



# Equidad de género en directivas de organizaciones deportivas.

## Autor

Marcela Cáceres Lara  
Email: [mcaceres@bcn.cl](mailto:mcaceres@bcn.cl)  
Tel.: (56) 32 226 3934

Nº SUP: 128052

## Resumen

A pesar del aumento en las tasas de participación de la mujer en el deporte, sigue habiendo una desigual representación de hombres y mujeres en los puestos de decisión de las organizaciones deportivas. Esta situación podría deberse a entornos deportivos masculinizados que excluyen a las mujeres y a roles de género estereotipados. No obstante, algunas organizaciones deportivas internacionales han publicado recomendaciones de políticas, como es el caso del **Comité Olímpico Internacional** (COI) o implementado iniciativas tendientes a promover la participación de las mujeres en puestos de liderazgo y de responsabilidad, como la FIFA.

Lo mismo ocurre en algunos países como **Australia**, donde el organismo encargado de apoyar e invertir en el deporte, *Sport Australia*, gestiona los principales programas de subvenciones de la *Commonwealth*, incluyendo el de Mujeres Líderes en el Deporte o *Women Leaders in Sport*, que brinda a las mujeres oportunidades de desarrollo para alcanzar su potencial de liderazgo en la industria del deporte.

En países como **España** y **Francia** el fomento de la participación femenina en el deporte y, particularmente, en roles directivos de organizaciones deportivas están apoyados por marcos normativos específicos.

A un nivel más macro, en **la Unión Europea**, el Grupo de Expertos de Igualdad de Género en el Deporte aprobó en 2014 la Propuesta de Acciones Estratégicas 2014 – 2020, un proposición para un plan de acciones sobre la igualdad de género en el deporte. El objetivo general de las medidas estratégicas apuntaba a lograr un pleno equilibrio de género en la representación en los puestos de decisión de los órganos de gobierno del deporte.

## Introducción

---

Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública y, aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles, son algunas de las metas del Objetivo N°5 de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, ONU, que busca lograr la igualdad entre los géneros para el año 2030<sup>1</sup>. En ese sentido y de acuerdo al documento “*Mujer, igualdad de géneros y deportes*” (2007), de la División para el Adelanto de la Mujer de la Secretaría de la ONU

“El deporte puede servir para mejorar el rol de liderazgo de las mujeres y las niñas y su participación en la adopción de decisiones. La adquisición de habilidades en materia de gestión, negociación y adopción de decisiones capacita a mujeres y a niñas para ocupar posiciones de liderazgo en todas las esferas de la vida”.

Se estima que más mujeres se animarán a participar en el deporte en la medida que más de sus congéneres ocupen puestos de liderazgo y toma de decisiones<sup>2</sup>. Según Bass (1990):

“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agente de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos-. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo”<sup>3</sup>.

Los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a los puestos de dirección y la toma de decisiones, pueden explicarse en parte por los diferentes valores y comportamientos de éstas y los hombres. También están relacionados con los roles de género en la sociedad en general. Sin embargo, uno de los mayores impedimentos parece ser el que las organizaciones deportivas están dominadas por una cultura masculina que excluye a las mujeres. De este modo, los procesos organizativos en los órganos rectores del deporte, engloban en sí una dificultad relacionada con mecanismos como la división sexual del trabajo. De este modo, serían necesarias ciertas características de personalidad que tradicionalmente se han definido como masculinas, para poder alcanzar los niveles directivos en las organizaciones deportivas<sup>4</sup>.

A pesar del aumento gradual en las tasas de participación de la mujer en el deporte, sigue habiendo una representación desequilibrada entre los géneros en los puestos de decisión de las organizaciones deportivas<sup>5</sup>. En Chile, según el Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, 2019, el 10,6% de las posiciones de los directorios de corporaciones privadas son ocupadas por mujeres. En el

---

<sup>1</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Organización de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://bcn.cl/28pat> (Noviembre, 2020)

<sup>2</sup> *Mujer, igualdad de géneros y deportes*. La mujer en el 2000 y después. División para el Adelanto de la Mujer, de la Secretaría de las Naciones Unidas. Diciembre 2007. Pág. 10. Disponible en: <http://bcn.cl/2kekf> (Noviembre, 2020)

<sup>3</sup> Hernández Mendo, Antonio y Canto Ortiz, Jesús. *El Liderazgo en los Grupos Deportivos*. Psicología del Deporte (Vol. I) – Fundamentos 2. Disponible en: <http://bcn.cl/2m04h> (Noviembre, 2020)

<sup>4</sup> *Gender Equality in Sports. Proposals for Strategic Actions 2014-2020*. European Commission. Disponible en: <http://bcn.cl/2lxv5> (Noviembre, 2020)

<sup>5</sup> *Gender Equality and Leadership in Sport*. 2016. Disponible en: <http://bcn.cl/2lxw7> (Noviembre, 2020)

sector deportivo, la proporción de mujeres en directorios sobre el total de personas directoras en la industria, alcanza el 6,3 %<sup>6</sup>.

Con el fin de asegurar una representación más equitativa de mujeres y hombres en puestos de dirección, algunas instituciones deportivas a nivel internacional así como ciertos países, han formulando políticas o recomendaciones de política, poniendo en práctica ciertas iniciativas tendientes a disminuir esta brecha.

El siguiente documento revisa medidas adoptadas por dos organismos deportivos internacionales, el **Comité Olímpico Internacional** (COI) y la **Federación Internacional de Fútbol Asociación** (FIFA) y también por los gobiernos de Australia, particularmente el Estado de Victoria; la Unión Europea, Francia y España, para promover la participación femenina en las estructuras directivas y de liderazgo del deporte.

El documento se estructura en **tres capítulos**. En el **primero**, se señalan algunas recomendaciones y acciones llevadas a cabo por el COI y la FIFA, respectivamente como una forma de alentar la participación de la mujer en la gobernanza y el liderazgo deportivo. Mientras, en el **segundo**, se revisa la Unión Europea y su Propuesta de Acciones Estratégicas 2014 – 2020, para un plan de acciones sobre la igualdad de género en el deporte en la Unión Europea, además de información sobre porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos en las Federaciones Deportivas Nacionales. En el **tercer** capítulo, se abordan algunos programas gestionados por una agencia del gobierno australiano sobre mujeres líderes en el deporte y específicamente la situación del Estado de Victoria. Por último en España y Francia, se revisan brevemente algunos aspectos politico-normativos en torno a la participación de las mujeres en puestos de liderazgo en organizaciones deportivas.

## **1. Mujeres y la toma de decisiones en organizaciones deportivas internacionales**

---

Como señala Élide Alfaro en su trabajo *Liderazgo de las Mujeres en la Dirección y Gestión del Deporte*, “el deporte ha sido históricamente un espacio masculino tanto en su práctica como en su gestión y aún permanecen muy asentados los estereotipos de género que impiden la participación de hombres y mujeres en términos de equidad”<sup>7</sup>.

“Las dificultades que las mujeres enfrentan para acceder a los puestos de responsabilidad en las estructuras deportivas conlleva su ausencia en la toma de decisiones, lo que provoca que los problemas en el deporte no se aborden con una perspectiva de género y por lo tanto, los obstáculos que afrontan las mujeres permanecen en gran medida invisibles”<sup>8</sup>.

Se verá ahora la situación en algunas organizaciones deportivas internacionales.

---

<sup>6</sup> Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2019. Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Ministerio de hacienda. Disponible en: <http://bcn.cl/2lgl0> (Noviembre, 2020)

<sup>7</sup> Afaro Gandarillas, Élide. El Liderazgo de las Mujeres en la Dirección y Gestión del Deporte. Fac. Ciencias de la Actividad Física y del Deporte-INEF Universidad Politécnica de Madrid. Pág. 36. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyai> (Noviembre, 2020)

<sup>8</sup> *Ibíd.* Pág. 37.

## a. Comité Olímpico Internacional

Entre las funciones del COI, establecidas en la Carta Olímpica, se consigna “el estimular y apoyar la promoción de las mujeres en el deporte, a todos los niveles y en todas las estructuras, con objeto de llevar a la práctica el principio de igualdad entre el hombre y la mujer”<sup>9</sup>.

Según un artículo de 2019 publicado en *Sustainability Report*, dentro del propio COI ha habido algunos progresos en cuanto a la representación de las mujeres en el nivel de liderazgo, ya que la proporción de mujeres miembros de la junta directiva del mismo COI ha aumentado del 21% en 2017 al 31% en 2018. De la misma forma, el 42% de los puestos disponibles en las diferentes comisiones del COI, están ahora ocupados por mujeres, un aumento del 16% anual desde 2017. Sin embargo, la representación femenina en el Movimiento Olímpico<sup>10</sup>, es aún baja; solo 13 de los 206 presidentes de los Comités Olímpicos Nacionales son mujeres, lo que aumenta a 31 cuando se trata de la posición de secretario general. Solo 2 de las 33 Federaciones Internacionales reconocidas tienen una presidenta, mientras que 10 emplean a una mujer como Secretaria general<sup>11</sup>.

Con esta realidad a la vista, el 16 de marzo de 2017, la Comisión Ejecutiva del COI, aprobó la realización de un **Examen sobre Igualdad de Género** con el mandato de promover la igualdad de género en todo el mundo mediante 25 recomendaciones orientadas a la acción<sup>12</sup>. Estas abarcaron cinco temas fundamentales: deporte; representación e imagen; financiación; puestos directivos y recursos humanos; supervisión y comunicación. Específicamente en relación a los puestos directivos, se plantearon recomendaciones en 4 aspectos, las cuales incluyeron una serie de acciones que debían implementarse desde el año 2018. Entre éstas están:

### 1. Promoción de la mujer en puestos directivos

- El Grupo de Trabajo sobre Igualdad de Género, recomendó al COI trabajar con el Movimiento Olímpico para crear registros en los que se inscribieran candidatas a puestos directivos o de comisiones (2018).
- Coordinar la creación de una mesa redonda internacional de mujeres líderes deportivas a nivel de ejecutiva sénior (2019).
- Crear un programa de orientación mutua para mujeres en el que se incluyera a candidatas potenciales a puestos directivos, que recibirían orientación de ejecutivas de alto nivel. Se

<sup>9</sup> Carta Olímpica. Comité Olímpico Internacional. Vigente desde el 17 de Julio de 2020. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyb3> (Noviembre, 2020)

<sup>10</sup> El Movimiento Olímpico es la acción concertada, organizada, universal y permanente, ejercida bajo la autoridad suprema del COI, sobre todas las personas y entidades inspiradas por los valores del Olimpismo. Se extiende a los cinco continentes y alcanza su punto culminante en la reunión de los atletas del mundo en el gran festival del deporte que son los Juegos Olímpicos.

<sup>11</sup> *Building a pipeline of female sports leaders. Sustainability Report*. 2019. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyb6> (Noviembre, 2020)

<sup>12</sup> Examen sobre igualdad de género. Comité Olímpico Internacional. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyb8> (Noviembre, 2020)

incluía la creación de redes de mentoras, *networking* y formaciones relacionadas con la planificación de la sucesión (2019).

## 2. Proceso electoral para la afiliación al COI

- Incluir a un representante de la Comisión de Mujeres en el Deporte, como miembro de la Comisión de Elección de Miembros del COI (para el próximo periodo de nombramiento de la Comisión)
- Incluir el género como criterio para la elección como vocal de la Comisión Ejecutiva del COI, si el grupo que representa el/la candidata tiene un número igualitario de hombres y mujeres en su Comisión Ejecutiva.
- Velar por que la composición de la Comisión Ejecutiva y los puestos de vicepresidentes tengan una representación igual de mujeres y hombres, para 2024.
- Los Comités Olímpicos Nacionales (CON) y Federaciones Internacionales (FI) deberán presentar una candidata por cada candidato nominado para cada uno de los 15 puestos de CON, y de FI, abiertos a elección, para 2020.

## 3. Procesos electorales de los CON y las FI

- A partir de 2018, los CON y las FI deben informar sobre sus decisiones en materia de procesos electorales, como parte del examen de igualdad de género del COI y el apartado de autoevaluación en cuestiones de género del Manual de Buena Gobernanza.

## 4. Funciones y competencias

- A partir de 2018, el COI y el Movimiento Olímpico deben designar tanto a hombres como mujeres en las cuestiones de género y diversidad, en las comisiones ejecutivas y otros órganos de gobierno.

## 5. Liderazgo en materia de igualdad de género

- Desde 2020, el COI nombrará a una persona responsable del programa de igualdad de género en 2018, y a un/a responsable de diversidad. Dicha persona se encargará de la implementación del examen de igualdad de género y supervisará los temas de igualdad de género y diversidad en la administración del COI y en el Movimiento Olímpico.

### **b. FIFA**

La FIFA reconoce que hay mucho por hacer en el desarrollo del fútbol base y en el crecimiento deportivo y comercial de la disciplina femenina. Por ello, “para garantizar que el fútbol femenino se beneficiara de los expertos y la atención necesarios, creó una División del Fútbol Femenino, a fin de elaborar y ejecutar una estrategia comercial y de desarrollo para el balompié de mujeres”. Esta división

se encarga del desarrollo, las competencias, la gobernanza y el liderazgo, todo ello con el objeto de evolucionar y comercializar el fútbol femenino profesional e internacional en el mundo entero<sup>13</sup>.

Por otra parte, en febrero de 2016, el Congreso de la FIFA aprobó reformas históricas diseñadas para mejorar la gobernanza, la transparencia, la responsabilidad y la diversidad del órgano rector del fútbol. El ente deportivo adoptó diversos cambios, entre los cuales se incluía la implantación de reformas en la sede del organismo. El Congreso de la FIFA trazó líneas claras entre la gestión administrativa y las funciones estratégicas y políticas. El Comité Ejecutivo del organismo -actual Consejo- se redefinió para establecer el planteamiento de futuro estratégico de la FIFA.

Cabe destacar que el Consejo de la FIFA, fue ampliado a 36 miembros, de los cuales al menos seis deben de ser mujeres. La evolución de la entidad, incluyó más participación y diversidad en la toma de decisiones. Así la FIFA previó un mínimo de una mujer entre los representantes elegidos para el Consejo por cada confederación; además, también se incluyó la promoción del papel de la mujer entre los objetivos estatutarios explícitos de la FIFA, a fin de crear un entorno y una cultura más diversos a la hora de tomar decisiones<sup>14</sup>.

Entre las acciones concretas de la entidad para cumplir con sus tres objetivos principales al servicio del futuro de la organización, esto es, promocionar el fútbol, proteger su integridad y acercarlo a todo el mundo, se encuentra el potenciar el fútbol femenino para que se convierta en un deporte de masas.

Con este objetivo, la FIFA se comprometió a desarrollar acciones, como definir una nueva estrategia para el año 2017 que incluyese:

- Dotar de recursos y seguir desarrollando la División del Fútbol Femenino, con una directora de Fútbol Femenino a la cabeza;
- Crear programas de financiamiento obligatorios de fútbol base en todas las federaciones miembro;
- Ofrecer a las mujeres más oportunidades para demostrar su talento a nivel internacional y de clubes;
- Crear un programa comercial dedicado al fútbol femenino<sup>15</sup>.

## **2. Políticas y representación femenina en órganos deportivos en la Unión Europea**

A continuación, se mencionan aspectos de la Propuesta de Acciones Estratégicas 2014 – 2020 de la Unión Europea (UE), una proposición para un plan de acciones sobre la igualdad de género en el deporte que incluye un pleno equilibrio de género en la representación en los puestos de decisión de los órganos deportivos. Además, se entregan datos sobre el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos en las Federaciones Deportivas Nacionales, en el marco del proyecto llevado a

<sup>13</sup> FIFA 2.0: El futuro del fútbol. FIFA. 13 de Octubre de 2006. Pág. 36. Disponible en: <http://bcn.cl/2dgss> (Noviembre, 2020)

<sup>14</sup> *Ibíd.* Pág. 57.

<sup>15</sup> Op. Cit. FIFA 2.0: El futuro del fútbol. Pág. 38

cabo por la Unión Europea y el Consejo de Europa, denominado “Todos Juntos: hacia la paridad de género en el deporte”.

En 2011, la Comisaria de la UE de Educación, Cultura, Multilingüismo, Juventud y Deporte, Androulla Vassiliou, llegó a la conclusión de que era difícil alcanzar cualquier objetivo de igualdad de género en el deporte sin acciones específicas y apoyo político y financiero. Por lo tanto, se deberían desarrollar acciones estratégicas, incluyendo una hoja de ruta y un plan de acción que esbozaría las áreas prioritarias para las organizaciones deportivas nacionales e internacionales, los gobiernos nacionales y el trabajo a nivel de la UE. Esto incluiría programas educativos y de capacitación para mujeres y hombres y nuevas políticas de recursos humanos en los planos local, nacional e internacional. La Comisaria invitó a las partes interesadas en el deporte y a los Estados miembros de la UE a trabajar juntos para desarrollar un plan coherente para alcanzar la igualdad de género en el deporte para el año 2020.

Esta propuesta de acción estratégica estaba destinada a animar a los órganos de gobierno del deporte a desarrollar e implementar estrategias nacionales e internacionales sobre la igualdad de género en el deporte para el período 2014 - 2020, con el apoyo de medidas coherentes y concretas a nivel de la UE.

Así, la **Propuesta de Acciones Estratégicas 2014 – 2020 (*Proposal for Strategic Actions 2014 – 2020*)**<sup>16</sup>, aprobada por el Grupo de Expertos de Igualdad de Género en el Deporte en su reunión en Bruselas el 18 de febrero de 2014, es la proposición de un plan de acciones estratégicas sobre la igualdad de género en el deporte. El objetivo es asegurar que el deporte sea atractivo para todos, pero prestando especial atención a niñas y mujeres, cualquiera que sea su edad o su origen, a fin de que puedan participar, trabajar, gobernar y disfrutar del deporte en un entorno seguro y protegido.

El objetivo general de las medidas apuntaba a lograr un pleno equilibrio de género en la representación en los puestos de decisión de los órganos de gobierno del deporte. Los objetivos para 2020 que podrían funcionar como metas para los planes nacionales e internacionales de acciones estratégicas y contribuir al objetivo general, eran un mínimo del 40% de mujeres y hombres en los consejos y comités ejecutivos de los órganos de gobierno del deporte nacional y el 30% en las organizaciones deportivas internacionales ubicadas en Europa; y un mínimo del 40% de mujeres y hombres en la gestión de las administraciones deportivas profesionales y los organismos deportivos gubernamentales. Además, todos los órganos de gobierno del deporte debían tener una política de igualdad de género que incluyese un plan de acción<sup>17</sup>.

Por su parte, entre el 1 de marzo de 2018 y el 31 de octubre de 2019, la Unión Europea, UE, y el Consejo de Europa (CdE), desarrollaron, un proyecto conjunto denominado “**TOUS ENSEMBLE: vers une parité des genres dans le sport**”<sup>18</sup> o **TODOS JUNTOS: hacia la paridad de género en el**

<sup>16</sup> European Commission (2014). Gender Equality in Sport. Proposal for Strategic Actions 2014-2020. Disponible en: <http://bcn.cl/2lxv5> (Noviembre, 2020)

<sup>17</sup> *Ibíd.* Pág. 15.

<sup>18</sup> Fasting, Kari. *Tous Ensemble! Vers une Parité des Genres dans le Sport en Europe. Rapport Analytique de la Campagne de Collecte de Données. Accord partiel élargi sur le Sport*, EPAS. Conseil de L'Europe. Febrero de 2020. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybc> (Noviembre, 2020)

**deporte**<sup>19</sup>. Su objetivo es ayudar a las autoridades públicas y organizaciones deportivas a desarrollar e implementar políticas y programas dirigidos a combatir las desigualdades entre mujeres y hombres en el deporte. Se buscó recopilar datos sobre la igualdad de género en el deporte, con respecto a roles de liderazgo, apoyo deportivo, la participación, medios/comunicación y violencia de género para poder monitorear el progreso y hacer comparaciones entre países y deportes. Con este objeto, se observa la igualdad entre ambos sexos en funciones o rol de dirección en 18 países europeos. Los resultados de las indagaciones muestran que las mujeres están subrepresentadas en los puestos más importantes de las federaciones deportivas. El porcentaje de mujeres presidentas es muy bajo y oscila entre cero y 14%.

A continuación, en la Tabla N°1, se presentan los porcentajes de mujeres que ocupan puestos de dirección en las federaciones deportivas nacionales (presidentas, vicepresidentas o administradoras) de cada país de la UE considerado en las encuesta.

**Tabla N°1 Porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos en FDN**

País	Presidentes		Vicepresidentas		Administradoras	
	%	N	%	N	%	N
Albania	0	0	14	2	11	17
Austria	10	3	16	15	16	46
Azerbaiyán	4	1	5	3	15	32
Bélgica	7	4	25	15	23	134
Croacia	11	4	2	1	8	28
Rep. Checa	8	3	9	5	14	44
Dinamarca	6	1	35	7	21	28
Finlandia	14	4	40	17	29	74
Francia	3	1	36	48	37	312
Georgia	13	4	9	7	17	57
Israel	4	1	25	9	28	98
Lituania	6	2	11	6	17	51
Países Bajos	8	2	20	4	24	39
Portugal	4	1	16	18	14	29
Serbia	14	3	14	4	19	36
España	4	1	13	10	25	93
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>171</b>	<b>22</b>	<b>1118</b>

Fuente: *Fasting, Kari. Tous Ensemble! Vers une Parité des Genres dans le Sport en Europe. Rapport Analytique de la Campagne de Collecte de Données.*

<sup>19</sup> Dieciocho países participaron en el proyecto: Albania, Austria, Azerbaiyán, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Georgia, Israel, Lituania, Montenegro, Países Bajos, Portugal, República Checa y Serbia.

Seis países (Azerbaiyán, Dinamarca, Francia, Israel, Portugal y España), tienen una sola presidenta entre todas las federaciones deportivas, mientras Albania, no tiene ninguna. Finlandia y Serbia tienen la mayor proporción de presidentas, pero solo alcanza el 14%. En cuanto al número de vicepresidentes, se observa que éste es superior. Finlandia tiene el porcentaje más alto (40%), seguida de Francia (36%) y Dinamarca (35%). Croacia, por su parte, tiene el menor número de vicepresidentas (2%), seguida de Azerbaiyán (5%) y luego la República Checa y Georgia, con un 9%. Respecto a las administradoras, los países con menos mujeres administradoras en las federaciones deportivas son Croacia (8%) y Albania (11%). En tanto, los que poseen más mujeres administradoras en las federaciones deportivas, son Francia (37%), Finlandia (29%) e Israel (28%)<sup>20</sup>.

En cuanto al porcentaje de mujeres presidentas, vicepresidentas y administradoras en los diferentes deportes en los países mencionados, cabe señalar que 11 deportes (37%) no tienen presidentas. Estos son bádminton, boxeo, canotaje, ciclismo, balonmano, hockey, remo, tiro, taekwondo, vóleybol y lucha libre. La mayoría de las presidentas, se encuentran en las federaciones de patinaje (20%), gimnasia (19%) y triatlón (12%). Por su parte, el mayor porcentaje de mujeres vicepresidentas, se ubica en la gimnasia (46%) y el patinaje (40%). Además, la gimnasia y el patinaje, tienen una representación equilibrada de mujeres y hombres, con un 56% y un 51% de directores femeninos y masculinos. En todos los demás deportes, las mujeres constituyen el 28% o menos de los consejos de administración de la federación<sup>21</sup>.

### **3. Normas y programas sobre equidad de género en cargos directivos en organizaciones deportivas. Australia, España y Francia.**

En este capítulo, se abordan algunos programas gestionados por *Sport Australia* para mujeres líderes en el deporte, incluyendo breves aspectos de la situación en el Estado de Victoria. Además, en España y Francia, se revisan algunos elementos político-normativos en torno a la participación de las mujeres en puestos de liderazgo en organizaciones deportivas.

#### **a. Australia**

La Comisión Australiana de Deportes (ASC) es el organismo del gobierno australiano encargado de apoyar e invertir en el deporte. Está integrada por *Sport Australia*, responsable de impulsar el sector deportivo en general, incluida la participación, apoyando las actividades relacionadas con el deporte y el crecimiento de la industria del deporte y, el Instituto Australiano del Deporte (*Australian Institute of Sport*, AIS) que dirige el sistema deportivo de alto rendimiento.

Particularmente, en el caso de *Sport Australia*, su trabajo comprende gestionar los principales programas de subvenciones de la *Commonwealth*, incluyendo escuelas deportivas, campeones deportivos locales y mujeres líderes en el deporte o *Women Leaders in Sport*<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Australian Sports Commission*. Disponible en: <http://bcn.cl/2ejeb> (Noviembre, 2020)

El programa ***Women Leaders in Sport (WLIS)***, es una iniciativa del gobierno administrada por *Sport Australia* en asociación con la *Office for Women*. El programa, tiene como objetivo brindar a las mujeres oportunidades de desarrollo para alcanzar su potencial de liderazgo en la industria del deporte. Desde 2002, ha proporcionado desarrollo de liderazgo a más de 24.000 mujeres en el deporte.

En 2020, el programa WLIS ofrece talleres de liderazgo para individuos y organizaciones, y subvenciones para el desarrollo de particulares y organizaciones<sup>23</sup>. Estos se mencionan a continuación:

- Talleres de liderazgo individual de WLIS

Son talleres de fin de semana que permiten a las mujeres desarrollar capacidades de liderazgo y aprender, además de establecer redes con otras mujeres de ideas afines en un entorno de apoyo y seguridad. Además, las participantes aprenden a manejar con eficacia los desafíos que se presentan en su deporte y en su vida en general.

- El programa de Subvenciones de Desarrollo Individual de WLIS

Apoya a las mujeres a nivel individual para que desarrollen habilidades, conocimientos y calificaciones para progresar en su camino de liderazgo. La cantidad máxima de la subvención es de 3.000.- dólares para apoyar los gastos por concepto de cursos/formación. Se puede considerar la posibilidad de ayudar con los gastos de viaje y alojamiento de las solicitantes aprobadas que residen en zonas rurales o remotas para asistir al curso/capacitación aprobado<sup>24</sup>.

- Talleres de liderazgo para la organización, WLIS

Son talleres de 3 días entre semana que proporcionan oportunidades para que las mujeres dentro del mismo deporte u organización se reúnan para desarrollar capacidades individuales de liderazgo, construir redes y colaborar para influir en el cambio cultural e impulsar futuras oportunidades de desarrollo de liderazgo en su deporte u organización.

- Subvenciones para el desarrollo de las organizaciones de la WLIS

El programa de subvenciones para el desarrollo de organizaciones, apoya a las organizaciones deportivas para que organicen talleres de desarrollo de liderazgo para mujeres. La cantidad máxima de la subvención es de 20.000.- dólares para apoyar gastos. Se espera una contribución conjunta de las organizaciones deportivas que tengan una buena salud financiera<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> *Women leaders in Sport*. Sportaus. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybe> (Noviembre, 2020)

<sup>24</sup> *Women Leaders in Sports*. Sport Australia. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybf> (Noviembre, 2020)

<sup>25</sup> *Ibíd.*

## 1. Estado de Victoria

La “Investigación sobre mujeres y niñas en el deporte y la recreación activa” (*Inquiry into Women and Girls in Sport and Active Recreation*, 2014) del gobierno del Estado de Victoria y realizada por un panel asesor de 9 representantes del sector deportivo estatal, tuvo como principal hallazgo que las mujeres estaban subrepresentadas en roles de liderazgo en el sector deportivo, predominantemente centrado y dominado por los hombres.

Los problemas que afectaban la participación y el liderazgo femeninos, eran el resultado de prácticas, normas culturales y estereotipos profundamente arraigados que se perpetuaban y reforzaban en la sociedad en general.

El documento también destacó un creciente movimiento de mujeres y niñas deseosas de mostrar su talento y de contribuir al sector del deporte y la recreación activa, pero las oportunidades de participar y liderar eran esquivas o no evidentes<sup>26</sup>.

*The Victorian Health Promotion Foundation, VicHealth*<sup>27</sup>, es una fundación que reconoce la importancia de las mujeres en roles de liderazgo en el deporte para representar los intereses de las mujeres y las niñas y para contribuir a la creación de entornos deportivos más diversos e inclusivos para ambas. Uno de sus objetivos es aumentar la representación de las mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas con las que se asociaba. Para ello, la Fundación estableció como norma que a partir del 1 de julio de 2019, las organizaciones deportivas y recreativas que recibieran fondos de *VicHealth*, deberían tener un mínimo del 40% de mujeres en el organismo rector<sup>28</sup>.

Dada la diversidad de las organizaciones deportivas y recreativas y sus estructuras de gobernanza, podría existir una variedad de escenarios en relación con el cumplimiento de este compromiso. Por lo tanto, un panel asesor sobre diversidad de género los evaluaría caso a caso e informaría las decisiones sobre la elegibilidad de las organizaciones para recibir fondos en función del cumplimiento del compromiso.

### b. España

El marco normativo del fomento del deporte femenino en España radica, en distintas disposiciones y leyes, entre otros, la **ORDEN PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros, por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres**<sup>29</sup> en distintas áreas, tales como, el empleo, la empresa, la conciliación de la vida laboral y familiar, deporte, igualdad y lucha contra la violencia de género, etc. **En materia**

<sup>26</sup> *Inquiry into women in sport. Victoria State Government*. Noviembre de 2015. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybh> (Noviembre, 2020)

<sup>27</sup> Una fundación encargada de la promoción de la salud.

<sup>28</sup> *VicHealth's Position on Women in Leadership Roles in Sport*. 17 de Diciembre de 2018. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybi> (Noviembre, 2020)

<sup>29</sup> ORDEN PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros, por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres. BOE núm. 57. Martes 8 de marzo de 2005. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflc> (Noviembre, 2020).

**deportiva**, se acuerda crear **dentro del Consejo Superior de Deportes, CSD**, una unidad con carácter permanente para desarrollar **el programa Mujer y Deporte**. También se encomienda al CSD que en todas las campañas o exposiciones para el fomento del deporte, se aplique el principio de paridad y se acuerda que la misma institución promueva estudios de investigación, análisis y estadísticas, dirigidos a fomentar la igualdad de género en el sector.

A esta se agrega la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres**<sup>30</sup>, cuyo objetivo es hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualquiera de los ámbitos de la vida.

En materia deportiva, el artículo 29 de la ley dispone que (el subrayado es nuestro):

“todos los programas públicos de desarrollo del deporte, incorporarán la efectiva consideración del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres, en su diseño y ejecución. Asimismo, el gobierno promoverá el deporte femenino y favorecerá la efectiva apertura de las disciplinas deportivas a las mujeres, mediante el desarrollo de programas específicos en todas las etapas de la vida y en todos los niveles, incluidos los de responsabilidad y decisión”.

Cabe destacar que, en 2009, el Consejo Nacional de Deportes promovió e impulsó el “**Manifiesto por la Igualdad y la Participación de la Mujer en el Deporte**”. En este se manifestaba, entre otras cosas, la necesidad de incluir la perspectiva de género en las políticas de gestión de la actividad física y el deporte, en el afán de garantizar la plena igualdad de acceso, participación y representación de las mujeres, de todas las edades y condición, en todos los ámbitos y en todos los niveles, como gestoras, dirigentes, entrenadoras, técnicas, árbitras, juezas, etc<sup>31</sup>.

Dentro de los programas de fomento del deporte femenino y de liderazgo, se encuentra la **Convocatoria de Ayudas a las Federaciones para el Programa Mujer y Deporte 2020**, cuyo objetivo es subvencionar las actuaciones de las Federaciones Deportivas Españolas, con el fin de promocionar, facilitar e incrementar la participación de la mujer en todos los ámbitos del deporte. Considera el financiamiento de actividades como realización y participación en cursos relacionados con el mundo deportivo (*coaching*, liderazgo, gestión deportiva) por parte de directivas, gestoras, trabajadoras con cargos de responsabilidad dentro de las Federaciones Deportivas Españolas, deportistas y ex deportistas, así como ayudas para desplazamientos de técnicas, juezas y personal federativo (para asistencia a reuniones técnicas o competiciones deportivas que supongan un avance en su trayectoria profesional, y que no estén contempladas en otras subvenciones del CSD)<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Jefatura del Estado. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybs> (Noviembre, 2020).

<sup>31</sup> Manifiesto por la Igualdad y la Participación de la Mujer en el Deporte. Consejo Superior de Deportes, CSD. 29 de enero de 2009. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflf> (Noviembre, 2020)

<sup>32</sup> Resolución de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, por la que se convocan ayudas a las Federaciones Deportivas Españolas para el Programa Mujer y Deporte, en el año 2020. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Cultura y Deportes. Disponible en: <http://bcn.cl/2kfli> ((Noviembre, 2020)

Por su parte, a través del **Programa Universo Mujer II**<sup>33</sup>, se busca alcanzar una sociedad más igualitaria en la que la mujer y el deporte sean parte esencial del crecimiento del país. Se concreta mediante el desarrollo de proyectos, a través de cinco grandes pilares de actuación: formación como elemento de excelencia; plan de desarrollo deportivo desde la base hasta la élite; visibilización y promoción de la mujer en el deporte y en la sociedad; liderazgo; y mujer, salud y deporte.

Las líneas de acción en materia de liderazgo abarcan<sup>34</sup>:

- Programas que fomenten la igualdad de género en puestos de liderazgo en organizaciones deportivas.
- Programas de formación sobre gestión en puestos directivos orientados a mujeres.
- Sensibilización para cambiar los estereotipos de género, relacionados con los roles y conductas típicas en puestos directivos en organizaciones deportivas.
- Acciones para incentivar la corresponsabilidad familiar, que permita a las mujeres promocionar en las organizaciones deportivas.

Actualmente, España busca aprobar una nueva ley del Deporte. En lo que toca a la igualdad de género, el anteproyecto, establece en su artículo 51 N°3, reglas para la elección y designación de órganos. Así, se contempla equilibrar la presencia de mujeres y hombres en los órganos directivos de las entidades deportivas. “La composición de la Junta Directiva se ajustará al criterio de composición equilibrada establecido en la Disposición adicional primera de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”<sup>35</sup>, según la cual “se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40%”<sup>36</sup>.

### c. Francia

El fomento de la participación de la mujer en los órganos de dirección de las federaciones deportivas se reforzó con la **Ley N° 2014-873, de 4 de agosto de 2014 para una verdadera igualdad entre las mujeres y los hombres (Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes)**<sup>37</sup>, cuyo artículo 63 modificó el Código del Deporte para introducir una evolución hacia la paridad en las modalidades de designación de los representantes de los órganos de gobierno de las federaciones deportivas.

Así para las federaciones que concedan más del 25% de sus licencias a uno de los dos sexos, los estatutos deben prever al menos el 40% de representantes de cada sexo y, cuando la proporción de titulares de licencias de cualquiera de los dos sexos sea inferior al 25%, los estatutos establecerán las

<sup>33</sup> Universo Mujer II. Consejo Superior de Deportes. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflm> (Noviembre, 2020)

<sup>34</sup> Folleto informativo de Universo Mujer II. Consejo Superior de Deportes. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflo> (Noviembre, 2020).

<sup>35</sup> Anteproyecto de Ley del Deporte. Ministerio de Cultura y del Deporte. 30 de Enero de 2019. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybv> (Noviembre, 2020)

<sup>36</sup> Op. Cit. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

<sup>37</sup> *Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Legifrance.* Disponible en: <http://bcn.cl/2lybw> (Noviembre, 2020)

condiciones en las que se garantizará una proporción mínima de puestos para personas de cada sexo en los órganos de gobierno de la federación, que podrán tener en cuenta la distribución de los titulares de licencias por sexo, pero no podrá ser inferior al 25%.

El acceso de las mujeres a las responsabilidades en los organismos deportivos está especificado por el Código de Deportes, *Code du Sport*, para las asociaciones en el artículo L.121-4. De acuerdo con éste, las asociaciones deportivas sólo pueden beneficiarse de las ayudas del Estado si han sido aprobadas. La aprobación se basa en la existencia de disposiciones estatutarias que garantizan el funcionamiento democrático de la asociación, la transparencia de su gestión y la igualdad de acceso de mujeres y hombres a sus órganos rectores<sup>38</sup>.

Cabe mencionar el artículo R.121-3<sup>39</sup> del mismo código, contempla disposiciones sobre la igualdad de acceso de mujeres y hombres a sus órganos rectores. Los estatutos establecen que la composición de la junta directiva debe reflejar la composición de la asamblea general.

Respecto a la estrategia de desarrollo federativo, desde antes del año 2016 se ha prestado especial atención a los planes para la feminización de las federaciones deportivas, incluyendo la dirección, los jugadores, los jueces y árbitros y los deportistas de alto nivel. De hecho en 2014, el Ministerio encargado de los deportes negoció acuerdos plurianuales con las federaciones deportivas sobre los objetivos (2014-2017). La negociación de estos permitió determinar estrategias y enfoques a aplicar en materia de feminización:

En el plano nacional, los acuerdos de objetivos firmados entre el Ministerio de Deportes y las federaciones deportivas constituyeron un instrumento estratégico para apoyar y acompañar las acciones destinadas a promover la práctica del deporte femenino y el acceso a los puestos de dirección. Sólo en 2015, se destinaron 5,58 millones de euros a este fin<sup>40</sup>.

Hay que señalar que 87 federaciones deportivas han elaborado planes de feminización para promover el desarrollo de la práctica. Tras todas las elecciones del período 2017-2020, la tasa de feminización de todos los órganos rectores de las federaciones deportivas aprobadas pasó del 26,5%, en 2013 al 34,8%, el 1 de junio de 2017.

Se han aplicado diversas medidas con miras a los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2024, a fin de aplicar una política proactiva para promover el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en las instituciones deportivas y a puestos técnicos y directivos en las federaciones deportivas<sup>41</sup>. Entre éstas:

- Promover la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el deporte de alto nivel;
- Promover el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en las instituciones deportivas y a puestos técnicos y directivos en las federaciones deportivas;
- Luchar contra la discriminación y la violencia contra la mujer en el ámbito del deporte.

<sup>38</sup> *Code du Sport. Legifrance*. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyby> (Noviembre, 2020)

<sup>39</sup> *Code du Sport. Legifrance*. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybz> (Noviembre, 2020)

<sup>40</sup> Op. Cit. *La Féminisation du Sport. Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports*. Marzo de 2016.

<sup>41</sup> *La Féminisation du Sport en France. Ministère des Sports*. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyc2> (Noviembre, 2020)

## Referencias

- Alfaro Gandarillas, Élida. El Liderazgo de las Mujeres en la Dirección y Gestión del Deporte. Fac. Ciencias de la Actividad Física y del Deporte-INEF Universidad Politécnica de Madrid. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyai> (Noviembre, 2020)
- Australian Sports Commission. Disponible en: <http://bcn.cl/2ejob> (Noviembre, 2020)
- Building a pipeline of female sports leaders. Sustainability Report. 2019. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyb6> (Noviembre, 2020)
- Examen sobre igualdad de género. Comité Olímpico Internacional. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyb8> (Noviembre, 2020)
- Fasting, Kari. *Tous Ensemble! Vers une Parité des Genres dans le Sport en Europe. Rapport Analytique de la Campagne de Collecte de Données. Accord partiel élargi sur le Sport*, EPAS. Conseil de L'Europe. Febrero de 2020. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybc> (Noviembre, 2020)
- FIFA 2.0: El futuro del fútbol. FIFA. 13 de Octubre de 2006. Disponible en: <http://bcn.cl/2dgss> (Noviembre, 2020)
- Folleto informativo de Universo Mujer II. Consejo Superior de Deportes. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflo> (Noviembre, 2020).
- Gender Equality in Sports. Proposals for Strategic Actions 2014-2020. European Commission. Disponible en: <http://bcn.cl/2lxv5> (Noviembre, 2020)
- Gender Equality and Leadership in Sport. 2016. Disponible en: <http://bcn.cl/2lxw7> (Noviembre, 2020)
- Hernández Mendo, Antonio y Canto Ortiz, Jesús. El Liderazgo en los Grupos Deportivos. Psicología del Deporte (Vol. I) – Fundamentos 2. Disponible en: <http://bcn.cl/2m04h> (Noviembre, 2020)
- Inquiry into women in sport. Victoria State Government. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybh> (Noviembre, 2020)
- La Féminisation du Sport en France. Ministère des Sports. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyc2> (Noviembre, 2020)
- Manifiesto por la Igualdad y la Participación de la Mujer en el Deporte. Consejo Superior de Deportes, CSD. 29 de enero de 2009. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflf> (Noviembre, 2020)
- Mujer, igualdad de géneros y deportes. La mujer en el 2000 y después. División para el Adelanto de la Mujer, de la Secretaría de las Naciones Unidas. Diciembre 2007. Disponible en: <http://bcn.cl/2kekf> (Noviembre, 2020)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Organización de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://bcn.cl/28pat> (Noviembre, 2020)
- Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2019. Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y Ministerio de hacienda. Disponible en: <http://bcn.cl/2lgl0> (Noviembre, 2020)
- Universo Mujer II. Consejo Superior de Deportes. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflm> (Noviembre, 2020)
- VicHealth's Position on Women in Leadership Roles in Sport. 17 de Diciembre de 2018. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybi> (Noviembre, 2020)
- Women leaders in Sport. Sportaus. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybe> (Noviembre, 2020)

## Fuentes Normativas

Anteproyecto de Ley del Deporte. Ministerio de Cultura y del Deporte. 30 de Enero de 2019. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybv> (Noviembre, 2020)

Carta Olímpica. Comité Olímpico Internacional. Vigente desde el 17 de Julio de 2020. Disponible en: <http://bcn.cl/2lyb3> (Noviembre, 2020)

*Code du Sport. Legifrance.* Disponible en: <http://bcn.cl/2lycp> (Noviembre, 2020)

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Jefatura del Estado. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybs> (Noviembre, 2020).

Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Legifrance. Disponible en: <http://bcn.cl/2lybw> (Noviembre, 2020)

ORDEN PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros, por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres. BOE núm. 57. Martes 8 de marzo de 2005. Disponible en: <http://bcn.cl/2kflc> (Noviembre, 2020).

Resolución de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, por la que se convocan ayudas a las Federaciones Deportivas Españolas para el Programa Mujer y Deporte, en el año 2020. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Cultura y Deportes. Disponible en: <http://bcn.cl/2kfli> (Noviembre, 2020)

---

## Disclaimer

Asesoría Técnica Parlamentaria, está enfocada en apoyar preferentemente el trabajo de las Comisiones Legislativas de ambas Cámaras, con especial atención al seguimiento de los proyectos de ley. Con lo cual se pretende contribuir a la certeza legislativa y a disminuir la brecha de disponibilidad de información y análisis entre Legislativo y Ejecutivo.



Creative Commons Atribución 3.0  
(CC BY 3.0 CL)