohibiciones del estadio

- diálogo con la directiva del club y aficionados afectados
- contacto con el club visitante

Taquilla (especialmente para los partidos de fuera)

- asignación del contingente de entradas, si aplica
- comprobación del contingente de entradas
- guarda de un cupo de entradas de reserva para «casos de emergencia»

b) Tareas a medio y largo plazo

Gestionar la comunicación entre jugadores y afición

- tardes de jugadores
- sesiones de Preguntas/Respuestas para los socios/grupos de aficionados
- reuniones de los grupos de aficionados regionales con los jugadores

- fiestas de los grupos de aficionados visitantes con los jugadores
- firma de autógrafos
- torneos de fútbol para los visitantes

Organización del viaje de la afición (cuando no lo gestionen los propios aficionados independientemente)

Enlace con la agencia de viajes o representantes asignados para:

- el viaje (nacional y europeo)
- partidos amistosos
- campus de entrenamiento
- partidos de la selección nacional

Trabajo de comunicación/red de trabajo

- SLO de otros clubes
- organizaciones de aficionados locales y nacionales

Formación e intercambio de información/conocimientos especializados

- asistencia obligatoria a las reuniones de SLO organizadas por la asociación nacional/liga y reuniones organizadas por los propios SLO (varias veces al año, según corresponda)
- asistencia a eventos y conferencias relacionadas con los aficionados
- organización de reuniones con otros SLO
- asistencia a reuniones de seguridad
- mantener el contacto con la asociación nacional
- cursos y seminarios de formación de la asociación nacional/liga
- cumplimentación de informes el día de partido en nombre del otorgante de la licencia

c) Actividades relativas al día de partido

Partidos fuera de casa

Búsqueda de información (situación del club anfitrión)

- información del viaje, rutas, preparación
- qué hacer y qué no hacer en la localidad/ciudad/país que va a visitarse y en el club
- puntos de encuentro para la afición visitante
- establecer contacto con el SLO del equipo anfitrión
- establecer contacto con el oficial de seguridad

- establecer contacto con la policía y stewards y, si procede, intercambiar información
- antes de los partidos europeos que se jueguen fuera, establecer contacto con el club anfitrión para identificar puntos de contacto y personas que hablen el idioma del equipo visitante, o que al menos hablen inglés.

Comunicación

- información en la página web del club
- boletín informativo, correos electrónicos a los grupos de aficionados o individuos
- Si procede, directamente por correo electrónico o vía telefónica

Viaje hasta el partido

- en tren o autocar organizado por los aficionados
- de forma independiente en coche/tren/avión

Antes del partido

- presencia y comunicación con los aficionados fuera de la sección de los visitantes (posibilidad de utilizar un vehículo del club como punto de contacto para la afición)
- presencia y comunicación con la afición en bares y lugares de reunión de los aficionados
- reuniones breves con los colegas de trabajo (SLO del equipo anfitrión, oficial de seguridad, policía, stewards), por ejemplo, 45 minutos antes del saque inicial

Durante el partido

- presencia en el sector de los aficionados (partidos de fuera, zonas de pie o con asientos)
- cuando sea necesario, presencia temporal en el terreno de juego para apaciguar y calmar a la afición (el SLO, sin embargo, no asumirá la responsabilidad de controlar a las masas)
- mediación entre los stewards y aficionados en situaciones de conflicto
- comunicación con la afición en el descanso
- comunicación con los responsables de controlar a las masas, policía, stewards y colegas de trabajo

Después del partido

- presencia en los alrededores de la salida dedicada a la afición visitante
- comunicación con la afición tras el partido
- supervisión de la salida
- presencia en la ciudad o en la zona (en función de la sede y necesidades de la situación)
- asistencia a las reuniones de los aficionados en los bares de la ciudad y, si procede, fiestas y eventos organizados por los equipos de enlace para aficionados y grupos de aficionados

Viaje de vuelta

- viaje de vuelta independiente

Partidos en casa

Actividades de la afición/coreografías

- consulta con las organizaciones de aficionados involucradas
- coordinación de procedimientos con el equipo de marketing/organización del estadio
- notificación a los responsables de seguridad y enlaces

Envío de información

- qué hacer y qué no hacer
- contacto con el SLO
- contacto con el oficial de seguridad
- punto/centro de encuentro para los aficionados
- contacto con la policía y stewards y, si procede, intercambio de información

Comunicación

- información en la página web del club
- boletín informativo, correos electrónicos a los grupos de aficionados
- Si procede, directamente por correo electrónico o vía telefónica

Preparación de ceremonias de entrega y actividades en el terreno de juego

- ceremonias de entrega para los grupos de aficionados en el terreno de juego
- aparición de grupos de aficionados o de los aficionados más jóvenes
- organización de acompañantes de jugadores/recogepelotas
- mensajes de cumpleaños, etc.

Antes del partido

- presencia y, si procede, comunicación con la afición visitante y representantes fuera de la zona destinada a los visitantes
- presencia y comunicación con la afición local dentro del estadio y en los lugares de reunión de los aficionados
- reuniones breves con los colegas (SLO del equipo visitante, oficial de seguridad, policía, stewards), por ejemplo, 45 minutos antes del saque inicial

Durante el partido

- presencia en el sector de los aficionados (zonas de pie o con asientos)

- cuando sea necesario, presencia temporal en el terreno de juego para apaciguar y calmar a la afición (el SLO, sin embargo, no asumirá la responsabilidad de controlar a las masas)
- mediación entre los stewards y aficionados en situaciones de conflicto
- comunicación con la afición en el descanso
- comunicación con los responsables de controlar a las masas, policía, stewards y colegas

Después del partido

- presencia en las inmediaciones del punto de información (o punto de contacto similar) y comunicación con la afición en dicho punto
- asistencia a las reuniones de los aficionados en los bares de la ciudad y, si procede, fiestas y eventos organizados por el equipos de enlace para aficionados y grupos de aficionados

6.2. Asociación Nacional/Liga

Coordinador de los SLO

• Los coordinadores de SLO serán responsables de supervisar el proyecto SLO a lo largo de la fase de implementación, organizar sesiones de formación y desarrollar procedimientos estandarizados, y controlar el trabajo de enlace para los aficionados que realizan los clubes. Otra tarea fundamental es desarrollar relaciones positivas con los aficionados a nivel individual y con las organizaciones de aficionados de todo el país. Algunas asociaciones cuentan con grupos de aficionados de la selección nacional, con todo lo que ello conlleva en términos de responsabilidad organizativa. Su función variará en base a la situación nacional. A continuación se proponen algunas sugerencias sobre las actividades que pueden llevarse a cabo a nivel nacional:

Gestión del proyecto

Desarrollo y formación

- formulación y establecimiento de procedimientos uniformes y estandarizados
- organización de cursos de formación para SLO y reuniones (incluidas sesiones conjuntas con los oficiales de seguridad del club, si procede)
- trabajo sobre las comisiones interesadas de la asociación nacional

Control del trabajo de enlace para los aficionados realizado por los clubes

- documentación y evaluación de los puntos a mejorar el día del partido y confirmación del correcto funcionamiento del sistema
- valoración de las condiciones de los SLO en los clubes (con listas de verificación en las visitas del día del partido y controles regulares)
- sugerencias de mejora
- control de los nombramientos de SLO y viabilidad

Comunicación

- recopilación de información de los clubes, SLO, organizaciones de aficionados, revistas especializadas, internet, etc.
- procesamiento y divulgación de la información a las personas/organismos interesados
- colaboración con la policía, academias y otras organizaciones relevantes
- contacto con las instituciones extranjeras correspondientes

Enlace para aficionados a nivel de liga

Punto de contacto para los clubes

- proporcionar información sobre todas las cuestiones relativas a la afición
- ayudar a establecer un criterio de selección de SLO y facilitar formación introductoria
- ayudar a resolver problemas generales

Punto de contacto para los SLO del club, organizaciones de aficionados nacionales (de haberlas), aficionados en general

- información y servicio
- comunicación regular
- ayuda en la resolución de problemas
- organización de reuniones con los representantes de la afición (reuniones con la asociación nacional, foros de aficionados, congresos para aficionados, etc., cuando proceda)
- asistencia a talleres, mesas redondas, reuniones para SLO, aficionados y representantes oficiales de la asociación nacional/liga
- preparación de un manual de enlace para aficionados con la colaboración de los propios aficionados
- preparación de guías para los aficionados (para grandes torneos) con la colaboración de los propios aficionados
- involucración en el trabajo de campaña (antidiscriminación, prevención de la violencia, etc.)
- organización de proyectos para los aficionados, si procede

Actividades de la selección nacional

Para algunas asociaciones nacionales puede ser conveniente que el coordinador de SLO supervise las actividades de los grupos de aficionados de la selección nacional (de haberlos). Esto incluye las siguientes tareas:

Enlace para aficionados (partidos en casa)

- coordinación del despliegue de SLO locales
- coordinación de los servicios de enlace y apoyo para los aficionados discapacitados, en colaboración con el oficial de acceso (discapacitados) del club

- papel de interfaz general (afición, grupo de aficionados de la selección nacional, SLO, asociación de fútbol nacional, stewards, gestión del estadio, policía, etc.)
- mantenimiento del contacto con los representantes de los grupos de aficionados, SLO, afición habitual de los partidos, voluntarios
- presencia en la sección de aficionados/área de cánticos: mediación, responder preguntas, intercambio de información, sugerencias, ayuda en la resolución de problemas, etc.

Enlace para aficionados (partidos fuera de casa)

- coordinación de servicios de enlace y apoyo para aficionados (según convenga)
 - equipo del SLO
 - representantes del grupo de aficionados
 - embajada para aficionados
- papel de interfaz general (asociación nacional, departamentos de seguridad y taquillaje, organizaciones de seguridad y prevención de riesgos, asociación nacional anfitriona, policía, SLO, grupos de aficionados, embajada para aficionados, otros aficionados, etc.)
- presencia general en el sector destinado a la afición visitante (véase «partidos en casa»)

7. Perspectivas e implementación

Hemos llegado a un consenso general sobre la importancia de involucrar a los aficionados en el diálogo del fútbol europeo, no sólo entre afición y clubes y/o asociaciones, sino entre los propios aficionados. Las nuevas estrategias de los cuerpos de seguridad se centran en la necesidad de entablar relaciones con los aficionados a fin de crear un entorno seguro en el que disfrutar del fútbol. El proyecto SLO es otro paso más hacia el reconocimiento de los aficionados como partícipes serios y responsables de esta interacción, y hacia una mejora de la calidad y utilidad del diálogo. Uno de los objetivos principales del proyecto es establecer redes de trabajo entre los SLO tanto a nivel nacional como europeo. Los recientes incidentes en los partidos de la Liga de Campeones y Liga Europa de UEFA han puesto de manifiesto algunos problemas que podían haberse evitado de haberse establecido un diálogo entre los SLO durante la fase de preparación de dichos partidos. La realización de encuestas de forma regular tanto a los SLO del club y a nivel nacional, como de grupos de aficionados, ofrece un medio para identificar las áreas que pueden mejorarse en el trabajo que desempeñan los SLO, así como para actualizar el presente manual de conformidad con los últimos hallazgos.

¿Qué es lo próximo?

Con objeto de aplicar los nuevos requisitos, se ha creado una red de contactos para el proyecto SLO de cada órgano nacional de gobierno de toda Europa, para explicar el proyecto a los clubes y grupos de aficionados. Una vez se haya implementado, UEFA y las asociaciones nacionales permanecerán como punto de contacto para las dudas de los clubes relativas a los SLO, y para los propios SLO de los clubes, mientras que Supporters Direct será el principal punto de contacto para las dudas generales de los grupos de aficionados o para aquellos aficionados que deseen involucrarse activamente en el proyecto.

Para la temporada 2011/12, 591 clubes solicitaron la licencia UEFA, y otros 700 solicitaron licencias nacionales basadas en los mismos principios o en fundamentos similares. Esto

demuestra la gran trascendencia del proyecto SLO. Al igual que ocurre con el sistema de concesión de licencias, la implementación y desarrollo del SLO será una herramienta mediante la que elevar los estándares mínimos, un sistema dinámico que cambia con el tiempo, cuyo objetivo es el desarrollo y mejora del diálogo entre aficionados y clubes.

En la primavera de 2012, momento en que se evalúe a los clubes para la concesión de licencias para la temporada 2012/13 de competiciones de UEFA, cada club tendrá que contar con un SLO.

Formación para las asociaciones nacionales y clubes

La formación es fundamental. Las asociaciones nacionales deberán organizar talleres anuales para que los SLO puedan evaluar el trabajo que se esté realizando en sus respectivos países, intercambiar información y acordar los estándares y procedimientos nacionales. Siempre que sea posible, los representantes de la afición se involucrarán en algunas áreas de los programas de formación para garantizar que sus necesidades y solicitudes se tengan en cuenta.

Durante la fase inicial de implementación, UEFA aportará el conocimiento de personas con experiencia en el trabajo del SLO, y en colaboración con Supporters Direct, ayudará a los organismos gobernantes a desarrollar los talleres de formación para sus clubes y SLO de dichos clubes.

A fin de facilitar la implementación del proyecto SLO, y teniendo en cuenta que se trata de un concepto nuevo en muchos países, se han preparado diversos vídeos con objeto de formar a los interesados, que se pondrán a disposición de las asociaciones nacionales, en primer lugar, y de los clubes, en segundo lugar, a través de la página web de UEFA y otras plataformas internas de comunicación (por ejemplo, KISS). Estas herramientas de formación audiovisuales proporcionan instrucción y ejemplos prácticos de los SLO de los clubes y organismos de gobierno que ya han introducido a los SLO. A medida que el proyecto vaya desarrollándose, se introducirán ejemplos de buenas prácticas y casos prácticos. Asimismo, se está considerando la implantación de un software que permita a las asociaciones nacionales evaluar el trabajo de enlace para los aficionados realizado a nivel de clubes.

A nivel nacional, se recomienda que el otorgante de la licencia asuma la responsabilidad de traducir el presente reglamento y extractos clave al idioma de su respectivo país para su posterior distribución a los clubes. Asimismo, el otorgante de la licencia podrá añadir información o adaptar el manual a fin de reflejar especificidades u objetivos concretos.

UEFA continuará poniendo de manifiesto la importancia del nuevo requisito de SLO y lo transmitirá a los ejecutivos a nivel nacional y a todos aquellos que participen del fútbol y desempeñen un papel clave (clubes de la asociación de clubes europeos, la asociación de ligas de fútbol profesionales europeas, FIFPro, la Unión Europea, etc.).

Recopilación de impresiones

Es fundamental hacerse con las sugerencias u observaciones de los aficionados, clubes y organismos gobernantes para identificar no sólo los ejemplos de buenas prácticas, sino los retos y necesidades que hay que abordar para mejorar los servicios ofrecidos y enriquecer el manual.

Supporters Direct y la red de organismos gobernantes nacionales garantizarán que UEFA tiene la capacidad de hacerlo.

