

# AUTORES ORIGINALES DE LOS CAPÍTULOS

INTRODUCTION: EUROPEAN HANDBOOK FOR GENDER EQUALITY, EQUITY,  
INCLUSION IN SPORT: A PERSPECTIVE THROUGH THE ERASMUS + WOMENUP  
PROJECT: AN OVERVIEW

*Shirin Amin*

Manager. Champions Factory International, Dublin, Ireland

*Orlando Mbah*

Researcher. Champions Factory International, Dublin, Ireland

CHAPTER 1: THE SOCIAL, MEDICAL, AND PSYCHOLOGICAL IMPORTANCE OF PERFORMING  
PHYSICAL ACTIVITY FOR MEN AND WOMEN OF ALL AGES

*Verter Tursi*

Manager. UISP Unione Italiana Sport per Tutti, Pisa, Italy

CHAPTER 2: GOVERNANCE IN SPORTS ORGANIZATIONS: A GENDER APPROACH

*Antonino Pereira*

Senior Lecturer. Polytechnic Institute of Viseu, Viseu, Portugal

*Francisco Mendes*

Senior Lecturer. Polytechnic Institute of Viseu, Viseu, Portugal

*Abel Figueiredo*

Senior Lecturer. Polytechnic Institute of Viseu, Viseu, Portugal

CHAPTER 3: SPORT LEGISLATION AND POSSIBLE GENDER DISCRIMINATION  
IN EUROPEAN COUNTRIES

*Alexandra Bekiari*

Senior Lecturer. UTH University of Thessaly, Thessaly, Greece

CHAPTER 4: DUAL CAREER OF A SPORTSWOMAN: PROBLEMS AND SUCCESSES

*Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi*

Senior Lecturer. Pamukkale University, Denizli, Türkiye

*Özgür Mülazımoğlu Ballı*

Senior Lecturer. Pamukkale University, Denizli, Türkiye

*Yeliz İlgar Doğan*

Senior Lecturer. Pamukkale University, Denizli, Türkiye

CHAPTER 5: GENDER DISCRIMINATION IN THE MEDIA

*Shirin Amin*

Manager. Champions Factory International, Dublin, Ireland

*Orlando Mbah*

Researcher. Champions Factory International, Dublin, Ireland

CHAPTER 6: EDUCATION, GENDER, AND SPORTS

*Mario Albaladejo-Saura*

Lecturer. UCAM, Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Lourdes Meroño*

Senior Lecturer. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Cristina Ponce-Ramírez*

Researcher. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Francisco Esparza-Ros*

Senior Lecturer. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Raquel Vaquero-Cristóbal*

Senior Lecturer. Universidad de Murcia, Murcia, Spain

#### CHAPTER 7: INTERSECTIONALITY IN SPORTS: EXPLORING THE IMPACT OF RACE, ETHNICITY, SEXUALITY, AND OTHER SOCIAL IDENTITIES ON PARTICIPATION AND EXPERIENCES IN SPORTS

*Eratw Papavasiliou*

Senior Lecturer. UTH University of Thessaly, Thessaly, Greece

*Anna Boumpouzioti*

Senior Lecturer. UTH University of Thessaly, Thessaly, Greece

#### CHAPTER 8: PHYSICAL ACTIVITY AND MENTAL HEALTH: EXAMINING THE LINKS BETWEEN EXERCISE, PHYSICAL ACTIVITY, AND MENTAL HEALTH OUTCOMES SUCH AS STRESS, ANXIETY, AND DEPRESSION

*Adrián Mateo-Orcajada*

Researcher. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Noelia González-Gálvez*

Senior Lecturer. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Lucía Abenza-Cano*

Senior Lecturer. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Alejandro Leiva-Arcas*

Senior Lecturer. UCAM Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, Spain

*Raquel Vaquero-Cristóbal*

Senior Lecturer. Universidad de Murcia, Murcia, Spain

#### EUROPEAN HANDBOOK FOR GENDER EQUALITY, EQUITY, INCLUSION IN SPORT: A PERSPECTIVE THROUGH THE ERASMUS + WOMENUP PROJECT: APPENDICES

*Orlando Mbah*

Researcher. Champions Factory International, Dublin, Ireland

## Capítulo 2

# LA GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: UN ENFOQUE DE GÉNERO

### INTRODUCCIÓN

Este trabajo reflexionará sobre la intervención y participación de las mujeres en las organizaciones deportivas internacionales, centrándose en el ejercicio de funciones de toma de decisión y de liderazgo. El análisis de la literatura y documentos de diferentes organizaciones nos permiten observar que las mujeres han estado subrepresentadas en estas organizaciones, lo que representa una violación en cuanto a la defensa del principio de equidad de género, además de impedir que estas organizaciones se beneficien de las potencialidades de las mujeres y que podrían incidir en la mejora de su dinámica y gestión. Este es un tema poco estudiado y que debe ser profundizado para conocer las razones que sustentan la situación actual, y nos ayuden a implementar iniciativas que promuevan la equidad de género. Señalaremos algunas barreras, obstáculos y limitaciones a las que se han enfrentado las mujeres y que las han privado de acceder a puestos de dirección en las organizaciones deportivas. También presentaremos estrategias que ayudan a promover la participación de las mujeres en las organizaciones deportivas, así como algunas buenas prácticas de organizaciones internacionales que han implementado, o están implementando, iniciativas para cumplir con este objetivo.

Las organizaciones, ya sean nacionales o internacionales, cualquiera que sea su objeto, se organizan de acuerdo con preceptos legales que generalmente reflejan los marcos de valores de la comunidad. La emancipación de la mujer en una sociedad que tiende a ser patriarcal ha sido un proceso lento, a pesar de avanzar hacia la igualdad preconizada por la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

El mundo del deporte no es una excepción, ni una isla aislada, y se ha organizado, y se organiza, según las prácticas de la época en la que se desarrollan. Sin duda, el fenómeno deportivo encuentra su máximo exponente en los Juegos Olímpicos, donde se materializan muchas de las idiosincrasias del mundo moderno. La Tabla 1 recapitula una parte de la trayectoria de la participación femenina en los Juegos Olímpicos.

Tabla 1 - Evolución de la participación femenina a lo largo de los Juegos Olímpicos de la era moderna.

Año	Ciudad	Mujeres participantes
1900	París	2
1928	Amsterdam	10
1976	Montreal	20
1996	Atlanta	34
2012	Londres	44
2020	Tokyo	48
2024	París	50

Nota: Adaptado del Comité Olímpico Internacional (COI) (2021).

El COI se presenta como piedra angular de la promoción y la emancipación de la mujer en el mundo del deporte. De hecho, afirma:

El deporte es una de las plataformas más poderosas para promover la igualdad de género y empoderar a mujeres y niñas. Como líder del Movimiento Olímpico, el Comité Olímpico Internacional (COI) tiene la importante responsabilidad de tomar medidas cuando se trata de la igualdad de género - un derecho humano básico de profunda importancia y un Principio Fundamental de la Carta Olímpica (COI, 1996, p. 1).

Impulsado por este propósito, el COI, activamente, con los Comités Olímpicos Nacionales (CON) y las Federaciones Internacionales (FI) ha promovido el aumento de la participación femenina en los Juegos Olímpicos, habiendo desarrollado políticas activas como:

la apertura de la elegibilidad en los distintos deportes implicados; las cuotas establecidas por el COI y cubiertas por las FI; y el aumento del número de medallas para las atletas femeninas. También se han añadido múltiples pruebas mixtas para promover aún más la diversidad y la igualdad de género (COI, 2023a, párr. 8).

Las Tablas 2 y 3 presentan la evolución de la participación femenina en los Juegos Olímpicos de Verano y de Invierno de la Era Moderna, a lo largo del tiempo, respectivamente.

Tabla 2: Año e hito en la igualdad de género y la potenciación de la mujer en el deporte

Año	Hitos importantes
1979	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
1994	La 1ª Conferencia Mundial sobre la Mujer y el Deporte, con la participación de 82 países, da lugar a la Declaración de Brighton, (la Carta Magna, en materia de equidad de la mujer) que ha sido firmada por el COI y reafirmada en 2014 por la "Declaración de Brighton más Helsinki 2014 sobre la Mujer y el Deporte".
1995	Organizada por las Naciones Unidas, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer: Acción para la Igualdad, el Desarrollo y la Paz con la Declaración y Plataforma de Acción de Pekín.
1996	Modificar la Carta Olímpica para incluir el papel del COI en la promoción de la mujer en el deporte.
1996	En la 1ª Conferencia Mundial sobre la Mujer y el Deporte, celebrada por el COI, se recomendó, como mínimo, un 10 y un 20% de mujeres en puestos decisorios, respectivamente, para 2000 y 2005.
2014	La Agenda Olímpica 2020 tiene como objetivo una participación femenina del 50% en los Juegos Olímpicos.
2016	La Comisión Ejecutiva del COI aprobó un mínimo del 30% de mujeres en los órganos de gobierno del Movimiento Olímpico.
2017	El Proyecto de Revisión de la Igualdad de Género, que integra a los Miembros del COI y a representantes de los Comités Olímpicos Nacionales (CON) y de las Federaciones Deportivas Internacionales (FI), llegó a varias recomendaciones aprobadas por el COI en 2018.
2021	21 Objetivos de Igualdad de Género e Inclusión para 2021-2024, que se diseñaron para subrayar el progreso de la Agenda 2020+5,

Adaptado del COI (2023). Hoja informativa: Las mujeres en el Movimiento Olímpico

Tabla 3 - Datos de las Federaciones Deportivas Internacionales de los Juegos Olímpicos de Verano (París 2024) sobre las mujeres en la gobernanza.

Federación Deportiva Internacional	Presidente	Nº de Directivos	Mujeres Directivas	% Mujeres	Plan Estratégico	Comisión sobre mujer	Sitio web oficial
Federación Mundial de Bádmiton	Hombre	30	10	33.3	No	No	bwfbadminton.org
Federación Ecuestre Internacional	Hombre	21	9	42.8	Si	No	fei.org
Federación Internacional de Fútbol	Hombre	38	8	21.05	Si	No	fifa.com
Federación Internacional de Gimnasia	Hombre	25	8	32.00	No	Si	fig-gymnastics.com
Federación Internacional de Voleibol	Hombre	13	4	30.77	No	No	fivb.com
Federación Internacional de Esgrima	Hombre	21	6	28,57	No	No	fie.org
Federación Internacional de Baloncesto	Hombre	28	6	21.43	Si	No	fiba.basketball
Asociación Internacional de Boxeo	Hombre	17	5	29.41	No	No	iba.sport
Federación Internacional de Piragüismo	Hombre	15	3	20.00	No	No	canoeicf.com
Federación Internacional de Escalada Deportiva	Hombre	11	3	27.27	No	No	ifsc-climbing.org
Federación Internacional de Golf	Mujer	11	4	36.36	No	No	igfgolf.org
Federación Internacional de Balonmano	Hombre	16	2	12.50	No	Si	ihf.info
Federación Internacional de Hockey	Hombre	16	5	31.25	No	No	fi.h.ch
Federación Internacional de Judo	Hombre	26	5	19.23	Si	No	ijf.org
Federación Internacional de Tiro Deportivo	Hombre	18	4	22.22	No	No	issf-sports.org
Asociación Internacional de Surf	Hombre	9	3	33.33	No	No	isasurf.org

<b>Federación Deportiva Internacional</b>	<b>Presidente</b>	<b>Nº de Directivos</b>	<b>Mujeres Directivas</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>Plan Estratégico</b>	<b>Comisión sobre mujer</b>	<b>Sitio web oficial</b>
Federación Internacional de Tenis de Mesa	Hombre	12	2	16,67	No	Si	itff.com
Federación Internacional de Tenis	Hombre	17	3	17.65	No	No	itftennis.com
Federación Internacional de Halterofilia	Hombre	27	9	33.33	No	Si	iwf.net
Unión Ciclista Internacional	Hombre	19	6	31.58	Si	Si	uci.ch
Unión Internacional de Pentatlón Moderno	Hombre	21	4	19.05	No	No	pentathlon.org
Lucha Libre Mundial Unida	Hombre	7	1	14.29	Si	Si	unitedworldwrestling.org
World Aquatics	Hombre	8	2	25.00	No	No	worldaquatics.com
Federación Mundial de Tiro con Arco	Hombre	15	4	26.67	No	No	worldarchery.org
World Athletics	Hombre	8	2	25.00	Si	No	iaaf.org
Confederación Mundial de Béisbol y Softbol	Hombre	20	5	25.00	No	No	wbsc.org
Federación Mundial de Danza Deportiva	Hombre	14	3	21.43	No	Si	worlddancesport.org
World Rowing	Hombre	8	4	50.00	Si	No	worldrowing.com
World Rugby	Hombre	11	1	9.09	No	No	worldrugby.org
World Sailing	Hombre	11	4	36.36	No	Si	sailing.org
World Skate	Hombre	21	5	23.81	No	No	worldskate.org
World Taekwondo	Hombre	36	9	25.00	No	Si	worldtaekwondo.org
World Triathlon	Mujer	21	8	38.10	No	Si	triathlon.org

En otros niveles y estructuras de la organización, el COI trató de mitigar la diferencia entre hombres y mujeres en los puestos de toma de decisiones. De hecho, a raíz de las distintas convenciones, que comenzaron en 1979 con la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, en 1995 se creó el Grupo de Trabajo Mujer y Deporte y en 1996 se introdujeron enmiendas en la Carta Olímpica, asumiendo que es su obligación "fomentar y apoyar la promoción de la mujer en el deporte a todos los niveles y en todas las estructuras, con vistas a aplicar el principio de igualdad entre hombres y mujeres" (COI, 1996, Norma 2, párrafo 5).

En este capítulo, nos centraremos en las mujeres en la gobernanza deportiva como un enfoque de género problemático en las organizaciones deportivas. Comenzaremos con el análisis de los antecedentes científicos y la interpretación de los datos empíricos relativos a las mujeres en puestos de liderazgo en las FI y la comprensión de las barreras que pueden encontrarse en este proceso. A continuación, en la información técnica, examinaremos estudios de casos y directrices promovidos por organizaciones internacionales de formulación de políticas, como el Consejo Europeo, y organizaciones deportivas, como el COI. Por último, en la orientación pedagógica, presentaremos algunas estrategias para promover la equidad de género en las organizaciones deportivas.

## **ANTECEDENTES CIENTÍFICOS**

Se han utilizado varias teorías para analizar la desigualdad de la participación de las mujeres en el desempeño de funciones de liderazgo deportivo (Fisher et al., 2013). La que se ha impuesto es la Teoría Feminista, que constituye un poderoso modelo para ayudar a comprender este fenómeno y promover las medidas necesarias para que más mujeres puedan ocupar este tipo de funciones. Pretende, por tanto, promover los derechos de la mujer y empoderar a las mujeres. Por otra parte, este paradigma permite comprender los puntos de vista femeninos en entornos dominados por los hombres (Murray, 2022).

Existen varias barreras y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo en las organizaciones deportivas. Así, entre las principales razones de la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de entrenadoras y de gestión y administración deportiva se encuentran las siguientes (Henry & Robinson, 2010):

- No se tiene en cuenta a las mujeres para la mitad de los puestos de trabajo relacionados con estas dos áreas, debido a la creencia errónea de que las mujeres no pueden cumplir las expectativas en los deportes masculinos;
- Los hombres utilizan las conexiones existentes con otros hombres en organizaciones deportivas para ayudarles a conseguir puestos de trabajo en deportes femeninos y masculinos. A su vez, en comparación con los hombres, las candidatas a un puesto de trabajo tienen menos conexiones estratégicas y redes para obtener esos puestos;
- Los comités de selección de candidatos a un puesto de trabajo están compuestos principalmente por hombres que utilizan criterios de evaluación basados en una ideología de género ortodoxa, lo que significa que sostienen que las candidatas están menos cualificadas que los candidatos;
- Muchas mujeres no han tenido los sistemas de estímulo, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional que tienen muchos hombres;
- Es posible que las mujeres no elijan carreras en el ámbito del entrenamiento y la administración deportiva, ya que saben que se enfrentarán a muchos obstáculos difíciles al trabajar en organizaciones dominadas por hombres y pueden ser evaluadas y juzgadas con mayor severidad que los hombres;
- Las mujeres tienen más probabilidades de sufrir acoso sexual, lo que las disuade de desempeñar esas funciones.

Estos factores influyen en quién solicita estos puestos, cómo se sienten las candidatas durante el proceso de selección y cómo son evaluadas y seleccionadas (Coakley, 2017). Por otra parte, cuando las mujeres son contratadas, tienen menos probabilidades que los hombres de sentirse bienvenidas y plenamente incluidas en las organizaciones deportivas.

También hay que señalar que en los programas deportivos o en las organizaciones deportivas en las que escasean las mujeres, a menudo se ejerce presión para reclutar y contratar a mujeres a fin de evitar posibles acusaciones de discriminación. A nivel real y en la estructura de las organizaciones deportivas, con un sentido prospectivo, "los Objetivos del COI para la igualdad de género y la inclusión 2021-2024 incluyen varias acciones que implican que el COI, las FI, los CON y las partes interesadas del

Movimiento Olímpico trabajen conjuntamente para mejorar" (COI, 2023b, p. 5) la igualdad de género. La Tabla 2 sintetiza los principales acontecimientos que tratan de conducir a la igualdad de género y al empoderamiento de la mujer en el deporte.

En concreto, por lo que respecta a las partes interesadas, las Directrices del COI sobre la representación: Gender-Equal, Fair, and Inclusive Representation in Sport, que definen la representación como "el lenguaje (palabras y expresiones), las imágenes y las voces utilizadas, la calidad y la cantidad de la cobertura, y la prominencia otorgada, cuando se representa a individuos o grupos en las comunicaciones y los medios de comunicación" (COI, 2021, p. 5) y añaden:

"Las prácticas de representación equilibrada también deben garantizar la diversidad y la interseccionalidad dentro de los diferentes grupos y entre ellos. Al fin y al cabo, no todos los deportistas tienen el mismo aspecto o suenan igual, ni experimentan la vida exclusivamente como "mujeres", "hombres" o "atletas". (COI, 2021, p. 5)."

No obstante, a nivel de la FI, se han realizado algunos progresos, aunque lentos, para abordar las asimetrías en el equilibrio de género en el Comité Ejecutivo, tal y como se informó en el Cuarto Examen de la Gobernanza de las FI. En efecto,

"Otras 15 FI contaban con mujeres que representaban al menos el 25 por ciento de los miembros de su Junta Directiva y con normas y/o políticas para fomentar el equilibrio de género, lo que supone un aumento con respecto a las 12 anteriores. En el otro extremo del espectro, cinco FI contaban con menos del 15% de mujeres en sus consejos de administración, frente a las ocho del año anterior. En los 10 FI restantes, los hombres ocupaban entre el 75% y el 85% de los puestos del consejo de administración (ASIOF, 2022, p. 7) y "Sólo tres FIs alcanzaron el umbral de al menos un 40% de representación femenina en el nivel del Comité Ejecutivo (o equivalente)...". (ASIOF, 2022, p. 30)."

El objetivo del Movimiento Olímpico es contribuir a la construcción de un mundo pacífico y mejor educando a la juventud a través del deporte practicado de acuerdo con el Olimpismo y sus valores. Pertenecer al Movimiento Olímpico requiere el cumplimiento de la Carta Olímpica y el reconocimiento del COI. El COI, las FI y los CON son los tres componentes principales del Movimiento Olímpico.

Además de sus tres constituyentes principales, el Movimiento Olímpico engloba también a los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos ("COJOs"), las asociaciones nacionales, los clubes y las personas pertenecientes a las FIs y a los CONs, en particular los atletas, cuyos intereses constituyen un elemento fundamental de la acción del Movimiento Olímpico, así como los jueces, árbitros, entrenadores y otros funcionarios y técnicos deportivos. También incluye otras organizaciones e instituciones reconocidas por el COI.

Con el fin de discutir problemas comunes y decidir sobre sus calendarios de eventos, las federaciones de verano, las federaciones de invierno y las federaciones reconocidas han formado asociaciones: la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano (ASOIF), la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Deportes de Invierno (AIOWF) y la Asociación de Federaciones Internacionales de Deportes Reconocidos por el COI (ARISF).

La Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano (ASOIF) fue fundada el 30 de mayo de 1983 por las 21 FIs que regían los deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos de Verano de 1984. Representa a las principales Organizaciones Deportivas institucionalizadas en lo que respecta a la Institucionalización de las FIs e incluye a día de hoy 33 FIs (31 FIs Miembros de Pleno Derecho y dos FIs Miembros Asociados).

Dado que se trata de las FI mejor organizadas del mundo en diferentes deportes y disciplinas, con la mejor gobernanza en lo que respecta a los mejores valores del deporte, es una buena muestra que utilizaremos para realizar una observación directa en lo que respecta a las políticas de Igualdad de Género.

Realizando una observación directa de todos los sitios web oficiales registrados en ASOIF (<https://www.asoif.com/members>) de todos los miembros, y por orden alfabético desde el 8 de junio hasta el 10 de junio de 2023 se observa: i) si el Presidente era una mujer o un hombre; ii) número de funcionarios en los órganos superiores de gobierno; iii) número de funcionarias en los órganos superiores de gobierno; iv) porcentaje alcanzado de funcionarias en los órganos superiores de gobierno; v) existencia de un plan estratégico sobre políticas de Igualdad de Género; vi) existencia o no de comisiones o comités sobre Igualdad de Género o Mujer. En la Tabla 3 se encuentra el resumen de los resultados.

Existe una gran heterogeneidad en cuanto al tipo y número de funcionarios en los altos cargos de cada FI. Algunas tienen un tipo de junta ejecutiva con un número mínimo de 7 y otras tienen una junta directiva con 38. No encontramos el valor mínimo de una junta ejecutiva y encontramos un número medio de 18 miembros en los altos cargos de las FI.

El número de mujeres en la alta dirección de las FI oscila entre 1 (2 de ellas como Rugby y Lucha) y 10, con una media inferior a 5. El porcentaje mínimo de mujeres en la alta dirección de las FI es del 9% (Rugby), y aunque algunas FI alcanzan el 50% (Remo), la media sigue estando en el 27% de la alta dirección de los deportes representativos de los Juegos Olímpicos de Verano. Sólo 2 FI (Golf y Triatlón) tienen una mujer como Presidenta, lo que representa el 6% de las 33 FI de la ASOIF (Tabla 4)

Tabla 4 - Federaciones Deportivas Internacionales de los Juegos Olímpicos de Verano (París 2024). Datos resumidos sobre el porcentaje de mujeres en los órganos de gobierno.

Federación Deportiva Internacional	Nº de altos cargos	Mujeres en altos cargos	% de Mujeres	Mujeres Presidentas
Media	17.91	4.76	26.65	6.06%
Mínimo	7	1	9.09	0
Máximo	38	10	50.00	1

Estas organizaciones están cambiando, pero la intencionalidad del cambio aún debe basarse más en pruebas. Hemos observado que algunas federaciones han cambiado sus normas electorales para incluir a más mujeres en la alta dirección, mientras que otras aún no lo han hecho. Sólo el 24% de las federaciones internacionales tienen un plan estratégico para esos cambios y el 30% tienen una comisión de mujeres para las políticas de igualdad de género en sus deportes y disciplinas (Tabla 5).

Tabla 5 - Las Federaciones Deportivas Internacionales de los Juegos Olímpicos de Verano (París 2024). Cambios de intención respecto a las mujeres en la gobernanza.

Intencionalidad de cambio	Plan estratégico	Comisión de mujeres	Mujer presidenta	Mujer en altos cargos
Si	8	10	2	33
No encontrada	25	23	31	0
Total	33	33	33	33
Grado de intencionalidad	24.24%	30.30%	6.06%	100.00%

A pesar de que la ASOIF tiene políticas de cambio, con Planes Estratégicos y Comisiones de Mujeres que trabajan en actividades de cambio para todos los niveles de la Gobernanza Deportiva, el porcentaje de Mujeres en la Alta Dirección es bajo, porque existe un bajo porcentaje de mujeres como Presidentas y en los órganos de Alta Dirección de las FI (Tabla 6).

Tabla 6 - Datos de la ASOIF sobre las mujeres en la gobernanza.

Federación Deportiva Internacional	Presidente	Nº de altos cargos	Mujeres en altos cargos	% de mujeres	Plan estratégico	Comisión de Mujeres	Sitio web oficial
Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano	Hombre	8	1	12.50%	Si	Si	asoif.com/about/committee

## IMPORTANCIA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

El Consejo de Europa también menciona que la escasa representación de las mujeres en los puestos directivos de las organizaciones deportivas puede explicarse por el hecho de que el deporte tiene una preponderancia masculina, por la existencia de roles de género estereotipados o por normas y procedimientos institucionales parciales. Por otra parte, muchos de los miembros ejecutivos son elegidos por sus pares, que a menudo tienden a elegir nuevos directores con atributos similares (Consejo de Europa, 2016).

El género en el deporte es un ámbito controvertido. A pesar de los progresos realizados, el deporte es un lugar de materialización y realización de la dominación masculina (Craig & Hill, 2016). Las explicaciones de las diferencias de género en el deporte van desde las que se centran en la biología hasta las que hacen hincapié en la construcción social y cultural del género. La persistencia de estructuras de poder patriarcales que sostienen la hegemonía masculina en la sociedad y el deporte sigue siendo una desventaja significativa para las mujeres.

Por otro lado, es fundamental conocer y ser consciente de las barreras que se pueden encontrar en este proceso. Entre ellas, destacan las siguientes (Coakley, 2017):

1. *La equidad de género se ve a menudo limitada por los recortes presupuestarios.*

En comparación con los programas para niños y hombres, los programas para niñas y mujeres son más vulnerables a los recortes debido a varios factores, sobre todo porque tienen menos presencia en el mercado y generan menos ingresos financieros potenciales.

2. *Resistencia a las normativas gubernamentales.*

Quienes se benefician del statu quo o quienes se oponen a la equidad de género suelen resistirse a la legislación gubernamental que exige cambios.

3. *La existencia de pocos modelos de mujeres que ocupen posiciones de liderazgo y poder en el deporte.*

4. *Un énfasis cultural centrado en el "Fitness cosmético" para las mujeres.*

Las niñas y las mujeres viven con mensajes culturales confusos sobre la imagen corporal y la participación en el deporte. Aunque ven atletas femeninas poderosas, no pueden escapar de las imágenes de modelos de moda cuyos cuerpos están moldeados por la privación de alimentos, el uso de productos farmacéuticos o la cirugía estética.

5. *Banalización del deporte femenino.*

Los deportes más visibles y populares en la sociedad se basan en los valores y experiencias de los hombres. A menudo hacen hincapié en habilidades y normas de evaluación que perjudican a las mujeres, especialmente en la alta competición. Por ejemplo, las mujeres juegan al fútbol, pero no golpean tan fuerte como los hombres. Es decir, hacen deporte, pero no lo practican como los hombres.

6. *Las organizaciones deportivas son nombradas/identificadas/centradas en los hombres.*

El deporte sigue estando estrechamente ligado a formas ortodoxas de masculinidad. Los hombres han utilizado durante mucho tiempo el deporte para establecer su identidad como hombres y para promocionarse y ganar estatus en la comunidad.

Efectivamente, el deporte es un sector que tradicionalmente ha estado dominado por los hombres y, por tanto, los progresos hacia la igualdad de género en este ámbito se ven obstaculizados por las

construcciones sociales de la feminidad y la masculinidad, que a menudo asocian el deporte a características "masculinas" como la fuerza física y la resistencia, la velocidad y una capacidad altamente competitiva y un espíritu de confrontación. En este sentido, las mujeres que practican deporte pueden ser vistas como "masculinas", mientras que los hombres que no se interesan por el deporte pueden incluso ser considerados "no masculinos" (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2015).

Según algunos estudios, la desigualdad de género en el deporte tiene su origen en razones que implican barreras organizativas, socioculturales, interpersonales y personales (Grupo de Trabalho para as Políticas Públicas em Matéria de Igualdade no Desporto, 2023). Las barreras organizativas, sociales y culturales incluyen la falta de oportunidades para que las mujeres se formen, la percepción de que estas tareas están dominadas por los hombres y los estereotipos de género asociados a factores como la falta de exposición y visibilidad y de oportunidades de experiencia internacional, y la falta de interés en estas cuestiones por parte de quienes están en la dirección de las entidades deportivas. Las barreras interpersonales implican la falta de apoyo y las interacciones negativas con colegas masculinos, exacerbadas por los estereotipos de género y un mayor riesgo de exposición a la violencia de género. Las barreras personales incluyen la falta de una remuneración adecuada, mayores dificultades para conciliar la vida personal, familiar y profesional y la práctica deportiva a tiempo completo, el impacto de los estereotipos de género en la autoconfianza/autoestima y la falta de programas educativos adecuados.

## INFORMACIÓN TÉCNICA

A pesar de todas las dificultades experimentadas en el proceso de promoción de la igualdad de género en el deporte, algunas organizaciones deportivas han puesto en marcha, o lo han hecho con éxito, diversas medidas o iniciativas con este fin.

Así, la Propuesta de Acciones Estratégicas para la Igualdad de Género en el Deporte (2014-2020) de la Comisión Europea recomendaba alcanzar los siguientes objetivos para 2020 (Consejo de Europa, 2016):

- Un mínimo del 40% de mujeres y hombres en los consejos ejecutivos y órganos de gobierno de las comisiones deportivas nacionales y del 30% en las organizaciones deportivas internacionales ubicadas en Europa.

- Un mínimo del 40% de mujeres y hombres en la dirección de las administraciones deportivas profesionales y organismos gubernamentales.

Los Comités Olímpico y Paralímpico Internacionales se han comprometido a aumentar el número de mujeres en puestos directivos. Ambos comités internacionales fijaron objetivos (20% y 30% respectivamente) para aumentar el número de puestos de toma de decisiones ocupados por mujeres (principalmente en órganos ejecutivos) en los Movimientos Olímpico y Paralímpico. Ambos comités internacionales emprendieron iniciativas complementarias para apoyar la consecución de estos objetivos.

El Proyecto WoMentoring fue promovido por el Comité Paralímpico Internacional y la Fundación Agitos, duró 18 meses y se implementó entre 2014-2016 (Consejo de Europa, 2016). Este proyecto se creó para ayudar a contribuir al objetivo del Movimiento Paralímpico de tener un 30% de mujeres en puestos de liderazgo. Involucró a 16 parejas de mentores y discípulos en un programa de educación y desarrollo, permitiendo a sus participantes desarrollar habilidades para convertirse en líderes fuertes. Varios discípulos reconocieron que la orientación y el apoyo de sus mentores eran cruciales para adquirir la confianza y las aptitudes necesarias para alcanzar sus objetivos. El impacto positivo del enfoque fue evidente ya que los discípulos pudieron ser promovidos y obtener diversos puestos de influencia dentro de los Comités Paralímpicos Nacionales y las organizaciones deportivas.

El Consejo de Europa propuso un conjunto de medidas para integrar la perspectiva de género en los procesos de toma de decisiones deportivas (Consejo de Europa, 2016). Entre ellas destacamos las siguientes:

- Implementar procedimientos transparentes y justos para identificar y elegir candidatos que no beneficien a ninguno de los dos géneros y reconozcan los diferentes conocimientos y experiencias para desempeñar una función determinada.
- Anunciar pública y ampliamente las ofertas de empleo para puestos directivos profesionales en el deporte.
- Garantizar una representación equilibrada de hombres y mujeres en los comités de selección y nombramiento.
- Crear políticas de recursos humanos sensibles al género que permitan conciliar la vida laboral y privada (es decir, que permitan

conciliar las responsabilidades familiares con los puestos de toma de decisiones).

- Modificar los reglamentos internos y los estatutos para promover el equilibrio de género como principio de buen gobierno.
- Desarrollar y financiar programas y proyectos para concienciar sobre los beneficios de la diversidad de género en los puestos directivos y desarrollar las capacidades de liderazgo del sexo menos representado.

El Grupo de Alto Nivel para la Igualdad de Género en el Deporte, creado por el Comisario Europeo de Innovación, Investigación, Cultura, Educación y Juventud, presentó, en marzo de 2022, un plan de acción y recomendaciones para la Comisión Europea, los Estados miembros de la UE, los organismos deportivos nacionales e internacionales y las organizaciones de base para lograr una mayor igualdad de género en el deporte (Grupo de Trabalho para as Políticas Públicas em Matéria de Igualdade no Desporto, 2023). En este sentido, en materia de liderazgo, dado que las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos directivos, se formularon las siguientes recomendaciones:

- I. compromiso con medidas que garanticen la igualdad de género en los lugares de poder y toma de decisiones;
- II. sensibilizar sobre el valor de una representación equilibrada en los comités ejecutivos;
- III. establecer una cuota de representación del 50% para el sexo menos representado en todos los órganos decisorios y fijar límites a los mandatos;
- IV. establecer programas de sensibilización sobre los prejuicios que alejan a las mujeres de los puestos de poder y toma de decisiones;
- V. trabajar con grupos especializados para evaluar y aplicar políticas que promuevan una representación equilibrada en los lugares de poder y toma de decisiones.

Por otro lado, en cuanto a buenas prácticas en materia de igualdad de género, por su alto efecto multiplicador, destacamos el programa Women Lead Sport's, promovido por ASOIF's, que en 2023 realizó su tercera edición, online. Participaron 35 mujeres, de los más diversos países y modalidades. Según ASOIF (2023, p. 3):

El objetivo del curso es capacitar a potenciales líderes femeninas para servir en puestos electivos de sus respectivas Federaciones Internacionales (FI), Asociaciones Continentales o Federaciones Nacionales (FN), aumentando así sistemáticamente el número de mujeres en puestos de liderazgo en todo el Movimiento Olímpico.

Hasta la fecha, 140 mujeres han completado el programa, con repercusiones relevantes dentro de las Federaciones nacionales e internacionales, en los puestos más diversos, a saber, Presidente y miembros de las Juntas Directivas de las FN e incluso en las Juntas o Consejos Ejecutivos de las FI.

También algunas FI hicieron propuestas de representaciones para la equidad de género. La Asociación Mundial de Atletismo, por ejemplo, en su sitio web sobre la elección de los miembros de los consejos (<https://worldathletics.org/about-iaaf/structure/council>), tomó decisiones:

“Existe un requisito mínimo de género en la composición del Consejo. Del total de 26 miembros, debe haber un mínimo de: siete de cada género para las elecciones de 2019; 10 de cada género para las elecciones de 2023 (c. 40%); 13 de cada género para las elecciones de 2027 y posteriores (es decir, 50%).”

## **ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS**

Además de corregir las desigualdades de género, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo ha demostrado tener efectos positivos en la eficacia de una organización. Por ejemplo, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo se correlaciona con mejores procesos de toma de decisiones, una mayor riqueza de ideas y mejores resultados financieros. Además, cuando las mujeres forman parte de los consejos de administración, contribuyen a la innovación organizativa y a una mejor toma de decisiones en relación con los conflictos (Torchia et al., 2018). Por otro lado, pensar en el liderazgo requiere habilidades de comunicación avanzadas, altos niveles de inteligencia emocional y una mayor capacidad para relacionarse emocionalmente con las propias experiencias (Yang et al., 2019). Algunos investigadores confirman que estas habilidades suelen estar más presentes en las mujeres (Zheng et al., 2018).

Las consecuencias de esta realidad son negativas para todos. En primer lugar para las mujeres, por la imposibilidad de disfrutar de las mismas condiciones y beneficios (a saber, sociales, económicos y culturales) que los hombres, debido a su implicación en el deporte y la

libre expresión de su potencial en múltiples dimensiones (atletas, árbitros, entrenadores, directivos). Luego para la sociedad, porque no se cumple un inexorable propósito humano, que es crear condiciones de justicia en las oportunidades de acceso (Silva & Lucas, 2018).

También hay que señalar que en los programas deportivos o en las organizaciones deportivas en las que escasean las mujeres, a menudo se ejerce presión para reclutar y contratar a mujeres a fin de evitar posibles acusaciones de discriminación.

Es importante conocer las estrategias que ayudan a las mujeres a superar las múltiples barreras y obstáculos a los que se enfrentan en su trayectoria con vistas a alcanzar la igualdad de género en el desempeño de importantes funciones en las organizaciones deportivas.

Así, en el estudio desarrollado por Cosentino et al. (2021), las participantes, que ocupaban puestos de liderazgo en organizaciones deportivas profesionales en Canadá, revelaron que superaron muchas y complejas limitaciones en su trayectoria. También presentan algunas sugerencias para las mujeres que buscan desempeñar funciones de liderazgo en organizaciones deportivas, a saber: encontrar y posteriormente convertirse en modelos, mentores y patrocinadores; crear acceso a redes y oportunidades; desarrollar estrategias de autopromoción; y construir deliberadamente una carrera deportiva muy diversificada.

Un aspecto que es importante destacar y sobre el que existen pocos estudios, y que merece ser profundizado, tiene que ver con la falta de evidencias sobre los procedimientos electorales para la elección de mujeres para ocupar cargos en organizaciones deportivas (Evans & Pfister, 2021). Estos autores revelan que los investigadores tienen muchas dificultades para acceder a datos sobre los aspectos prácticos de las elecciones, reconociendo que a menudo no se dispone de registros de las discusiones internas y de algunos estatutos de las organizaciones. Así, la asociación entre la práctica estructurada de las elecciones (o la falta de transparencia) y la contratación se consideró un área en la que se necesitan pruebas para conocer y destacar las mejores prácticas. Esta falta de claridad se consideró un grave déficit para la capacidad de las organizaciones deportivas de promover políticas de igualdad de género.

La aplicación de cuotas para la presencia de mujeres en las organizaciones deportivas ha sido una medida objeto de debate. Sin embargo, existe una falta de consenso sobre esta medida (Evans & Pfister, 2021). En este sentido, faltan pruebas sobre cómo podrían aplicar las cuotas los gobiernos o las organizaciones deportivas, en caso de que lo hicieran. En

concreto, los miembros de las ONG y de los organismos reguladores del deporte no sabían exactamente por qué en algunas circunstancias la aplicación de algunas cuotas tenía éxito y en otras no tanto. También revelan incertidumbre en cuanto a la necesidad de imponer sanciones si no se aplican las cuotas recomendadas. Por otra parte, consideran que la imposición selectiva de normas y reglamentos a diferentes federaciones u organizaciones miembros podría considerarse poco ética y/o injusta.

Otros autores, no apoyando la existencia de cuotas, por ser la forma más reductora de afirmar el papel social que la mujer tiene en el contexto actual, reconocen, sin embargo, que la creación de estímulos discriminatorios positivos que promuevan la implicación de la mujer, también debe ser valorada en el deporte (Silva & Lucas, 2018). También sostienen que la difusión y promoción de las mujeres que desempeñan funciones de liderazgo en el deporte podría generar el estímulo para una creciente demanda de estos cargos por parte de las mujeres.

También podría ser importante organizar programas que promuevan la igualdad de género en las organizaciones deportivas (Murray, 2022). Sin embargo, muchas organizaciones no se han esforzado tanto en crear programas deportivos para mujeres como programas para hombres. Por otra parte, los programas femeninos no siempre se fomentan y desarrollan con la misma dimensión que las iniciativas masculinas.

Por último, también entendemos que las clases de Educación Física pueden contribuir de manera importante a sensibilizar y promover la igualdad de género en el deporte. Sin embargo, no hay respuestas fáciles y directas a la pregunta de cómo proporcionar equidad de género en la educación física y el deporte para los jóvenes (Flintoff, 2011). Se pueden hacer algunas sugerencias: i) reflexionar sobre el tipo de oportunidades y actividades que se ofrecen a chicos y chicas -hay que tener en cuenta que ofrecer igualdad de acceso no significa necesariamente que esto se traduzca en igualdad de oportunidades-; ii) adoptar una pedagogía coeducativa explícita; reconocer las diferencias de masculinidad y feminidad en los entornos de aprendizaje que se ofrecen; los profesores de Educación Física en sus reflexiones y acciones cotidianas deben preocuparse por promover la equidad de género.

## **CONCLUSIONES**

La igualdad de género es un principio fundamental de la Unión Europea (UE), consagrado en tratados y otros documentos oficiales, y se presenta como un objetivo principal que la UE trata activamente de alcanzar,

más estrechamente a través de su Estrategia para la Igualdad 2021-2025. Esta estrategia pretende dar a todas las personas, en toda su diversidad, la libertad de llevar a cabo su proyecto de vida y la igualdad de oportunidades para prosperar, participar y liderar la sociedad europea.

Como hemos visto, en la última década, se han desarrollado muchos instrumentos en toda Europa para comprender la participación y el impacto de las mujeres en el deporte y se están desarrollando iniciativas para contribuir a una mayor integración de las mujeres en el deporte.

Los datos estadísticos revelan que las mujeres siguen siendo minoría en el liderazgo deportivo y se enfrentan a muchos obstáculos para acceder a puestos de poder y de toma de decisiones en el deporte.

El número de mujeres en la alta dirección de las federaciones internacionales oscila entre una y diez, con una media inferior a cinco. Además, el porcentaje mínimo de mujeres en los comités de gobierno de las FI es del 9%, y aunque algunas FI alcanzan el 50%, la media sigue estando en el 27% en los comités de gobierno de los deportes representativos de los Juegos Olímpicos de Verano (ASOIF). También hemos descubierto que sólo dos FI tienen una mujer como Presidenta, lo que representa el 6% de las 33 FI de la ASOIF. Algunas de las principales FI han desarrollado normas electorales para incluir a más mujeres en la alta dirección, mientras que otras aún no han introducido estos cambios. Por otra parte, sólo el 24% de las FI tienen un plan estratégico para esos cambios y el 30% tienen una comisión de mujeres para las políticas de igualdad de género en sus deportes y disciplinas. Concluimos que esas organizaciones están cambiando, pero la intencionalidad del cambio todavía necesita más evidencias basadas en la aceleración para dirigirse, en la medida de lo posible, al 50%.

Los datos consultados permiten concluir que estamos en un punto de inflexión, ya que la participación de las mujeres en los últimos años ha aumentado significativamente, pero todavía necesita un estímulo continuo. Creemos que este proyecto "Mujeres en el Deporte: Relaciones de género y perspectivas de futuro", podría contribuir también a acelerar el cambio que necesitamos.