

# DIAGNÓSTICO: LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL DEPORTE BALEAR. FASE II



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE IGUALDAD





# AGRADECIMIENTOS



Queremos destinar unas líneas a agradecer a las diferentes entidades: **federaciones, delegaciones, clubes e instituciones deportivas de Baleares** que de alguna manera han hecho posible el desarrollo de este estudio.

Al **Institut Balear de la Dona** y en especial a **María Durán**, por la confianza en el estudio. Al Gobierno Balear por el impulso al tejido asociativo y a la igualdad en el deporte.

A todas las mujeres que han participado de forma activa: **deportistas, técnicas, directivas, árbitras, juezas, oficiales, coordinadoras, directivas, presidentas, seleccionadoras...** por su generosa predisposición a participar y contarnos sus experiencias.

A todas ellas, gracias por la confianza. Por las sesiones compartidas en las que tanto hemos aprendido, reído, llorado y por su compromiso constante con la tarea de promover y hacer visible el deporte femenino de una manera transversal no sólo en el ámbito autonómico sino en el nacional y el internacional.

Un orgullo ser parte de todas estas **mujeres que buscan una igualdad real de oportunidades** para conseguir ser profesionales con todos los derechos. Incluidos los económicos.



Árbitra de rugby. Categoría masculina regional. Menorca 2021.



“Nunca he metido  
un gol sin trabajo en  
equipo”

-Abby Wambach



# CONTENIDO

**P5**

Introducción

**P8**

Antecedentes

**P17**

Planteamiento metodológico

**P20**

**Definición de roles**

**P23**

Entrevistas en profundidad y grupos de discusión

**P58**

Conclusiones

**P61**

Itinerarios

**P66**

Propuesta de buenas prácticas

**P69**

Referencias **bibliográficas**







# INTRODUCCIÓN

La **Asociación para Mujeres en el Deporte Profesional (AMDP)** nació en 2016 para luchar por los derechos de las mujeres que trabajan en todos los ámbitos del deporte. No solo **deportistas** sino también **técnicas, árbitras, juezas, gestoras y directivas de federaciones, delegaciones o clubes, abogadas, psicólogas, fisioterapeutas** y un largo etcétera de profesionales vinculadas al deporte.

En la **AMDP**, integrada por cientos de mujeres de todo el territorio nacional, trabajamos día a día por conseguir la igualdad de derechos y oportunidades dentro del deporte. Igualdad reconocida en nuestro ordenamiento jurídico, pero poco llevada a la práctica. Las leyes son imprescindibles, pero de nada sirven si no se implementan.

Trabajamos para aumentar la visibilidad del deporte femenino en los medios de comunicación, imprescindible para que futuras generaciones de niñas quieran hacer del deporte su medio de vida.

Ser mujer en el siglo XXI es un reto. Los avances que hemos conseguido en Igualdad, la incorporación al mercado laboral remunerado, la libertad de movimientos... Efectivamente, sí que hemos avanzado con respecto a otros países. Nuestro nivel cultural es mayor y en consecuencia el nivel de exigencia también lo es. Desafortunadamente, no está todo conseguido. Son unas pinceladas de igualdad que nos crean el espejismo de que tenemos todos los derechos ya conquistados.

En **2019 la AMDP decidió crear la primera delegación autonómica en las Islas Baleares** como proyecto piloto a nivel nacional y dos años después estamos muy orgullosas del trabajo realizado.



## CREAMOS LA DELEGACIÓN AMDP BALEAR 2019

La Comunidad autónoma de las Islas Baleares trabaja en esta legislatura en su nueva ley del deporte, y la AMDP exige una revisión para que se incluya la igualdad efectiva de las mujeres en el deporte, en las federaciones deportivas y en todo el tejido deportivo municipal. No solo necesitamos legislación que apoye la igualdad. Necesitamos herramientas para su cumplimiento. La AMDP

también solicitó la creación de un observatorio para poder realizarlo.

Para ver cuál era la situación real de la mujer en el deporte balear, en el año 2021 se realizó, gracias a una subvención del Ibdona el **Diagnóstico: la situación de la mujer en el deporte Balear**, presentado en Palma en diciembre de 2020, se realizó con datos recogidos en 2019 de todas las federaciones y delegaciones deportivas de las islas Baleares y 90 clubes elegidos en representación de todos los deportes individuales y colectivos de las islas con el mayor número de licencias en su deporte. El objetivo de esta primera fase era incorporar una mirada real de la situación de la mujer en puestos de gobernabilidad en las federaciones, delegaciones y clubes relevantes de todas las disciplinas de Menorca, Ibiza, Formentera y Mallorca.

En esta segunda fase se realizó el Análisis cualitativo: **La situación de la mujer en el deporte Balear (Fase II)**. Este documento forma parte de esta segunda fase donde se analizó la información recogida, a través de entrevistas en profundidad y grupos de discusión con las mujeres del mundo del deporte en Baleares. El objetivo de esta segunda fase era reconocer y visibilizar los itinerarios<sup>1</sup> seguidos por estas mujeres referentes del deporte y poder proponer buenas prácticas para mejorar la presencia de mujeres en todos los estamentos del deporte balear.

## Objetivos específicos

1. Identificar cuántas de las mujeres que forman parte del **liderazgo** y la **gobernanza** del deporte de competición **tienen contrato** con la institución para la que trabajan.
2. Identificar las principales **barreras** para el **acceso** a puestos de liderazgo y gobernanza en el deporte de competición.
3. Identificar los principales **apoyos** que encuentran las mujeres en su camino al liderazgo y la gobernanza en el deporte de competición.

---

<sup>1</sup> Hemos utilizado la definición de itinerario formativo como un sinónimo de camino, trayectoria de las mujeres entrevistadas para elaborar una hoja de ruta para mejorar la capacitación y que beneficia tanto a las entidades deportivas como a las personas que forman parte.

Los avances que hemos experimentado en los últimos años hacen que se tenga una falsa sensación de igualdad, pero si analizamos en profundidad podemos ver como aún hay muchos pasos que dar.

Este estudio pretende visibilizar e implementar la participación de las mujeres en todos los ámbitos deportivos de Baleares.

*La Encuesta de Población Activa, del Instituto Nacional de Estadística, permite estimar, a través de una explotación específica, el empleo en determinadas actividades económicas y ocupaciones vinculadas al deporte.*

Concretamente se trata del empleo que se desarrolla en empresas dedicadas a actividades deportivas, y entre ellas se encuentra nuestro colectivo de entrenadoras entre otras. Los resultados de esta explotación indican que el empleo vinculado al deporte en el año 2020, último periodo anual disponible, se situó en doscientas mil personas, un 1 % del empleo total en España en el mismo periodo. Esta cifra supone un descenso del 8,6% si se compara con 2019, año en el que el empleo vinculado al deporte alcanzó su máximo, doscientas veinte mil personas.

*“Se registra en el año 2020, un ligero descenso de la proporción de mujeres con empleo vinculado al deporte, como consecuencia de tasas de descenso de empleo, en general más elevadas en este colectivo. La tasa de empleo vinculado al deporte de mujeres, 39,6 %, continúa por debajo de la observada en el conjunto nacional, 45,7 %”.*

Las diferencias más significativas respecto al empleo total se registran por tramos de edad, con una proporción superior de jóvenes menores de 35 años. Se caracteriza también por una mayor formación académica superior a la media, presentando tasas de educación superior más elevadas que las observadas en el conjunto nacional, 54,2 % frente al 45,5 %.

La Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos es elaborada por el Consejo Superior de Deportes (CSD), organismo adscrito al Ministerio de Cultura y Deporte. El proyecto cuenta con la colaboración de las federaciones deportivas españolas y de las comunidades y ciudades autónomas.

**Los resultados por sexo indican que el 67,8 % de los entrenadores formados se corresponden con hombres y el 32,2 % con mujeres<sup>2</sup>.**

---

<sup>2</sup> Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos es elaborada por el Consejo Superior de Deportes (CSD) 2021





# ANTECEDENTES



Las actividades físicas y el deporte han estado determinados, históricamente, por los estereotipos sociales de género y, tanto en la Grecia clásica como en el deporte moderno, han estado adscritas al modelo social masculino, lo que ha condicionado y todavía continúa condicionando la relación de las mujeres con las diferentes esferas y niveles del deporte.

El mito de Atalanta<sup>3</sup> representa la relación de las mujeres con las actividades físicas y el deporte. Atalanta simboliza comportamientos que todavía podemos encontrar actualmente y muestra la necesidad del hombre de sentirse superior a la mujer física y mentalmente, así como el mayor valor social de las habilidades masculinas, estereotipos que son compartidos por mujeres y por hombres.

La escasa identificación de las mujeres con las actividades físico-deportivas y con el deporte en particular ha hecho que la adhesión al mismo tuviera que romper muchas barreras, unas de tipo social, otras personales y otras rigurosamente deportivas. Estos sinsabores se han ido venciendo poco a poco, de forma paulatina pero constante, pero en este estudio no entramos en la profundidad de la incorporación diaria a la práctica que ya hay muy buenas tesis, curiosamente escritas por mujeres en sus carreras universitarias de licenciadas en ciencias de la actividad física o graduadas, sino que nos fijamos en los progresivos cambios, en la configuración y estructura actual del propio deporte. La desigual presencia de las mujeres en competiciones deportivas en los medios públicos de radio y televisión, tampoco crean las figuras referentes.

En Baleares, estos cambios han ido paralelos a los diferentes contextos socio-políticos que se han sucedido a lo largo del siglo XX, frenando en algunos casos la incorporación de la población femenina a las distintas disciplinas deportivas o promoviendo en otros la incorporación de más mujeres a la práctica y gestión deportiva. Durante algunos años, se promovió el programa Palmadona para visibilizar a la mujer y sus éxitos deportivos, pero se canceló por el Covid y el “escaso retorno”.

Las primeras intervenciones, en materia de igualdad en España, se centraron en los **Planes de Igualdad**, estableciendo el Primer Plan de Acción para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres

---

<sup>3</sup> *Atalanta fue una heroína vinculada al ciclo arcadio como relacionada con las leyendas beocias, consagrada a Artemisa y reconocida por sus inmejorables habilidades para la caza. Su padre quería únicamente hijos varones y por eso al nacer Atalanta, la abandonó en el monte Partenio a su suerte. Ella pudo sobrevivir gracias a que una osa la cuidó y la amamantó, hasta que unos cazadores la encontraron y decidieron cuidarla.*

del Instituto de la mujer (1988-1990) que se enfocaba en cambiar aquellas leyes que nos impedían el paso a ciertas profesiones y en conseguir la igualdad jurídica y social respecto a ellos; en él se consideró, prontamente en nuestra historia, a la mujer como sujeto con capacidad para tomar sus propias decisiones.

**En cuanto a la formación del personal técnico deportivo** ha estado a cargo de las Escuelas Deportivas de las Federaciones y en dicha formación no se ha contemplado la perspectiva de género de manera integral, aunque en algunos casos y por criterio personal docente pocas veces, se incluían algunas especificaciones básicamente relacionadas con las diferencias biológicas.

Es a partir de la publicación del Real Decreto 1363/2007<sup>4</sup> cuando se introduce el Módulo Género y Deporte en el currículo formativo del bloque común, con una carga de diez horas. No obstante, como se podrá ver en las buenas prácticas del final del estudio, la recomendación para incluir la perspectiva de género como conocimiento es transversal. La participación actual de las mujeres en los diferentes niveles de formación es muy inferior a la de los hombres.

**En cuanto a la formación reglada**, en las Enseñanzas deportivas de Grado Medio la participación de las mujeres es del 11,8%, en las de Grado Superior del 6,3%. En la Formación Profesional, Ciclo Formativo de Grado Medio, del 20,3% y el Ciclo Formativo de Grado Superior 19,8%<sup>5</sup>.

## Las mujeres en las profesiones del deporte

En torno a la práctica deportiva y sus protagonistas surgen una serie de profesiones cuyo objetivo es la promoción y el bienestar de las y los deportistas para alcanzar un mayor rendimiento.

Entre estas profesiones, unas son de carácter técnico como el entrenamiento, la preparación física, el arbitraje o la fisioterapia, y otras de carácter científico, ya sean del ámbito de las Ciencias biológicas, como, la Biomecánica o la Fisiología del Ejercicio, ya del ámbito de las Ciencias Sociales, como la Psicología, la Sociología, la Historia o el Periodismo Deportivo.

**El deporte es, hoy, un sector de empleo que representa entre el 2,5 % y el 4 % del Producto Interior Bruto; el sector deportivo sigue siendo un sector fuertemente masculinizado, a pesar**

---

4 Real Decreto 1363/2007 de 24 de octubre, establece la ordenación general de las enseñanzas deportivas de régimen especial y los títulos de Técnico deportivo y Técnico deportivo Superior, y organiza las enseñanzas en módulos y bloques de formación deportiva.

5 Como indica la tesis doctoral de la mallorquina, Pedrona Serra. (2016). *La perspectiva de género en los estudios de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Tesis Doctoral. INEFC Barcelona. Universidad de Barcelona.

de que el número de mujeres deportistas ha aumentado considerablemente y sus éxitos son comparables a los de los deportistas. Según datos del anuario CSD, el empleo deportivo representa el 1,1 % del empleo total, está compuesto por el 60% de hombres y 40 % de mujeres. La diferencia porcentual es mayor que en el empleo general, 52 %, hombres, y 44 %, mujeres. En cuanto al deporte profesional, es uno de los retos que tienen las mujeres deportistas en el siglo XXI.



Entrenadora de hockey hierba. Mallorca 2021.

Actualmente, las mujeres no son reconocidas como deportistas profesionales<sup>6</sup>, lo que conlleva la irregularidad de sus relaciones laborales con entidades y clubes. La situación afecta no sólo al ámbito económico sino también a los derechos como trabajadoras por cuenta propia o ajena, siendo objeto de abusos contractuales sobre los que les resulta difícil luchar y generando un agravio comparativo importante con sus homólogos masculinos. La brecha salarial es enorme.

Es imprescindible que la Administración resuelva este problema con la inclusión del deporte profesional femenino en la normativa deportiva.

**Las mujeres en la dirección y gestión deportiva.** Como ya se ha señalado el deporte ha sido históricamente un espacio masculino tanto en su práctica como en su gestión y todavía permanecen muy asentados los estereotipos de género que impiden la participación de mujeres y hombres, en términos de equidad, en los puestos de dirección y gestión del deporte.

En la época franquista la gestión del deporte femenino estaba en manos de la Sección

---

<sup>6</sup> Son deportistas profesionales, quienes mediante una relación establecida regularmente, se dedican, voluntariamente, a la práctica del deporte por cuenta y dentro de un club o entidad deportiva, por lo que reciben una retribución.



Femenina y, en consecuencia, todos los puestos directivos de responsabilidad estaban en manos de mujeres. Por y para mujeres dirigidas por mujeres. Es a partir de 1977, con la unificación de los organismos directivos del deporte en las nuevas estructuras, cuando los puestos de responsabilidad son ocupados mayoritariamente por hombres.

**La situación de las mujeres en cuanto a la toma de decisiones en el deporte no es muy distinta a la de otros ámbitos de la sociedad.** La problemática que tenemos para acceder a los ámbitos de gestión y dirección en el deporte viene siendo estudiada desde hace tiempo<sup>7</sup>, pudiendo señalar los años 70 como la toma de conciencia de ellas sobre su situación deportiva; pero son los años 80 y 90 en los que las asociaciones de mujeres deportistas europeas y americanas hacen oír su voz en las Conferencias Mundiales sobre la Mujer organizadas por la ONU, sobre todo, en la de Beijing (1995) en cuyas declaraciones se hace referencia a la Educación Física y el Deporte, concretamente en los puestos de decisión en el deporte. A su vez, las organizaciones de mujeres deportistas ya venían organizando encuentros y grupos de trabajo en el propio ámbito deportivo. Entre las actividades más importantes destacan las *Conferencias mundiales del IWG WOMEN SPORT*<sup>8</sup>. En estas Conferencias se insiste en la necesidad de preparar a las mujeres para desempeñar cargos de responsabilidad en el deporte, animando a las organizaciones deportivas y a los gobiernos a implementar el acceso a los mismos.

El Comité Olímpico Internacional crea en 1995 la Comisión Mujer y Deporte con el fin de potenciar la presencia de las mujeres en todos los ámbitos del deporte y, en **la Conferencia sobre Mujer y Deporte en Lausanne (1996), establece como estrategia de promoción el objetivo de que en el año 2000 las mujeres ocupen el 10% de los puestos de dirección/gestión. Hoy en día esta cifra queda lejos del 50% establecido en los objetivos de desarrollo sostenible.**

Posteriormente, en el año 2000, en la conferencia de París, eleva la cuota de **participación al 20% como objetivo para 2005.** Recientemente, ha publicado un documento que realiza un exhaustivo examen sobre la igualdad de género en el deporte olímpico.

El Comité Olímpico Español creó en **2004, la Comisión Mujer y Deporte** que cuenta entre sus objetivos el de promover a las mujeres en los puestos de organización, gestión y dirección del deporte. A propuesta de esta Comisión se realizaron los primeros trabajos para detectar la situación

---

7 Alfaro, Élida. (2012). *El liderazgo de las mujeres en el deporte. I e II Ciclo de conferencias: Xénero, Actividad de Física e Deporte 2012*. A Coruña: Universidade, 31-49p.

8 *El Grupo de Trabajo Internacional (IWG) sobre Mujeres y Deporte es la red más grande del mundo dedicada a promover la equidad e igualdad de género en el deporte, la educación física y la actividad física. Está totalmente alineado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Establecido en 1994, el IWG defiende y ejecuta programas a nivel mundial durante todo el año. Desarrolló y sigue siendo el guardián de la Declaración de Brighton más Helsinki 2014, que ahora cuenta con el compromiso de casi 600 signatarios en todo el mundo. Cada cuatro años organiza la Conferencia Mundial IWG sobre Mujeres y Deporte.*(2014)

en España<sup>9</sup> en los que se observa que la media de la **presencia de mujeres en la dirección y organización del deporte a nivel nacional no supera el 10 %**, bastante alejada como se ve de lo que propone el COI.

Entrenadora de Halterofilia.  
Mallorca 2021



También la *Organización Internacional del Trabajo*, en 2006, edita un documento en el que se presta atención al empleo femenino en el Deporte<sup>10</sup> Por otra parte, la *Ley para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (2007)*, convierte en **obligatorias** muchas de las medidas que, si bien ya estaban avaladas por la investigación, dependían para su ejecución del voluntarismo de personas o de gobiernos autonómicos. Según esta Ley, el deporte debe cumplir con el principio transversal de igualdad de trato entre hombres y mujeres que se aplica a todas las actividades sociales que se enuncia en el artículo 15, además, en el artículo 29. 2 dispone: **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 edades de la vida y en todos los niveles, incluidos los de responsabilidad y decisión.** En la actualidad, el acceso y la participación de las mujeres a la toma de decisiones se ha convertido en un objetivo de las políticas de los países de la Unión Europea y también de los Organismos deportivos nacionales e internacionales.

El CSD, ha publicado recientemente un Estudio para conocer cuáles son los factores que están

---

9 COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL. (2007). *Estudio mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006*. Madrid: Comisión Mujer y Deporte. COE.

10 *Recomendación sobre la relación de trabajo*, [(núm. 198) 2017] dice: “La desigualdad de género y los obstáculos existen en todas las profesiones, incluso en el deporte. El compromiso de la OIT de mejorar las condiciones de las mujeres en el lugar de trabajo se extiende no sólo a las mujeres que trabajan como deportistas y entrenadoras sino también a las que participan en la toma de decisiones, promoción, periodistas y otras profesiones del sector”.

condicionando el acceso de las mujeres a la gestión deportiva<sup>11</sup>.

En este estudio se detectan que las estructuras que organizan y dirigen el deporte son fundamentalmente masculinas, y no favorecen el acceso de las mujeres y las medidas adoptadas hasta la fecha no son suficientemente efectivas, presentan poca perspectiva de cambio espontáneo a corto plazo y las mayores resistencias se encuentran en el sector federativo. Además, las mujeres consideran que la relación coste-beneficio no es atractiva y que las medidas establecidas para la conciliación familiar, y la corresponsabilidad les perjudican a corto y medio plazo.

Se detectan como **necesidades**: cambiar la **cultura profesional de las instituciones y organismos deportivos, facilitar la conciliación laboral y familiar, dar mayor visibilidad a las mujeres**, lograr mayor apoyo de las instituciones e implementar **Planes de Formación en gestión y dirección deportiva para las mujeres**.

Romper “El techo de cristal”, término que define a las dificultades que encuentran las mujeres para desempeñar cargos de responsabilidad o metas profesionales para las que están capacitadas. En nuestro caso deportistas de élite, directivas y entrenadoras, es un objetivo que necesariamente debemos lograr en puestos de dirección y en la gestión en el deporte.

**La participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad de los diferentes organismos deportivos y administrativos del deporte español, globalmente, no supera el 10%** (COE, 2016). En el Comité Olímpico Español el porcentaje es del 17,2%, en las Federaciones Deportivas, del 20,3%, en las Direcciones Generales de las CC.AA. del 35%, en las Unidades de Deporte Universitario del 33% y en el Consejo Superior de Deporte del 43/5%.

**Es destacable que entre las 60 Federaciones Deportivas Nacionales sólo haya dos mujeres en la Presidencia: Vela y Salvamento y Socorrismo.**

En cuanto a la evolución de las mujeres en cargos de las Federaciones Nacionales la presencia es muy poca y su evolución muy lenta.

Así mismo desde AMDP, nos regimos por el documento internacional sobre principios para el fomento del deporte femenino muy claro: **La Declaración de Brighton sobre la mujer y el deporte**<sup>12</sup>. Aprobado en 1994 en la **1ª Conferencia sobre el Deporte Femenino y el Desafío del**

---

11 Alfaro, Élica, Mayoral, Ángel y Vázquez, Benilde (2018). *Factores que condicionan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el deporte*. Madrid: Subdirección de Mujer y Deporte. CSD.

12 «Declaración de Brighton sobre la mujer y el deporte». 1994. Archivado desde el original el 1 de agosto de 2017. Consultado el 5 de agosto de 2017.



**Cambio**, organizada por el Consejo de Deportes de Gran Bretaña con el apoyo del COI. Se lanzó una Estrategia Internacional Mujer y Deporte, se creó el **Grupo de Trabajo Internacional sobre la Mujer y el Deporte**.

# Las Declaraciones de Brighton Más Helsinki 2014 sobre la Mujer y el Deporte

## Alcance

La Declaración 2014<sup>13</sup> está dirigida a todos los gobiernos, autoridades públicas, organizaciones, empresas, instituciones de educación e investigación, asociaciones de mujeres y personas responsables de, o que influyen directa o indirectamente sobre, la conducta, el desarrollo o la promoción del deporte y la actividad física, o que están envueltas de cualquier modo en el empleo, la educación, la gestión, la formación, el desarrollo o el cuidado de las mujeres en el deporte y la actividad física.

Desde 1994 ha evolucionado significativamente el panorama de la política internacional. La presente Declaración 2014 está concebida para aprovechar y compenetrarse de todas las cartas, leyes, códigos y reglamentos locales, nacionales e internacionales relacionados con el deporte y la actividad física y que inciden en las oportunidades y experiencias de las mujeres y chicas.

## Objetivos

El objetivo predominante es el desarrollo de una cultura deportiva que permita y valore **la plena participación de las mujeres en todos los aspectos del deporte y la actividad física**.

En interés de la igualdad, del desarrollo y de la paz, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y todas las instituciones consagradas al deporte y la actividad física han de comprometerse a aplicar los Principios y Recomendaciones inscritos en esta Declaración mediante el desarrollo de políticas, estructuras y mecanismos apropiados para:

- 1. Incorporar transversalmente los valores y principios de igualdad y diversidad** en todas las estrategias locales, nacionales, regionales e internacionales para el deporte y la actividad física.

---

<sup>13</sup> La versión actualizada de la declaración es la Declaración de Brighton Más Helsinki 2014 sobre la Mujer y el Deporte aprobada en la 6ª Conferencia Mundial del Grupo de Trabajo Internacional Mujer y Deporte celebrada en Finlandia del 12 al 15 de junio de 2014.

Texto de la declaración: <https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/pdf/declaracion-brighton.pdf>

2. Velar para tener **la oportunidad de participar en el deporte y la actividad física en un ambiente seguro**, que les apoye y salvaguarde los derechos, la dignidad y el respeto de las personas.
3. Reconocer la diversidad de **necesidades de las mujeres y niñas, especialmente aquéllas en situación de discapacidad**<sup>14</sup>.
4. Incrementar y sostener la **participación femenina** en el deporte y la actividad física en todos los niveles y en todas las funciones y roles.
5. Garantizar que los **conocimientos, las experiencias y los valores de las mujeres contribuyan al desarrollo del deporte y la actividad física**.
6. Fomentar el **reconocimiento** de la participación de las mujeres y niñas en el deporte y la actividad física como contribución a la vida, al desarrollo de la comunidad, y a la creación de naciones sanas.
7. Animar a las mujeres a reconocer el valor intrínseco del deporte y la actividad física y su **aportación al desarrollo personal y a una vida sana**.
8. Aumentar la **cooperación entre mujeres y hombres** y garantizar su respaldo con el fin de fomentar la igualdad de género en el deporte.

El enfoque general de este trabajo es estudiar a las mujeres que presiden, dirigen, lideran y coordinan las entidades deportivas de Baleares, algo que se hubiera podido realizar desde diferentes perspectivas. En este caso hemos elegido ponerlas a **ellas en el centro del estudio cómo sujeto principal** donde la principal voluntad del estudio es describir cómo son, comprender la situación en la que se encuentran las que están ahí y averiguar de una manera dicotómica, positiva y negativa, también sus obstáculos o factores limitantes y logros o recursos.

- **ENFOQUE PSICOSOCIAL.** Sumamos varias disciplinas en el estudio con la parte de la psicología y sociología deportiva con perspectiva de género.
- **MUESTRA:** La selección de la muestra de las mujeres elegidas tiene importantes consecuencias para el resultado del informe. En este caso no se pretende dimensionar numéricamente la situación de las mujeres en el deporte balear, sino ofrecer una descripción rica y dinámica de ésta, ya que dependemos

---

<sup>14</sup> A través de la observancia del Artículo 30 de la Convención de las Naciones Unidas (2006) sobre los Derechos de las Personas en situación de Discapacidad; y de aquéllas que viven y trabajan en el seno de culturas y contextos que pueden ser hostiles a la participación y competición de las mujeres.

no solo del número sino de su voluntad por participar y ofrecer sus vivencias personales.

- Se seleccionaron **mujeres elegidas de Menorca, Ibiza, Formentera y Mallorca**. La elección se hizo en base a una agrupación total de los 3 roles objeto del estudio: **Técnicas, Directivas y Árbitras - Juezas** y en base a que estuvieran en el máximo nivel en su deporte.

FASE	HERRAMIENTAS	DIRIGIDO A	TIEMPO MEDIO ESTIMADO	CANAL
FASE 1	Cuestionario	Federaciones y delegaciones Clubes	15 minutos	Correo electrónico
FASE 2	Entrevistas	Mujeres participantes	90 minutos	Plataforma telemática Zoom Presenciales
	Grupos de discusión	Mujeres por roles: Técnicas Directivas Árbitras - juezas	90 minutos	Plataforma telemática Zoom

1. Por **entrevistas en profundidad** entendemos los encuentros cara a cara con algunas, otras online entre la investigadora y las entrevistadas. Encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.
2. Los **grupos de discusión** se realizaron en línea, a través de la plataforma zoom, para facilitar la participación de las mujeres utilizando preguntas para generar debate y obtener información de cada uno de los grupos. Se realizaron 3 grupos de discusión, uno por rol (técnicas, directivas y árbitras - juezas) Para algunos grupos, al igual que para las entrevistas nos costó encontrar personas que quisieran participar y que tuvieran disponibilidad. Además, en el caso de los grupos de discusión tuvimos que poner de acuerdo a un grupo lo que dificultó su realización.
3. Se hicieron **pruebas piloto** de todas las técnicas de investigación social realizadas para realizar modificaciones de las guías: este testeo respecto a las entrevistas en profundidad fue en Menorca, los cuestionarios fueron en Mallorca y del grupo de discusión se realizó en línea con participantes de todo el archipiélago.

# PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

## Obstáculos de la metodología y el momento del estudio

No ha sido fácil contactar con las entidades deportivas y que éstas nos facilitaran números de teléfonos, correos electrónicos, etc.

Por una parte la desactualización de las páginas webs, seguido al teletrabajo en la pandemia y los contactos eran a números fijos en el Palma Arena mayoritariamente y no tenían los teléfonos desviados la mayoría y por último cuando lo conseguimos algunas entidades, con razón, no nos pudieron pasar los móviles privados que era lo más efectivo por la Ley de Protección de Datos.

Hemos seguido los pasos siguientes para localizar a las mujeres elegidas como objeto de estudio:

1. Buscar en la página web de la entidad deportiva. En algunos casos, las organizaciones eran tan pequeñas que no disponían. O también nos ha funcionado de manera muy efectiva cuando no respondieron a teléfonos o correos electrónicos enviados, escribir en las redes sociales de las federaciones y clubes deportivos al Facebook e Instagram.
2. Llamar a la federación, delegación o al club. Una vez se tenía el teléfono, se llamaba para localizar presidentas, árbitras, seleccionadoras del más alto nivel de cada disciplina. En algunos casos nos facilitaban directamente su teléfono personal y, en otros su correo electrónico por privacidad.
3. Contactar personalmente con la persona por teléfono, mensajería móvil o por correo electrónico para agendar la entrevista. Dado que algunas mujeres se quedaban sorprendidas por el hecho de ser objeto de una investigación, se consideró oportuno redactar un escrito en el que se explicaban los aspectos clave de la investigación y quién es la Asociación para Mujeres en el deporte profesional y que era la segunda parte de una diagnosis subvencionada por el IBDona.



4. Programaba una fecha para la entrevista y se facilitaba si querían por videoconferencia o presencial y el lugar. La mayoría eligió cerca de su entidad deportiva.
5. Crear tres grupos de mensajería móvil por roles para poner de acuerdo en las fechas con la moderadora y la coordinadora para fijar las que pudieran la mayoría y en ningún caso se consiguió que pudieran asistir el 100 % de las entrevistadas, aunque se decidiera hacer en línea. Con un grupo que resultó luego ser el más participativo, se utilizó después de la dificultad de agendar el grupo de discusión, una herramienta de calendario en línea para la administración de la gestión del tiempo, y coordinación de reuniones cuando había mucha participación diversa. Se les pregunta a las usuarias que determinen el mejor tiempo y fecha para reunirse. La organizadora entonces escoge el tiempo que conviene a todo el mundo y la reunión se puede reservar en su calendario. Fue muy apropiado, porque las coordinadoras del encuentro (administradoras) reciben alertas de correo electrónico sobre la votación de la mayoría y comentarios.

## Logros

Hay que añadir que, aunque muchos correos electrónicos no fueron contestados, cuando dábamos con ellas por teléfono siempre la reacción fue muy pragmática y cercana. Más allá del esfuerzo de las federaciones y delegaciones, el “efecto bola de nieve<sup>15</sup>” fue muy productivo, ya que entre ellas mismas se conocen y se reconocen y nos facilitaban los nombres y teléfonos de sus homónimas. Tener como coordinadora del estudio a Marta Lliteras, una referente del deporte Balear, ha facilitado mucho el encuentro con las mujeres por la cantidad de contactos que tiene en las islas.

Esta investigación se puede considerar feminista por las perspectivas adoptadas por la interpretación de la situación de las mujeres de Baleares.

A continuación, vamos a definir el papel de nuestro objeto de estudio. Las funciones que desempeñan por voluntad propia todas las mujeres que han participado y también a las que hemos decidido no incluir en la investigación.

---

15 El efecto de bola de nieve es un crecimiento normal en que se describe un crecimiento exponencial de impulso hasta que alcanza un tamaño grande.

Árbitra de fútbol mallorquina.  
Liga Iberdrola. Sevilla 2021.



## Presentamos lo que NO vamos a evaluar y los motivos:

- **ANIMADORA/MONITORA DEPORTIVA PROFESIONAL:** La profesión de animador o animadora o monitor o monitora deportiva profesional de un deporte determinado permite realizar funciones de instrucción deportiva, formación, animación, acondicionamiento físico, mejora de la condición física, control y otras funciones análogas respecto a las personas que aprenden y practican este deporte si esta práctica no va enfocada a la competición deportiva.
- **VOLUNTARIA.** Con independencia de la exclusión que hace esta ley de las actividades en el marco de las relaciones de voluntariado, de amistad, familiares y las que sean análogas, las federaciones deportivas que correspondan pueden regularlas en el marco de las actividades que les son propias, de acuerdo con la Ley del deporte y sin perjuicio de cualquier otra medida reglamentaria que pueda adoptar para garantizar la salud de las personas practicantes del deporte de que se trate o de acuerdo con los riesgos que las actividades puedan llevar implícitos.
- **PREPARADORA FÍSICA.** Necesaria titulación universitaria, pero no existe licencia federativa, categorización o registro en las federaciones.
- **FISIOTERAPEUTA.** Necesaria titulación universitaria, pero no existe licencia federativa, categorización o registro en las federaciones.



# DEFINICIÓN DE ROLES

## Por otro lado, lo que **SÍ** vamos a evaluar:

### ARBITRAJE

- **ÁRBITRA/JUEZA.** Es la persona que realiza la acción arbitral, es decir, que decide el resultado de un conflicto. Desde el punto de vista legal, una árbitra puede ser letrada o no según los casos en que la ley remita al tipo de arbitraje. En cualquier deporte, la árbitra es la jueza encargada de que se cumplan las reglas del juego.
- **ÁRBITRA ASISTENTE (JUEZAS DE LÍNEA, LINIERS).** Es la persona encargada de ayudar al árbitro principal a tomar decisiones particulares por su ubicación en el campo. Los árbitros asistentes tienen la misión de indicar las siguientes situaciones (de acuerdo con la aplicación de la regla 6 de las Reglas del fútbol), decisión que podrá ser o no aceptada por el/la principal.
- **OFICIAL DE MESA.** Es la persona que, situada en una mesa que se encuentra centrada en uno de los laterales de la pista de juego, entre los banquillos de los equipos, se encarga de realizar todas las funciones de registro de acciones o manejo de los distintos dispositivos electrónicos necesarios para a un correcto desarrollo de muchos deportes, en concreto en este estudio, del baloncesto.

### TÉCNICAS

- **ENTRENADORAS PROFESIONALES.** La profesión de entrenador/a profesional de un deporte determinado permite realizar el entrenamiento, la selección, el asesoramiento, la planificación, la programación, la dirección, el control, la evaluación y el seguimiento de deportistas y de equipos, y funciones análogas, de cara a la competición.

- En el cuerpo técnico puede haber, depende de la profesionalización del equipo y el club:
  - Entrenadora principal. Head Coach. Primer entrenador/a (licencia deportiva hasta nivel 3 depende del deporte y categoría).
  - Entrenadora asistente/ segunda entrenadora (no es obligatoria licencia, pero suelen tener).
  - Entrenadora especialista (de guardametas de fútbol, de delantera en el rugby, de destrezas en la mayoría de equipos, de defensa...) (no es obligatoria licencia, pero suelen tener).

## GERENCIA DEPORTIVA

Pertenece a la Junta de gobernanza de un club o federación, también asume la dirección y coordinación de actividades, la organización de actos, el visado de certificados, la propuesta del personal técnico y, junto con la tesorería, la puesta a día de todos los aspectos administrativos y fiscales relacionados con la entidad deportiva.

## DIRECCIÓN DEPORTIVA

La profesión de dirección deportiva permite ejercer el conjunto de actividades profesionales relacionadas con la promoción, dirección, gestión, programación, planificación, coordinación, control y supervisión, y funciones análogas, en centros, servicios y establecimientos deportivos, tanto de titularidad pública como privada, aplicando los conocimientos y técnicas propias de las ciencias del deporte. No se requiere la presencia física de la dirección deportiva en el ejercicio de las actividades deportivas.

## COORDINACIÓN DEPORTIVA / DIRECCIÓN TÉCNICA

Es por un lado entrenador/a de entrenadores/as, formador/a de educadores, y, por otro lado, la persona que administra los recursos de un Club, en todo lo concerniente a la organización deportiva, entrenamientos y partidos y todo lo que ello conlleva, sin entrar en aspectos económicos salvo petición expresa de la Junta Directiva.

## OFICIAL DE REGATAS

Es aquella técnica del mundo de la vela que se encarga de montar el campo de regatas, controlar las clasificaciones, velar por el correcto posicionamiento de las balizas, marcar los rumbos nuevos si el viento rola durante la regata y en su caso, cambiar la tipología del campo de regatas. Por otra parte, en tierra son las encargadas de recibir las inscripciones y tienen la última palabra sobre la aceptación o no de un barco en la prueba.





Directora técnica de vela en Les Jeux de les Illes. Martinique 2018. Mar Caribe.



# ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

A continuación, presentaremos la síntesis de las entrevistas en profundidad realizadas desde agosto a diciembre de 2021 y los grupos de discusión realizados en modalidad online para facilitar la participación.

## ¿Quién?

### En federaciones y delegaciones baleares:

- Presidentas de Federación
- Participantes de la Junta Directiva (vicepresidencia, vocales...)
- Gestoras deportivas
- Seleccionadoras
- Entrenadoras
- Directoras deportivas
- Directoras técnicas
- Coordinadoras deportivas
- Presidentas de arbitraje
- Árbitras
- Juezas
- Oficiales
- Linieres
- Asistentas
- Principales

## ¿Quién?

**En clubes de Baleares representativas de todas las modalidades deportivas:**

- o Presidentas de clubes
- o Participantes de la Junta Directiva (vicepresidencia, vocales...)
- o Gestoras deportivas
- o Seleccionadoras
- o Entrenadoras
- o Directoras deportivas
- o Directoras técnicas
- o Coordinadoras deportivas
- o Personal médico
- o Fisioterapeutas

## Deportes participantes





# ENTREVISTAS TIPO

## PRESIDENTAS DE FEDERACIÓN Y DE CLUBES

### Ficha técnica

**A las pocas presidentas** que hemos logrado entrevistar, no ha sido por falta de comparecencia de ellas, las dirigentes, sino porque a las que hemos conseguido contactar **son las únicas** que están, el cien por cien de ellas.

Son mujeres experimentadas, valientes, con una dilatada carrera deportiva, liderazgo y cercanía. **Ninguna tiene contrato**, el trabajo es **sin remuneración** y trabajan por cuenta propia en otras actividades paralelamente. Ninguna es licenciada ni graduada en la actividad física y el deporte, pero siempre han sido cercanas a las disciplinas deportivas que lideran.

Le dedican muchas horas de trabajo de lunes a domingo, les falta tiempo, es una de las frases más repetidas de las entrevistadas.



*“Si quieres llevarlo bien tienes que dedicarle mucho tiempo”*

*(Entrevistadas 1, 3 y 4)*

**Las mujeres representan menos de un 10 % en las funciones de presidencia y vicepresidencia de las federaciones, delegaciones y clubes.** El porcentaje aumenta hasta entre 22 y 26 % en funciones de membresía de juntas directivas y vocalías, pero allí tienen poca capacidad decisoria y la capacidad ejecutiva es sensiblemente inferior.

En **ninguna de las federaciones y delegaciones autonómicas de las Islas Baleares hay una mujer encargada de la dirección técnica**, función que se encarga de los equipos, deportistas y competiciones seniors de la federación, y en muchos casos también lleva la sección profesional del deporte.

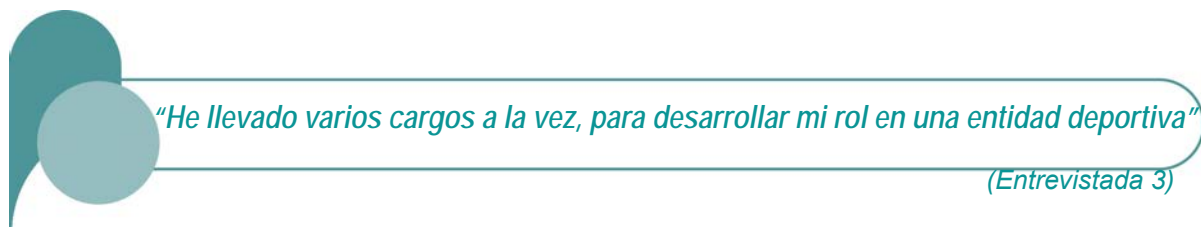


Cuando les preguntamos qué **atributos son necesarios para el cargo de presidencia** nos responden:

- **Entrevistada 1:** *“La gestión de una entidad deportiva no llega a los deportistas y técnicos. Es gestión pura y dura, tienes que tener conocimientos”.*

Otras entrevistadas insistieron:

- **Entrevistada 2:** *“Tienes que tener talante y contactos ya que para ser presidenta de un club tienes que haber sido una buena jugadora, luego una buena entrenadora, luego una buena directora técnica y aun así puede que cuando te retires ni te ofrezcan la presidencia tus compañeros de junta”.*
- **Entrevistada 3:** *“Para que te propongan como presidenta de una entidad deportiva tienes que haber sido antes presidenta de club, cosa difícil y que implica una paradoja cerrada”.*



Muchas de las participantes individualmente nos insisten que:

- **Entrevistada 4:** *“Al llegar al cargo después de tanta ilusión y votaciones, las ideas que tenías en tu imaginario son ciencia ficción para llevarlas a cabo, diferentes a lo que te creías que ibas a encontrar cómo deportista o técnica”.*
- **Entrevistada 5:** *“Hay que ser flexible, no tomártelo personal y mediar en colectivo”.*
- **Entrevistada 6:** *“Mucha serenidad, templanza y transmitir confianza”.*
- **Entrevistada 2:** *“Me gustaría sumar lo siguiente, ilusión, sacrificio, saber estar, disponibilidad total”.*
- **Entrevistada 7:** *“Sin experiencia deportiva al ser mujer ni te miran, no es que sea necesario, es obligatorio para nosotras, para ellos no”.*

A nivel técnico y de conocimiento:

- **Entrevistada 1, 2 y 6:** *“La experiencia es el 50% del peso para llevar una*

*federación o un club. Es complicado.” Insisten muchas presidentas.*

## Atributos para liderar en deporte federado

- **Entrevistada 2:** *“Aprende todo lo que tienes que aprender, y, además, la motivación y ganas de hacerlo bien, y después buscar gente, es decir, hacer un buen equipo es importante”.*
- **Entrevistada 4:** *“Mucha gente aporta muchas cosas. Cuando lideras haces que muchas personas trabajen alrededor del club y de las cosas que estás organizando”.*
- **Entrevistada 7:** *“A nivel de delegación intentas que todos los entrenadores estén involucrados en el proyecto de tecnificación haces que los entrenadores todos trabajen en la misma dirección”.*

La mayoría diferencian bastante sus inicios y luego las capacidades que han ido adquiriendo sobre liderar entidades y personas:



Presidenta de una Federación Deportiva. Mallorca 2021.

- **Entrevistada 3:** *“Años atrás, ser directora y tener monitores masculinos sí que costaba que te escuchasen y que fuéramos todos por el mismo camino, pretendían que ellos podían tirar por otros caminos”.*
- **Entrevistada 5:** *“Es complicado llevar una dirección bien definida, cuesta mucho. Hay un proceso que hay que aprender y entrenar día a día”.*
- **Entrevistada 6:** *“No te voy a mentir, a muchos hombres les costaba ser dirigidos por una mujer’, desgraciadamente hoy en día siempre hay algún comentario en un momento dado que va en esta dirección”.*



*“No te voy a mentir, NO tenemos las mismas oportunidades, me di cuenta al pasar los años”*

*(Entrevistada 6)*

Les preguntamos si están pudiendo compaginar ser directivas con la carga familiar: genéricamente podemos decir que la mayoría de las participantes no tienen hijos/as menores de 10 años. Suelen estar prejubiladas o jubiladas. Todas están idolatradas por su entorno como mujeres fuertes, de carácter. Ciertamente alguna ha dejado el cargo:

- **Entrevistada 7:** *“La familia pesa mucho, no es fácil llevar la culpabilidad de que piensen o digan que estás descuidando a tu familia”.*

De todas las presidentas de federaciones y delegaciones y clubes, un 25 % piensan que van a estar en el cargo hasta que las despidan. El 75 % cree que se irán cuando quieran porque como dicen muchas de las presidentas:

- **Entrevistadas 1, 2, 3 y 4:** **“Nadie tiene tanto compromiso o más que yo”.**

Coinciden con muchas de las directivas con la **falta de reconocimiento** al trabajo que realizan día a día en general.

- **Entrevistadas 2, 4 y 7:** *“He sentido muy poca valoración por parte de los hombres con los que he trabajado”.*

## ¿Por qué no hay más mujeres?

Entre todas las entrevistas realizadas, la mayoría han contestado lo mismo sobre la ausencia de las mujeres en los puestos de dirección:

- **Entrevistada 1:** *“Hay pocas lideresas porque nosotras mismas nos ponemos un tope, no sólo la sociedad, yo no me he puesto nunca un tope”.*
- **Entrevistada 2:** *“Muchas mujeres valen. Pero a los hombres les cuesta dejarnos el sitio”.*
- **Entrevistada 3:** *“Es la parte más fea del deporte”.*
- **Entrevistada 4:** *“No es un trabajo reconocido”.*
- **Entrevistada 5:** *“No está remunerado y es difícil lidiar con todo el mundo”.*
- **Entrevistada 6:** *“Hay pocos recursos en este mundo. Es complejo y mucho más siendo mujer por no tener las mismas oportunidades”.*
- **Entrevistada 7:** *“También había algún señor que quería quitarme de en medio. La mentalidad es diferente”.*
- **Entrevistada 3:** *“Con las limitaciones que sean, si tengo que poner más horas, más estudio, más trabajo, si hay que dedicar más tiempo, pues se dedica más tiempo, pero llegar donde quieres llegar. He sido tozuda y he querido llegar y no he dejado que los hombres no me dejen hacer lo que quiera lograr”.*

El machismo en los despachos sigue estando muy presente, sumado a la brecha salarial, asunto que las leyes del deporte no hacen que mejore, aún.

- **Entrevistada 2:** *“Yo lo solucionaba todo, hacía todo, como vicepresidenta, pero mi jefe no hacía nada, yo cargaba todo e inexplicablemente él cobraba más que yo, en otro entorno me sorprendería, en el deporte, desgraciadamente no”.*
- **Entrevistada 4:** *“Me lo hicieron pasar muy mal en el cargo. Estuve a punto de dejarlo. Pero me quedaban dos años para jubilarme. Yo tengo que poder y pude”.*
- **Entrevistada 3 y 6:** *“La presión me superó, quedar embarazada no ayudó, que me hicieran dudar si estaba preparada y los horarios de la gestión deportiva me hicieron renunciar”.*





*“Lo dejé porque no me sentía valorada, día tras día”*

*(Entrevistada 2)*

La sensación de todas es que el trabajo de llevar la gobernabilidad de una entidad deportiva dicen que el trabajo semanal era invisible.

Todas las mujeres entrevistadas aseguran que sus organizaciones deportivas están saneadas, si cuando llegaron al rol de presidencia estaban con las cuentas en regla, siguieron haciendo buenas cifras y el 90% no quisieron aumentar la plantilla con fichajes extranjeros.

El 70% de ellas decidió bajo su mandato formar a gente de la entidad, para dar una estabilidad al club o a la federación y mantener una fidelidad y una línea continuista en la entidad deportiva para que crezca de manera orgánica.

El 96% de las mujeres presidentas, quieren que las personas que trabajan bajo su mandato estén remuneradas, aunque sean amateurs y tengan pertenencia al club.

El 48% de las entrevistadas invirtieron en contratar a una persona como formadora de formadores, y hacer crecer sus equipos de trabajo cómo un valor añadido de sus organizaciones deportivas.

Casi todas ellas tienen la percepción de la capacidad del individuo por encima de los obstáculos.

- **Entrevistada 5:** *“Hacemos mucho trabajo y sin horarios y NO remunerado. Estamos pagando por trabajar”.*
- **Entrevistada 7:** *“Los hombres con el tiempo y cuando han visto de primera mano mi trabajo, me han valorado por mi conocimiento y mi experiencia. Si vales, vales”.*
- **Entrevistada 3:** *“Lo peor del puesto para algunas son los celos de los hombres”.*
- **Entrevistada 5:** *“Los hombres nos ponen trabas. Ellos siempre han sido los jefes y creen que van a perder status si las mujeres nos posicionamos en el mando u ocupamos nuestro sitio”.*

## Referentes

La mayoría de las directivas y presidentas cuando les hemos preguntado, no tiene referentes:

- **Entrevistada 2:** *“Yo no tengo un referente individual sino un cúmulo de referentes, cojo lo mejor de cada persona masculina y femenina”.*
- **Entrevistada 3:** *“Yo intento sacar lo mejor y positivo de cada persona que me gusta. De muchas personas haría una persona perfecta”.*
- **Entrevistada 4:** *“Me planteo lo que me hace ilusión y hasta qué punto estoy dispuesta a llegar. Cuando te haces mayor ya no tienes tanta fuerza, ni energía y necesitas objetivos más pequeños”.*
- **Entrevistada 7:** *“Yo he buscado la opción de hacer lo que me gusta y esto ayuda mucho y más o menos me ha salido bien, encontré un club que desde el principio me ha apoyado”.*

Se aprecia un patrón consistente en las mujeres cuando encuentran un club que las valora, las respalda y las hace crecer, es el mejor escenario. Únicamente las mujeres directivas suelen irse a otros clubes cuando te ofrecen una mejor oportunidad en los primeros años de trayectoria, pero sucede generalmente según las entrevistadas un efecto boomerang y suelen volver en una temporada o dos a sus clubes de origen.

*“Hasta que no consigues logros como directiva ellos no te hacen ni caso”*

*(Entrevistada 7)*



Directora deportiva de Tenis. Alaior. Menorca 2021

## Consejo a otras mujeres

Para terminar, las presidentas y directivas proponen unas palabras para motivar a las mujeres que quieran acceder a puestos de dirección:

- **Entrevistada 1:** *“Que se rete, que diga que sí, aunque no sepa si lo va a poder hacer, que si te dan la oportunidad ya irás aprendiendo el cargo”.*
- **Entrevistada 2:** *“¡Qué lo haga!, sin pensar” nena.*
- **Entrevistada 3:** *“Que analice si tiene suficiente ilusión y si quiere sacrificarse”.*
- **Entrevistada 4:** *“¡Mucha capacidad de trabajo y a por las metas que se proponga!”.*
- **Entrevistada 5:** *“Queremos lograr la presencia de otras mujeres en las entidades deportivas. Quien tenga ganas, hombre o mujer, que lo pruebe, es muy sacrificado y no para todos, sin horarios definidos y sin contar horas”.*
- **Entrevistada 6:** *“Mi mano derecha es una mujer, que se forme todo lo que pueda, hay que formarse, es importante. Yo me hago mayor, tengo 46 años y esto es un hándicap, nos guste o no, los hombres tienen la vida deportiva más larga. Que se forme en todo, tiene que saber de todo”.*
- **Entrevistada 7:** *“Únete a nosotras, rétate”.*

## Grupos de discusión

### Directivas / presidentas / coordinadoras

Este fue el grupo más participativo en cuanto a número: mujeres que provenían de deportes como Vóleybol, Fútbol, Tiro con Arco, Baloncesto y Fútbol Sala.

Mujeres que ocupaban cargos de dirección en federaciones y clubes. Muchas de estas mujeres han llegado donde están por su gran valía, pero han llegado porque había un problema que no sabían resolver y las llamaron para solucionarlo. Nos llama la atención este punto, casi todas hablan de que no lo buscaban sino las incentivaron con el llamado acantilado de cristal.

- **Entrevistada 3:** *“Había un problema”.*

- **Entrevistada 4:** *“Nadie quería coger el cargo”.*
- **Entrevistada 5:** *“Yo no quería ser presidenta, me lo encontré, sin más”.*

Como si no fueran conscientes de todo el trabajo que han realizado en sus trayectorias como madres, jugadoras, técnicas o directivas, las han hecho personas muy válidas para los puestos de dirección de las diferentes entidades en las que están.

## Obstáculos

- Ser mujer: tener que demostrar que servían para el puesto antes de acceder
- Machismo: reparto de recursos entre los hombres
- Maternidad: no hay espacios deportivos pensados para las mujeres con hijos e hijas

## Facilidades

- Su propio esfuerzo
- Tener una persona mentora
- Disciplina y cohesión de grupo

Sin embargo, muchas de las directivas mencionan ese “punto de suerte”. La realidad es que nadie les ha pedido su curriculum, ni ellas lo piden para contratar o seleccionar a personas para sus clubes o federaciones, los motivos.

- **Entrevistada 1:** *“Te fías de la trayectoria de la persona, es lo que conoces de cada persona, no se remunera lo suficiente, ¡cómo vamos a pedir los curriculums!”.*

## ENTREVISTAS ÁRBITRAS / JUEZAS DE LÍNEAS

La mayoría de las entrevistadas están en las máximas ligas femeninas y algunas han tenido oportunidades intermitentes de poder alcanzar ligas regionales masculinas de alto nivel nacional.

Con datos del diagnóstico anterior sabemos que las mujeres, en cambio, llegan a ser un tercio del total en gerencia y coordinación deportiva, como también datos menores de un 19 % en el arbitraje de la mayoría de los deportes individuales y colectivos.

El 45% de las participantes tienen estudios superiores y el otro 55% pertenecen a fuerzas y cuerpos

de seguridad del estado. El 89% tienen trabajos de responsabilidad con personas a su cargo.

Analizando los datos de la radiografía inicial de la primera fase, cuadran los datos que en las ligas territoriales escolares están copadas por los hombres porque juegan entre semana, mientras ellas entrenan o trabajan.

-Las árbitras de otros deportes **mayores de 28 años** dicen:

- **Entrevistada 8, 10, 11:** *“En general mi evolución en el deporte ha sido muy lenta”.*
- **Entrevistada 9:** *“Mi carrera deportiva como árbitra ha sido poco fructífera desangelada y siempre con categorías de poco público o de poca repercusión deportiva”.*
- **Entrevistada 8, 10:** *“Se quejaban de que en sus deportes colectivos sus propios compañeros que hicieron el curso de arbitraje con ellas, **a los hombres de la federación les daban más partidos designados a la semana**”.*

De manera genérica, las árbitras aclaran que ellos cobran más que ellas, porque al tener más partidos pitados al mes tienen más dinero ya que las pagas son por encuentro arbitrado. Además, cada categoría tiene una dieta asignada y es progresivo el incremento de la cuantía. El discurso escuchado es que, aunque cobren lo mismo mujeres y hombres por partido en la misma categoría, si a ellas solo les dan en el deporte las ligas base y amateurs y femeninas, **se produce una discriminación salarial** cada vez más visible y que merma la trayectoria y la formación de las árbitras.

-Las árbitras **menores de 28 años** dicen:

- **Entrevistada 12 y 13:** *“Hemos tenido una proyección muy buena, hemos tenido un acompañamiento por parte de la federación y/o mentores”.*
- **Entrevistada 14:** *“Cada fin de semana nos evalúan los partidos, nos dan feedback y pautas para seguir mejorando. Tienes que ser ambiciosa y flexible”.*

La demanda de las federaciones nacionales hacia las federaciones autonómicas para fomentar el arbitraje femenino e impulsarlas, ha conseguido bonificar los cursos de las mujeres y les han puesto tutorización, nos han relatado la mayoría desde 2019.

El 89 % de las juezas entrevistadas afirman no estar cómodas con esta discriminación positiva,



piensan que les desmerece porque el resto de su deporte saben que las han asignado el puesto en esta categoría por el simple hecho de ser mujer y no por su valía.

- **Entrevistada 12:** *“He visto como me miran mis compañeros, piensan que me han puesto para cumplir el cupo/la cuota. Da rabia y desconfianza”.*
- **Entrevistada 14:** *“Que ahora somos nosotras las que ‘trepamos’, por culpa del guiño social y político al postureo del feminismo”.*
- **Entrevistada 13:** *“Insisten que cada vez que escala y sube de categoría, son menos mujeres y que las pruebas físicas y la exigencia son más complicadas y que no es sencillo compaginar viajar a la península con una vida familiar. Entienden que físicamente tienen que estar a la altura del físico de los hombres para arbitrar y que biológicamente somos diferentes, pero ella se ven a la altura de poder arbitrar masculino porque llevan años haciendo, pero son las pruebas físicas para subir de tercera división para arriba, en el caso del fútbol, de División de Honor B a División de Honor e Iberdrola, EBA, LEB oro, etc.”.*

Otra reflexión muy repetida y sin importar la horquilla de edad es que, culturalmente su **posición natural es ser segundas, asistentes, sobre todo juezas de línea en el fútbol, juezas de mesa en el baloncesto o linieras en el rugby o deportes colectivos.** En voleibol y tenis arbitran ligas máximas regionales femeninas o deporte base.

Existe un sentimiento mayoritario de que las presidencias de arbitraje de **sus federaciones tienen montada una red de contactos masculinos** favoreciendo a las personas cercanas del designado autonómico.



Árbitra de fútbol. Calvià 2021

- **Entrevistada 2:** *“Muchos árbitros se dedican exclusivamente al arbitraje, quizás arbitran tres o cuatro partidos en la semana, somos conscientes de que tienen auténticas nóminas mientras a nosotras como mucho nos dan un partido a la semana y quizás, alguna sustitución, porque saben que solemos estar disponibles”.*

## Grupos de discusión

### Árbirtas / juezas / oficiales de mesa / oficiales

Fue difícil encontrar mujeres en este ámbito y complejo conseguir a todas en un mismo día y una misma hora. Finalmente conseguimos que tres mujeres, de nueve que se prestaron en las islas, participarán en el grupo de discusión, este dato dice mucho en sí mismo. Ninguna de ellas vive de su rol arbitral. Es un complemento a su trabajo profesional.

- **Entrevistada 16:** *“Arbitrar es más un hobby que un trabajo, de momento”, y sonríe.*
- **Entrevistada 18:** *“Tanto tiempo para prepararse, estudiar las reglas constantemente, entrenar física y psicológicamente, revisar tus partidos y trabajar”.*

### Obstáculos

- Pruebas físicas: (a partir de determinado nivel son muy exigentes)
- Techo: nº de plazas a nivel internacional
- Edad: en baloncesto y fútbol hay límites de edad según categoría
- Clubes: (en el caso de las regatas) ya que son quienes eligen sus jueces y juezas para las regatas

### Facilidades

- Tener un mentor/a
- Discriminación positiva: algunas medidas que tanto al Federación de baloncesto como la de fútbol adoptan para facilitar el que las mujeres no abandonen el mundo del arbitraje.

La mayoría de ellas, no han practicado el deporte federado que arbitran, **otras sólo algunas temporadas hasta lesionarse**, pero el patrón entre ellas es que algún familiar o persona cercana las animaron a dar un paso hacia el mundo del arbitraje. La falta de referentes es abrumadora en este sector del deporte y las trabas son infinitas. Ya quedó constatado en el **Diagnóstico de la Situación de la mujer en el deporte Balear**, el **73% está presidido por hombres que son los designadores de los partidos**.

## Entrevista oficial de regata

La persona encargada de ser **oficial de regatas** es una figura clave en las competiciones de vela. Y hemos confirmado objetivamente que **apenas hay mujeres en este mundo**, mucho menos que en los otros roles con diferencia. Equivaldría a **presidentas de federaciones autonómicas o nacionales dónde el 96% son hombres al día de hoy**.



*“Quizás en activo somos tres en toda España, ha sido gracias a que tengo padrinos”*

*(Entrevistada 17)*

El deporte de la vela no se reduce sólo a las embarcaciones que compiten y a los hombres y mujeres que navegan. Detrás de cada competición hay una importante infraestructura de personas que trabajan por y para la vela, sin cuyos conocimientos, pericia y dedicación sería imposible realizar cualquier competición.



*“Yo me veo fuerte y sé que también podemos hacer esta profesión, pero aún hay que romper muchos estereotipos”*

*(Entrevistada 12)*

Son figuras muy desconocidas, por lo que es **necesario divulgar su importante contribución al mundo de la vela y al deporte en general**.

Las oficiales están apoyadas por todo un equipo de personas que trabajan a sus órdenes, pero es aconsejable que ellas mismas hayan pasado por todos los puestos que existen en una competición de vela, en concreto, la entrevistada empezó a navegar con tres años, luego siguió en salvamento de una regata y paso a paso, a través de todos los puestos, ha llegado a ser una oficial de regatas con gran experiencia y amplia trayectoria.

Existen tres categorías de oficiales: regionales, nacionales e internacionales. Y ella ha hecho regatas por todo el mundo.

El tipo de competición influye, en las competiciones para niños y niñas los recorridos deben ser más sencillos cuando es una competición previa a algún campeonato, debe tratar de imitar al máximo el recorrido que se va a encontrar, explica la entrevistada. Ella ha estado en los juegos de las islas organizando las regatas para niños y niñas de Jeux De Les Illes, islas de todo el mundo, siendo la técnica más joven de toda la organización y de todas las disciplinas.

Según explica la entrevistada: “**Navegar es muy vocacional y asumir responsabilidades de dirección requiere mucho trabajo y mucha experiencia**”. Pero a ella le gustan los retos y ver un escenario tan yermo le incitó a querer tener presencia, así como a animar a otras mujeres y a romper moldes. Y lo dice con optimismo, rabia e ilusión y nos explica que “*una oficial no supervisa personalmente el campo de regatas, proporciona las coordenadas. Son los balizadores y las personas de su equipo los que fondean las balizas*”. Y manifiesta que **no hay ninguna mujer balizadora** y ha decidido que va a poner en marcha un curso exclusivo de mujeres balizadoras para visibilizar y meter la cabeza en este mundo tan masculinizado.

- **Entrevistada 15:** “*Para ser una buena oficial de regatas no es imprescindible ser navegante, pero es muy aconsejable, porque entre otras cosas, hay que saber desenvolverse con el barco del comité y por tanto constantemente hay que ir adquiriendo nuevas habilidades y acumulando experiencia*”.

A la oficial, refiere que le han llamado marimandona, pero dice que es el único liderazgo que podía practicar, el jerárquico, militar e intentar ser poco femenina para poder hacerse hueco al principio. Luego remarcaba que hoy **su estilo de liderazgo es diferente, piensa más en el equipo, en cuidar a las personas** que están junto a ella, predicar con ser un ejemplo y disfrutar haciendo lo que más le gusta.

En cuanto a lo más negativo, ella se inclina por el hecho de que le anulen una regata y bromea, pero insiste, “**lo que más me duele es que seamos tan pocas compañeras en este deporte tan bonito como es la vela**”.

Para concluir la entrevistada nos dice que lo más agradable de la función de oficial de regatas es recibir un “bocinazo” o el aplauso de los regatistas, “que un regatista te diga que has hecho un buen trabajo es lo que más te compensa y el haberme hecho un hueco por mi profesionalidad y mi liderazgo”.

# ENTREVISTAS A TÉCNICAS

La cronología básica en la formación de las entrenadoras y futuras seleccionadoras es la siguiente: primero son deportistas (han practicado desde pequeñas muchos deportes hasta encontrar el suyo) luego son jugadoras federadas, normalmente llegan a categoría senior y ya han ejercido de entrenadoras simultáneamente. Cuando cae su rendimiento y alguien las anima, se hacen entrenadoras. Si les apoyan y se forman suelen llegar a la selección autonómica de categorías inferiores.

- Las mujeres están **infrarrepresentadas en funciones de los cuerpos técnicos** llegando a ser un 14% del total de entrenadoras federativas incluyendo primeras entrenadoras, segundas, asistentes, seleccionadoras, etc. Y el dato más sorprendente es que **el 100% de las direcciones técnicas de las federaciones y delegaciones en Baleares están ocupadas por hombres** y son ellos los encargados de elegir quién dirige los banquillos de las selecciones autonómicas para los campeonatos de España.

## Formaciones obligatorias

Clasificación por niveles formativos. Se trata de los niveles secuenciales en los que se estructuran las actividades de formación deportiva objeto de análisis. Se distingue entre tres niveles, 1, 2, y 3, correspondiendo el último de ellos al de mayor cualificación<sup>16</sup>. Para cada uno de estos niveles se exige acreditar unos requisitos académicos y superar una prueba práctica, de carácter específico. En cada nivel un entrenador o entrenadora se forma en diferentes contenidos: de carácter científico (anatomía, fisiología, psicología, entrenamiento, etc.); de carácter técnico asociados a la modalidad o especialidad deportiva (táctica, seguridad deportiva, reglamento o desarrollo profesional). La formación se completa, para las formaciones del periodo transitorio, con un periodo de práctica pedagógica con una carga lectiva de 150 horas en el nivel 1 y 200 horas en cada uno de los niveles 2 y 3.

---

<sup>16</sup> En el caso de las formaciones de entrenadoras/es deportivos realizadas en el ámbito meramente federativo se añade un nivel preliminar, el nivel 0, que figura en la explotación de forma diferenciada. Excepcionalmente, en determinadas especialidades en las que la federación ha considerado conveniente distinguir en dos subgrupos la formación del máximo nivel: nivel 3 y nivel 4, éstos se han considerado grupo 3.



## En el curso de Nivel 1

**Gráfico 9.3. Cursos de formación de entrenadores en el ámbito estrictamente federativo por nivel de la actividad formativa. 2019 (En porcentaje)**



**Fuente (2021):** Ministerio de Cultura y Deporte. Consejo Superior de Deportes. Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos

- **Entrevistada 17:** "Tuve la suerte que el seleccionador balear y el organizador de los cursos formativos era de mi club y mientras aún era jugadora nos invitó a muchas del equipo a que hiciéramos el curso de entrenador y ahí empezó todo".

### 9.8. Formación de entrenadores deportivos en el ámbito estrictamente federativo según sexo por nivel <sup>(1)</sup>

	VALORES ABSOLUTOS								DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL						
	TOTAL					Hombres		Mujeres		TOTAL		Hombres		Mujeres	
	2015	2016	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>TOTAL</b>	3.224	2.748	2.575	4.461	4.659	2.732	2.776	1.729	1.883	100	100	61,2	59,6	38,8	40,4
Balears (Illes)	65	102	1100	71	101	39	44	32	57	100	100	54,9	43,6	45,1	56,4

**Fuente:** MCUD. CSD. Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos

(1) Véase notas a los cuadros en el apartado de Notas metodológicas

La mayoría suelen compaginar su actividad como jugadoras con esos primeros cursos, que se capacitan para entrenar en deporte base; es decir, combinan las sesiones de entrenamiento como jugadoras al menos tres días a la semana, dependiendo de la disciplina, más la práctica de un partido y se encargan de entrenar equipos de categorías inferiores como entrenadoras, lo que supone combinar ambas sesiones de entrenamiento y disputa de partidos.

Se han confirmado los datos del Diagnóstico de la fase uno: cuando el puesto de coordinación o dirección deportiva es ocupado por una mujer existen un mayor número de entrenadoras en ese club, no sólo por la incentivación de la directiva sino porque suele fomentar el puzzle de ser jugadora y entrenadora. Decisión que será clave en el futuro desarrollo de implementar nuevos itinerarios para conseguir un aumento de mujeres técnicas de alto rendimiento en cualquier modalidad deportiva individual o colectiva. El **81% de las direcciones de los clubes están ocupadas por hombres**<sup>17</sup>.

- **Entrevistada 19:** *“Como mi carrera universitaria es deportiva me pareció interesante para mi currículum. Aprendí mucho del entrenamiento, de cómo entrenar y del propio deporte”.*

En el curso de **Nivel 2** el porcentaje de mujeres que se inscriben desciende considerablemente.

- **Entrevistada 17:** *“Se apuntaron muchas chicas a los cursos de entrenadoras. Me pareció buena idea la convivencia en aquella semana de aislamiento en el Inef respirando y hablando de deporte mientras conocía a otras jugadoras, repetiría”.*

Este es el nivel donde la mayoría de mujeres entrenadoras ambiciosas querrá acceder y en el que se quedarán en este **laberinto de cristal**, ya que el nivel de horas como primera entrenadora es muy exigente, muchas sólo lo han cursado como segundas entrenadoras con o sin licencia pero que no constan en las actas federativas. Son **totalmente invisibles** para apuntar horas de formación, gestión, incluso para votar en las asambleas de entrenadores de las federaciones autonómicas y nacionales en muchas disciplinas si no han cubierto un número determinado de horas. Desgraciadamente este será el último escalón de la mayoría de mujeres entrenadoras. No accederán a esos puestos, las que puedan, no aprobarán o abandonarán los trabajos en verano sin motivación para hacer los trabajos finales.

Para el curso de **Nivel 3**. Ya son mínimas las entrevistadas que hablan de este título tanto propio como de más compañeras. El 100 % de ellas se encontraron solas.

---

<sup>17</sup> Novena edición del Anuario de Estadísticas Deportivas, realizada por la División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte, recoge una selección de los resultados más relevantes del ámbito deportivo elaborada a partir de las múltiples fuentes estadísticas disponibles.

- **Entrevistada 18:** *“Era la excepción, me daba vergüenza participar, no me sentía cómoda”.*
- **Entrevistada 21:** *“Me volví a presentar porque ya era el último curso y me hacía ilusión pensar que quizás algún día podría llevar la selección española, de chicas, claro”.*
- **Entrevistada 22:** *“Tuve suerte de poder hacer y convalidar la maestría del deporte de sus licenciaturas y grados por el nivel 3, porque por la exigencia con las mujeres de otorgar este título que ya es para entrenar ligas con deportistas profesionales, tener sueldos y contratos, no estamos invitadas”.*

La mayoría de las nivel 3 de muchas disciplinas son ex internacionales, capacitadas, muy motivadas cuyos formadores eran parte de la selección femenina en ese momento y hoy tienen más de 40 años. Se ha puesto muy caro acceder a este título. Son anecdóticas las mujeres que lo tienen desde el boom del femenino.



*“¿Dónde están las mujeres en los banquillos de las primeras divisiones?”*

*(Entrevistada 22)*

No hay mujeres en la prensa, no están en puestos de alta dirección, ni en ligas importantes. Las mujeres no están. Lo confirmamos con los datos: el 98 % de las personas de primeras divisiones son hombres.

Las pocas mujeres que han conseguido aprobar el nivel 3 para estar en este escenario se han cansado de mendigar, de ofrecerse o de recoger las migajas.

- **Entrevistada 21:** *“En los primeros cursos éramos tres o cuatro y hacíamos pandilla, pero en el nivel 3 fui la única el primer año que lo suspendí y me volví a presentar y ya fuimos dos, yo lo aprobé, pero mi compañera suspendió”.*

A continuación el número de mujeres en comparativa con los hombres por años.

## 9.8. Formación de entrenadores deportivos en el ámbito estrictamente federativo según sexo por nivel <sup>(1)</sup>

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL

	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL					
	TOTAL		Hombres		Mujeres	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL (Excluyendo fútbol)</b>	100	100	69,5	67,8	30,5	32,2
Nivel 0	100	100	64,7	67,9	35,3	32,1
Nivel 1	100	100	67,0	63,9	33,0	36,1
Nivel 2	100	100	81,7	77,5	18,3	22,5
Nivel 3	100	100	87,9	84,3	12,1	15,7

MCUD. CSD. Estadística de Formación Deportivos

(1) Véase notas a los cuadros en el apartado Notas metodológicas

De las pocas entrenadoras que lo han conseguido, un 80% prefiere dirigir equipos femeninos, en el caso de disciplinas individuales, a mujeres o deporte base con horarios compatibles con su vida laboral, familiar y social.

- **Entrevistada 22:** *“Me he sacado curso por curso, he seguido entrenando temporada a temporada, soy consciente que no me voy a ganar la vida con el deporte”.*
- **Entrevistada 23:** *“En todos esos años empecé a ser mucho más consciente del funcionamiento de las federaciones, escuelas de formación, clubes. No tenía una ilusión grande por el proceso de formación ni por el ejercicio de entrenadora, pero esperaba una reforma educativa a nivel de Ministerio de Educación y me animé”.*
- **Entrevistada 24:** *“Sé que es un hobby el entrenar lo hago por diversión, por compromiso, por culpabilidad o por devolver tanto que el deporte me ha dado”.*
- **Entrevistada 25:** *“Por supuesto decidí sólo entrenar femenino, por las pocas oportunidades que recibí eran para dirigir mujeres y por devolver a mis compañeras y al deporte todo lo que he recibido”.*

## Comienzos como entrenadoras

- **Entrevistada 20:** *“El club ha ido a más, hemos pasado años de crisis, pero ahora estamos bien con mucha gente”.*
- **Entrevistada 21:** *“Mientras jugaba entrenaba en una competición sub-8, infantil, mini y me gustó, siempre que fuera compatible con mis entrenamientos y no fuese incompatible con los partidos yo me ofrecía, se me daba bien y así ganaba un dinerillo extra y además empezaba a comprender mejor el juego y a ser mejor jugadora”.*
- **Entrevistada 24:** *“Me lesioné y me propusieron echar una mano a mi equipo y no las quería dejar tiradas”.*
- **Entrevistada 23:** *“Pues empecé a dirigir mi propio equipo por necesidad. Tenía una edad y unas rodillas mal operadas que me estaban echando del campo y unos entrenadores que no daban la talla. Fue un proceso progresivo el ir ayudando como entrenadora y terminando mi carrera como jugadora”.*
- **Entrevistada 25:** *“Entrenar no era mi objetivo. A mí me gusta jugar, no mirar ni dirigir. Era un horror estar en la banda viendo a las demás y sin poder jugar. Además, con quienes han sido amigas o compañeras genera mucho conflicto, pero sentí que tenía que devolver a quien tanto me había dado y estaba en una situación personal difícil”.*
- **Entrevistada 24:** *“Tienes que tener pasión porque si cuentas horas, y el precio no sale. Hay horas remuneradas, pero harás muchas que no. Tiene que gustarte mucho, no te vas a hacer rica”.*

Los clubs dirigidos por mujeres cómo ya hemos dicho anteriormente, en el apartado de dirección y presidencia, están saneados, todo el personal del club tiene más compromiso, fidelidad y sentimiento de pertenencia y al no estar cada año cambiando entrenadores o fichando consiguen plantillas y deportistas afianzando sobre todo las categorías inferiores y los equipos femeninos.

- **Entrevista 24:** *“Tras dejar mi equipo por entender que se cerraba un ciclo **no recibí ninguna propuesta** para dirigir otros equipos, me apetecía, pero no me sorprendió”.*



## Otros intentos

- **Entrevista 23:** *“Me contactaron de fuera de mi ciudad para presentarme al proceso de selección para designar a la nueva entrenadora del combinado nacional, pero por motivos familiares no lo hice. Tenía que encargarme de cuidar a un familiar”.*
- **Entrevista 23:** *“Sí me ofrecí a la dirección deportiva femenina de la federación española para llevar entrenamientos en Madrid a lo largo de la temporada. Era un momento en el que deportistas de gran nivel en otros deportes querían probar la disciplina. Yo ya no tenía disponibilidad para dirigir un equipo en competición, pero sí para llevar un entrenamiento semanal a las órdenes de la federación y de forma altruista. La propuesta fue rechazada”.*
- **Entrevista 24:** *“El otro club, a través de una antigua jugadora rival y en ese momento entrenadora del equipo me ofreció colaborar con ella. Tenía disponibilidad de un día a la semana y a ese acuerdo llegamos. Ha sido lo único que he hecho fuera de mi club”.*

*“¿Eres la fisio?, ¿eres la madre?, ¿eres la novia?... todo menos entrenadora, primera entrenadora, árbitra principal, jueza, directora deportiva, directora técnica, presidenta...”*

*(Entrevistada 23)*

- **Entrevistada 23:** *“Como entrenadora no tenías compañeras de equipo, era una lucha sin la recompensa que te da pertenecer a tu equipo. No había voluntad”.*

Al igual que las directivas ellas **diferencian varias etapas** de sus tímidos, discretos e incómodos **inicios, a una vez asentadas sus carreras** deportivas cómo técnicas en sus disciplinas, sus ciudades y sobre todo sus clubes, es dónde se sienten más arropadas y les han mostrado confianza y fidelidad. Cuando han querido probar en otra entidad por ambición, por ascender de categoría, por salario o por crecer sencillamente, no han estado muy cómodas ya que han tenido que demostrar el doble, sentirse cuestionada o esperando a que cometieras un error.

- **Entrevistada 24:** *“Pienso que mi liderazgo es como cualquier otro que podría ser, aquí se trabaja mucho, todo el mundo me tiene mucho respeto. Anteriormente sí que costaba ser mujer, entrenar y entrenar a hombres, en la actualidad nadie me cambiaría como entrenadora por un hombre en mi club”.*

La mayoría de las entrevistadas prefiere entrenar deporte base por horarios o mujeres, porque no tienen oportunidades.

- **Entrevistada 23:** *“Siempre he preferido llevar mujeres porque quiero ayudar al femenino. Acceder a un banquillo femenino teniendo la voluntad no es tan difícil porque son migajas, aunque siempre es más complicado que siendo hombre”.*
- **Entrevistada 22:** *“En los clubes, por ejemplo, yo lo tengo más difícil con mi nivel 3 y mi desempeño que un hombre que se tome cervezas y cubatas y haga chistes machistas cómplices con la directiva o al jugador fichado que hayan pactado un sueldo por jugar en el equipo masculino”.*



Entrenadora de baloncesto. Valencia 2021

## Liderazgo

- **Entrevistada 21:** *“Las mujeres tenemos más paciencia, entendemos mejor a nivel de emociones, que también es importante, **somos más detallistas a nivel técnico**, nos fijamos más”.*
- **Entrevistada 22:** *“En una semana puedo hacer 70 horas, 50 horas otra semana, menos de 40 difícil. Si te gusta no te planteas las horas que trabajas. No se puede comparar este trabajo con estar en una fábrica y tienes que dejar de contar horas porque te gusta y quieres que salga adelante”.*
- **Entrevistada 24:** *“Nosotras tenemos pautas genéticas que nos enfocan a **hacer el trabajo de una manera diferente**, ni mejor ni peor”.*

- **Entrevistada 23:** *“No tenemos miedo a hacer más trabajo, **dedicando más horas** y más tiempo, por el mismo rendimiento”.*
- **Entrevistada 25:** *“Le **dedico todas las horas, siempre pensando en el club**, te envían un whatsApp en cualquier momento y respondes”.*
- **Entrevistada 21:** *“Mi manera de liderar es diferente, muestro empatía e intento individualizar a cada jinete, no todos pueden ser internacionales y no todos aceptan las presiones. No hay que poner expectativas porque a veces no se las pueden permitir y tampoco decir que tú, no llegarás”.*

## Lo que menos les gusta de sus trabajos

- **Entrevistada 21:** *“**Envidia, competitividad no sana**, es que la equitación es muy elitista, cómo el tenis y la vela”. A nivel internacional cuando empiezas a competir los precios de los caballos son muy altos, es muy duro”.*
- **Entrevistada 22:** *“Lo más difícil es convivir con los padres y el club. Convivir con padres exigentes que quieren que sus hijos e hijas sean los mejores siempre”.*
- **Entrevistada 23:** *“Siempre hay un preferido. A nivel de base lo más difícil es convivir con los padres y el club. Mi club es especial porque lo llevan los socios y se hace todo lo que deciden los socios, hay junta directiva, pero hay mucha política por en medio”.*

*“Hay que demostrar el doble, por ser mujer, siempre”*

*(Entrevistada 21)*

Se repite una y otra vez el hecho de que las mujeres que alcanzan los puestos de máxima responsabilidad acaban desempeñando más funciones de que las que le corresponde al cargo:

- **Entrevistada 21:** *“**No tengo problema con ser mujer entrenadora** llevo 30 años de entrenadora, 11 años de seleccionadora balear, Secretaria de la delegación de Menorca en contacto con la Federación de Islas Baleares. A la vez he montado un proyecto maravilloso de una escuela de pádel. Este es un club pequeño, trabajo desde preparar pistas, a dar clases y dirigir el club”.*
- **Entrevistada 24:** *“En el club ahora somos 5 en dirección de las cuales tres somos mujeres. La figura masculina tiene su peso, pero el trabajo femenino*

*es superimportante, las mujeres colaboramos en otro tipo de cosas que también son importantes en el desarrollo de un jugador. Por ejemplo, a enseñarlos a ser más ordenados, a no jugar tanto con la fuerza física sino a pensar, a pensar algo más que lo que es pegar a la pelota. El tenis y el pádel no se gana solo picando la pelota... Toda la parte de rutina, "ostras ¿por qué picas esta pelota si la podías colocar?"*

- **Entrevistada 25:** *"Los hombres pueden enseñar todo tipo de habilidades, pero mi valor añadido es fijarse en las cosas pequeñas, por lo tanto, se puede combinar mucho el trabajo masculino y femenino para conseguir que el jugador sea más resolutivo y sacar más rendimiento".*

**El tándem de talento entre hombres y mujeres** salió en varias entrevistas, sobre todo en deportes individuales para equilibrar ambos liderazgos y **ofrecer una formación más completa para el deportista.**

## ¿Por qué no hay más mujeres entrenadoras?

Muchas nos responden que por un tema cultural somos iguales o incluso mejores y que es verdad que **las mujeres están menos valoradas** y que los hombres gozan de más confianza por la tradición en la cultura del deporte y por la discriminación que se produce a la hora de la elección. La **falta de oportunidades** es quizás la frase más repetida.

- **Entrevistada 25:** *"¿Por qué no hay mujeres en los banquillos? en mis tiempos, el desgaste físico y emocional como jugadora era tan grande solo por ser mujer, que cuando dejabas de jugar querías desaparecer y no seguir peleando eternamente".*

Las **cuotas femeninas cada vez están más presentes en las federaciones y delegaciones autonómicas** y eso es de celebrar.

- **Entrevistada 22:** *"Aun así, tenemos la opinión que esta presencia está motivada por la necesidad de cumplir con unos números impuestos".*
- **Entrevistada 23:** *"El primer criterio de selección de las candidatas en las federaciones es que sean afines y no den problemas. Mi sensación de nuestro deporte es que buscan perfiles de **entrenadoras sumisas**, que sepan que se les han hecho un favor y que no molesten mucho. Si además es buena, pues mejor. Una pena".*

Este es el patrón que se reproduce con muchas entrenadoras, al igual que hemos visto con las árbitras. El destino natural es el deporte base o el equipo femenino, a no ser que éste compita en una máxima categoría, tenga posibilidades de ascender ella o recursos económicos para fichar mejores deportistas o pagar buenas remuneraciones. Entonces el entrenador es un hombre.

Las entrenadoras están en clubes familiares, pequeños, de pocas licencias, normalmente con más licencias femeninas. Un dato muy importante fue que entre ellas se ayudan en el sentido de que una de las conclusiones de la primera fase más importantes era que donde existen mujeres en el puesto de toma de decisiones las técnicas se sienten más cómodas en las entidades deportivas.

La entrenadora con la trayectoria de mayor nivel a la que hemos entrevistado fue contratada con el objetivo de salvar del descenso para mantener la categoría del equipo masculino en una de las ligas más importantes de su disciplina y aún diciendo que es una de las mejores entrenadoras de España, ella misma cree que la ficharon porque el presidente había hecho **comentarios sexistas** muy desafortunados y lo hizo para hacer como un **lavado de imagen**. Consiguió muy buenos resultados, disfrutó haciéndolo, pero de cara la siguiente temporada el club contó con nuevos recursos económicos y no fue renovada. Contrataron a un hombre con menor currículum y méritos que ella. Otro abismo del **acantilado de cristal** que ya hemos mencionado varias veces a lo largo del estudio.

**Presidentas de clubes, de delegaciones y de federaciones han abierto puertas a mujeres técnicas, ofreciendo oportunidades** que antes no habían tenido y gracias a ese trampolín morado han sido vistas, valoradas y luego dado el salto a otros equipos de más nivel, a otros clubes con mayor remuneración, han tenido acceso a selecciones femeninas y masculinas, autonómicas o incluso una de ellas es la actual seleccionadora del equipo nacional femenino de karate. También hay varias seleccionadoras de baloncesto y rugby.

Tenemos un patrón, cuando has sido deportista de alto rendimiento (DAR), deportista de alto nivel (DAN) o campeona nacional o autonómica existe una ligera promoción o insistencia en que se saquen los cursos paralelamente a sus entrenamientos. Suele suceder que se ofrece a esas deportistas liderar selecciones autonómicas sin experiencia como técnica sólo por el medallero como jugadora y al final no dan la talla y se prescinde de ellas. No es el caso de las entrevistadas que sí dieron la talla y que lograron buenos resultados y continúan con esas labores. Excepto una que renunció por maternidad. Cosa que insisten que es cien por cien incompatible ya que las concentraciones tienen lugar en Madrid y los torneos se disputan fuera de Europa muchas veces.

El 90% de las entrenadoras entrevistadas han estudiado la licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o Grado universitario correspondiente (LCAFE) y han obtenido la maestría de sus deportes convalidando así el curso de nivel 3 de técnica. Y al igual que sucede con las árbitras, que con frecuencia desempeñan labores de juezas de mesa o linier, a las entrenadoras tampoco





Presidenta de club de fútbol. Menorca 2021

les ofrecen los puestos para los que están cualificadas, de manera que suelen desarrollar prácticas como preparadoras físicas, alcanzando habitualmente un gran nivel, gracias a su continuo estudio, preparación y voluntad de innovación, así como el temor a la crítica y la conciencia de estar en el punto de mira por ser mujer.

Las técnicas suelen hacer prácticas en los deportes que les gustan como preparadoras físicas, y acaban siendo muy buenas, con mucho nivel porque suelen seguir estudiando una vez acabado la carrera para estar siempre actualizadas y porque quieren innovar, no quedarse atrás y que no le critiquen su trabajo siempre en el puesto de mira. Cuando alguna de ellas tuvo la voluntad de ser entrenadora una vez el cargo estuvo vacante, **nunca se les dio la oportunidad**, a pesar de que algunas manifiestan haberse ofrecido renunciando al sueldo.

Otro dato importante es la diferencia entre los cursos federativos donde las mujeres que se presentan, son anecdóticas. La participación de mujeres es ínfima (un 10%) y suelen estar solas, en situaciones que pueden resultar incómodas al carecer esos cursos de cualquier consideración de género. Esas mujeres son discretas para no ser juzgadas, si bien luego obtienen (como pasa también con las árbitras) las mejores calificaciones en las pruebas sobre reglamento.

Por otro lado, en la maestría de las universidades la participación es mixta 65/35 y la experiencia de las mujeres entrevistadas de las islas es que fue positiva, le gustó conocer a otras mujeres, cooperaron aprendiendo mucho de sus deportes.

Muchas de ellas cuando ya adquieren los diez años de experiencia dan el salto a la tecnificación diferenciándose así de lo que dan a otros clubes.

Le dedican muchas horas de lunes a domingo hasta que se queman, tienen currículums intermitentes, lo dejan alguna temporada, pero luego suelen volver. Ese fue el caso del 80% de las entrevistadas. Otras optaron por ser coordinadoras en su club, directoras técnicas o formadoras de formadores de su disciplina. También **la maternidad les hace cambiar sus prioridades** hasta que sus hijas/os crecen, y comienzan a practicar el mismo deporte que ellas haciéndolas volver al mundo del deporte.

- **Entrevistada 22:** *“Ya que voy al club a llevar a las niñas, echo una mano entrenando a equipos en el mismo horario”.*
- **Entrevistada 24:** *“Me puse de **voluntaria** para ayudar en las **estructuras directivas del club**, era necesario y se me da bien”.*

Otro perfil, un poco diferente, juega con su dedicación exclusiva con el club y su deporte, se dedica a ello y supone su cien por cien de ingresos, pero remarca que sería incompatible con la maternidad.

- **Entrevistada 25:** *“Lo que menos me gusta es la gestión deportiva, me gusta más estar en la pista. Yo lo gestiono todo, es un club pequeño”.*
- **Entrevistada 21:** *“Mi sueldo lo saco del club y un poco de la delegación por ser seleccionadora. Cuando vino la crisis monté una empresa de deportes para hacer actividades en verano. Ahora sigo con ello y aunque el club va bien, seguimos y en verano es un caos. Soy empresaria, gestora del club, entrenadora y aun juego a pádel de veteranas y participo en los campeonatos de Baleares”.*
- **Entrevistada 22:** *“Yo estoy sola, no tengo marido ni hijos, mis padres piensan que le dedico demasiado tiempo. Si hubiera tenido familia hubiera sido más difícil llegar, pero, si quieres hacerlo y llegar, lo haces cueste lo que cueste”.*

A la mayoría lo que más les gusta es ver crecer a sus deportistas y poder llegar a verlos/as triunfar a medida que ascienden de categoría a deportistas juveniles, seniors, doma clásica, rugby, vela, vóleibol...

- **Entrevistada 21:** *“Lo que más gusta del tenis es todo. Ver a la gente, ver cómo se desarrollan los y las jugadoras. El tenis es como enfrentarte a la vida diaria, aprendes a manejarte en la vida con el trabajo, con la vida cotidiana, con la pareja”.*

## ¿Hay mujeres en tu profesión?

La mayoría dice que hay muy pocas, incluso en los deportes con más licencias femeninas. Sólo nos hemos encontrado una excepción, una entrenadora de hípica:

- **Entrevistada 23:** *“Más que entrenadoras, somos profesoras a nivel escolar, y hay bastantes. En equitación no hay diferencia de sexo, si el jinete es bueno es igual que sea él o ella”.*

El 80 % de las participantes internacionales que montan son mujeres. Son más entrenadores hombres que mujeres:

- **Entrevistada 23:** *“Estoy convencida que es por compaginar la vida familiar, es complicado. Ahora tengo un chico que está compitiendo bien y al año que viene lo ponemos en internacional, eso significa viajar cada tres semanas todo el fin de semana o una semana seguida y hay que coger barco, remolque y lo que sea. Es más difícil de compaginar que un hombre que se coge la maleta y se va. Mi marido comparte la pasión por los caballos y sí sé que, si me tengo que ir, pues él sí puede vendrá o si no me irá tranquila”.*

## Consejos para futuras entrenadoras

Lo más repetido es que **no tiren la toalla y que luchen por lo que les gusta**. Después que tengan en cuenta que es una profesión exigente y esclava.

- **Entrevistada 21:** *“Que lo hagan si es vocacional, que no es un trabajo de entrar a las ocho y salir a las dos y ya no piensas”.*
- **Entrevistada 22:** *“Es una cosa que tienes que estar siempre motivada y tienes que tener ilusión, aunque sea un objetivo pequeño, porque si no tienes ilusión no adelantas”.*

Y algunas entrenadoras más veteranas miran a las más jóvenes y creen que no tienen paciencia, que no saben lo que cuesta ir subiendo.

- **Entrevistada 24:** *“Las entrenadoras novatas ya en su primer año quieren cobrar un dineral y estar arriba para la foto sin esfuerzo, la cultura de la inmediatez”.*

Las entrenadoras más experimentadas piensan que las nuevas generaciones creen en el “buenismo barato de si quieres puedes” decían varias y no es tan sencillo, insisten que no hay que dejar de formarse.

- **Entrevistada 25:** *“La definición de éxito evoluciona y con ella los objetivos propios”.*

## Grupos de discusión

En el grupo de técnicas participaron mujeres de Baleares de diferentes deportes: Baloncesto, Halterofilia, Hockey, Rugby, Tenis y pádel.

**La palabra más usada en este grupo fue “demostrar”.**

**La carrera de todas y cada una de estas mujeres está marcada por la búsqueda de una oportunidad para poder demostrar lo que valían**, lo que podían hacer y su potencial, algunas tuvieron que salir de Baleares para poder tener esa oportunidad que no le dieron en las islas y otras crear su propio espacio desde donde poder practicar y ayudar a otras mujeres a practicar deporte y a descubrir disciplinas como la **Halterofilia** o el **Rugby**.

Todas coinciden en que su carrera no ha sido fácil, se sienten más juzgadas que sus homólogos masculinos y con menos oportunidades. Lo que les ha hecho ser creativas y construir su propio camino en el mundo del deporte. O buscarlo en lugares donde han valorado su talento.

### Obstáculos

- **Machismos entre iguales:** intentar copar un espacio que ha sido eminentemente masculino
- **Machismo en el “terreno”:** por parte de padres/madres y árbitros
- **Juntas directivas:** con muchos años que no evolucionan
- Falta de referentes

### Facilidades

- Tener un mentor/a
- Haber sido internacional
- Discriminación positiva

# RESUMEN

## Cualidades necesarias para el cargo de directiva

- **Entrevistada 20:** *“La gestión de la federación no llega a los deportistas y equipo técnico. Es de presidencia clubes. A veces no llega todo esto. Sus intereses son diferentes, pero cuando estás ahí arriba tienes que pensar en todos y que saquen lo mejor.”*
- **Entrevistada 23:** *“Ahora, por ejemplo, hay elecciones en la delegación y yo quería dejar de ser la directora técnica de la delegación, pero hay mucha rivalidad entre Maó y Ciutadella y quieren que yo siga unos cuantos años más para conseguir que Maó y Ciutadella trabajen juntas y hagan el trabajo a una.”*
- **Entrevistada 15:** *“Pienso que mi liderazgo es como cualquier otro que podría ser, aquí se trabaja mucho, todo el mundo me tiene mucho respeto.”*

## Compaginar ser directiva con la carga familiar

- **Entrevistada 17:** *“La familia es una gran carga familiar”.*
- **Entrevistada 19:** *“...Y, además, está la familia que también pesa mucho. La carga familiar pesa”.*

Pero al final la entrevistada lo dejó. Dice que tenía mucho trabajo cuando fue presidenta de la federación nacional, pero insistía que la familia es una gran carga familiar.

- **Entrevistada 20:** *“Yo no tengo marido ni hijos, mis padres piensan que le dedico demasiado tiempo. Si hubiera tenido familia hubiera sido más difícil llegar, pero, si quieres hacerlo y llegar, lo haces cueste lo que cueste”.*
- **Entrevistada 21:** *“Ahora tengo una hija de 6 meses y tengo la jornada reducida. Mi familia me ayuda”.*

Poca valoración por parte de los hombres con los que trabaja en la entidad deportiva. Falta de reconocimiento al trabajo que se realiza

- **Entrevistada 21:** *“Ser directiva es la parte más fea del deporte. No es un*



*trabajo reconocido, no está remunerado y es difícil. Y siendo mujer”...*

- **Entrevistada 24:** *“Muchas mujeres valen. Pero a los hombres les cuesta dejarnos el sitio”.*
- **Entrevistada 22:** *“Anteriormente sí que costaba ser mujer, entrenar y ser jefa de un hombre, actualmente nadie me cambiaría por un hombre. Pero años atrás ser directora y tener monitores masculinos sí que costaba que te escuchasen y que fuéramos todos por el mismo camino, pretendían que ellos podían tirar por otros caminos”.*
- **Entrevistada 21:** *“Es complicado llevar una dirección bien definida, cuesta hay un proceso. Les cuesta estar dirigidos por una mujer. Siempre hay algún comentario en un momento dado que va en esta dirección”.*

## Presencia de otras mujeres en las entidades deportivas

- **Entrevistada 20:** *“Las mujeres suben en arbitraje, pero en entrenadoras menos. Irá cambiando poco a poco. Llevo once años y hasta ahora solo hay dos chicas”.*
- **Entrevistada 21:** *“Pocas en la federación. En los clubes, tradicionalmente son hombres. La mujer siempre está detrás de los hombres. Ellos llevan el peso de las relaciones con los alcaldes y demás. Como dice el dicho, siempre hay una gran mujer detrás de un gran hombre. Pero estoy sorprendida de que no se reconozca el trabajo que hacen”.*

## El problema de la edad en las mujeres

- **Entrevistada 21:** *“También había algún señor que quería quitarme de en medio. La mentalidad es diferente. La mujer con una edad no importa”.*

## Trabajo no remunerado

- **Entrevistada 21:** *“Tienes que tener pasión, hay muchas horas poco remuneradas”.*
- **Entrevistada 22:** *“En una semana puedo hacer muchas horas, tienes que dejar de contar horas porque te gusta y quieres que salga adelante”.*
- **Entrevistada 23:** *“Le dedico todas las horas, siempre pensando en el club,*

*creo que siempre puedo hacer más”.*

- **Entrevistada 24:** *“Antes estaba toda la semana de lunes a domingo y ahora estoy media jornada porque me quemé te gusta tanto que tu vida es esto”.*

## Comparativa entre hombres y mujeres

- **Entrevistada 21:** *“Las mujeres quizás tengamos otros atributos. Creo que tengo más paciencia que mis compañeros. Tengo muy claro que le dedico las horas que necesite, no quiero que puedan dudar de mi profesionalidad. Hago muchas horas”.*
- **Entrevistada 22:** *“La figura masculina tiene su peso, las mujeres colaboramos en otro tipo de cosas que también son importantes en el desarrollo de un jugador. Por ejemplo, a enseñarlos a ser más disciplinadas”.*
- **Entrevistada 24:** *“Yo soy diferente de un entrenador, no todos los jugadores aceptan las presiones. No hay que poner expectativas porque a veces no se las pueden permitir y tampoco decir que tú no llegarás”.*
- **Entrevistada 25:** *“Creo que no hay mujeres entrenadoras por un tema cultural somos iguales o incluso mejores y sí que es verdad que las mujeres están menos valoradas y que los hombres son más de confianza por la cultura del deporte”.*

## Percepción de la capacidad del individuo por encima de los obstáculos estructurales y culturales

- **Entrevistada 21:** *“Los hombres me han valorado por mi trabajo diario”.*
- **Entrevistada 22:** *“Muchas veces es nuestra culpa, nos ponemos limitaciones, no es sólo el entorno. Yo no tengo fin”.*
- **Entrevistada 24:** *“Con las limitaciones que sean, si tengo que poner más horas, más estudio, más trabajo, si hay que dedicar más tiempo, pues se dedica más tiempo, pero llegar donde quieres llegar”.*
- **Entrevistada 25:** *“He sido consistente, insistente y ningún hombre no me va a decir hasta dónde puedo llegar”.*

## Los celos

- **Entrevistada 21:** *“En la Asociación de Entrenadores, se podía haber hecho más cosas. Pero los hombres nos ponen trabas. Yo creo que es por celos”.*
- **Entrevistada 23:** *“Ellos siempre han sido los jefes y creen que van a perder estatus si las mujeres nos posicionamos en el mando”.*
- **Entrevistada 21:** *“En mi mundo y cuanto más alto he subido me he encontrado muchas envidias”.*

## ¿Qué se necesita para desarrollar el cargo de gobernanza-liderazgo en el deporte federado en Baleares?

- **Entrevistada 20:** *“Mucha serenidad, templanza y transmitir confianza”.*
- **Entrevistada 21:** *“Ilusión, sacrificio, saber, disponibilidad total. Experiencia deportiva. Buenos contactos”.*
- **Entrevistada 23:** *“A nivel técnico, conocimiento”.*
- **Entrevistada 22:** *“La experiencia es el 50 % del peso para llevar una federación. Es complicado”.*
- **Entrevistada 25:** *“Si quieres llevarlo bien tienes que dedicarle mucho tiempo, Es una cosa que tienes que estar siempre motivado y tienes que tener ilusión, aunque sea un objetivo pequeño, porque si no tienes ilusión no adelantas”.*

Entre las palabras más empleadas por las entrevistadas se encuentran el machismo y ese “mundo de hombres” (deporte como espacio donde fundamentalmente hay hombres que llaman y se rodean de otros hombres) y la figura de los mentores y las mentoras como una figura fundamental en su camino hacia sus retos deportivos. En todos los grupos se ha mencionado la palabra visibilidad como eje transversal de todo y la formación como un remedio a una situación de minoría.



# CONCLUSIONES

En ocasiones surge el “**SÍNDROME DE LA IMPOSTORA**”: es un trastorno psicológico en el cual las personas exitosas son incapaces de asimilar sus logros: creencia de no merecer los propios logros, que no son justos; los consideran debidos a la suerte, o a que los demás les han ayudado. Incredulidad en las propias capacidades. Temor constante a ser descubierta como un fraude. Esta es considerada la nueva enfermedad de la era moderna que afecta en mayor medida a mujeres que a hombres.

Por otro lado, fue muy curioso escuchar de manera repetida en los tres grupos, el llamado **ACANTILADO DE CRISTAL**<sup>18</sup>. Lo corroboran los datos, sólo hay un 7% de mujeres presidentas de federaciones y 12% en los clubes, junto a las pocas mujeres que están cómo directoras técnicas (0 % federaciones 18% en clubes bajo cargos de equipos femeninos), fenómeno que sucede al poner a un miembro de una minoría, en estos casos, a una mujer, en una posición de importancia en empresas (o en entidad deportiva) en un contexto de precariedad o de circunstancias de alto riesgo.

Ellas fueron invitadas cómo directivas deportivas para transformar el club o la presidencia en un momento vulnerable, de dificultad. No es casualidad que esas direcciones, ‘esos marrones que ningún hombre quiere’ cómo dicen algunas de las entrevistadas, se ofrecen a las minorías. Dos técnicas de nivel también fueron contratadas en momentos de ‘intentar no descender, los salvé y nunca me renovaron, porque en la temporada siguiente ya tenían recursos para aumentar la plantilla y coger a un hombre con el mismo currículum o inferior que yo’.

Por otro lado, también se cree que, en general, las mujeres poseen cualidades que las hacen más aptas para navegar en tiempos de crisis. Es decir, poner a una mujer al borde de este acantilado refuerza el estereotipo de que las mujeres no resultan buenas lideresa.

Para las participantes del liderazgo deportivo, el recibir un cargo en el que las posibilidades de éxito son casi nulas, las predispone al fracaso. A pesar de heredar los problemas, las mujeres que están ante un **acantilado de cristal** son culpadas por la totalidad de los resultados, lo que puede ir en gran detrimento de sus carreras, como algunas de las entrevistadas nos decían que después

---

<sup>18</sup> Las mujeres tienen más probabilidades de ser nombradas para puestos de liderazgo en tiempos de crisis en comparación con cuando todo va bien”, explica Michelle K. Ryan, doctora en psicología social que en 2004, junto a Alexander Haslam, acuñó el término en una investigación de la Universidad de Exeter, Reino Unido.

de aceptar el cargo más alto que le habían ofrecido y ‘fracasar’, se han vuelto al deporte base, a las academias o a situaciones más cómodas, con menos dolores de cabeza, más satisfactorias, menos lucha diaria y tener que demostrar su valía en un contexto hostil.

En los itinerarios al hilo de este fenómeno hemos analizado cómo actúan las entidades deportivas en tiempos de incertidumbre. Las mujeres llegan a alcanzar posiciones de liderazgo en circunstancias muy diferentes a las de los hombres. De ese modo, se opta por promocionar mujeres al mando cuando las posibilidades de éxito son mínimas. Es decir, cuando se sabe que no hay más opciones que el fracaso.

Como ya hemos ido remarcando la participación de las mujeres de las islas, en los puestos de responsabilidad del deporte, es muy escasa. Sin embargo, se observa que cuando hay mujeres ocupando puestos de responsabilidad se atiende de manera más equilibrada a las y los deportistas.

La cultura masculina dominante que existe en el deporte es un obstáculo difícil de salvar. **NADIE REGALA SUS PRIVILEGIOS.**

La persistencia de los estereotipos de género influye negativamente en el avance de las mujeres en el deporte y afecta a su acceso, a la toma de decisiones y al reparto equitativo de recursos económicos, técnicos y humanos, así como en el desigual tratamiento en los medios de comunicación. Son urgentes más estudios específicos sobre las características propias de las mujeres deportistas, en todos los ámbitos, desde biológicos a psicológicos, así como análisis del contexto social y jurídico para acabar con los estereotipos de género y terminar con esas barreras sociales que no están basadas en estudios científicos sino en ideas preconcebidas.

No hay mucho que añadir a la contundencia de la escasa presencia (por no decir ausencia) de mujeres en el deporte, salvo que hay que cambiar muchas cosas. Aunque suene ridículo, aunque ya se sepa, no hay organización deportiva, que pueda permitirse que su estructura de “mando” deportivo sea en la práctica exclusivamente masculina. La estructura de mando deportivo en las Islas Baleares está constituida y dirigida prácticamente en exclusiva por hombres en las federaciones, delegaciones y clubes isleños. Es importante, urgente e imprescindible para el avance del deporte y de las mujeres. Y para avanzar como sociedad, la mujer no puede estar relegada de un sector tan importante de la sociedad.

El reto, por parte de las instituciones deportivas y los organismos políticos, está en considerar a la mujer como verdadero sujeto deportivo, a todos los efectos y, por parte de las mujeres en el deporte, el tomar conciencia de su propia capacidad y de los derechos que las amparan. El deporte de las mujeres crecerá en la medida en que: aumente su bienestar deportivo y sean tratadas con



equidad en todos los ámbitos y niveles deportivos y sean consideradas como “sujeto deportivo<sup>19</sup>” a todos los efectos y en la misma medida que han conseguido, no sin dificultades, ser sujetos jurídicos, laborales, políticos, científicos, etc.



Entrenadora de natación. Mallorca 2021

---

19 Alfaro, Élide, Bengoechea, Mercedes y Vázquez, Benilde (2010). *Hablamos de deporte. en femenino y en masculino. Serie Lenguaje nº 7. Madrid: Instituto de la Mujer.*



# ITINERARIOS

En las Islas Baleares y cómo ya reflejamos en el *Diagnóstico de la Situación de la mujer en el deporte balear* de la fase uno desde la Asociación para Mujeres en el Deporte Profesional (Diciembre 2020) se detectó la ausencia de directivas, ejecutivas, entrenadoras y árbitras que ejercen una función de referentes para mujeres y niñas. Como ya se ha señalado, el deporte ha sido históricamente un espacio masculino tanto en su práctica como en su gestión y todavía permanecen muy asentados los estereotipos de género que impiden la participación plena de mujeres y hombres, en términos de igualdad, en los puestos de dirección y gestión del deporte.

Estos han sido los itinerarios de las pocas mujeres que hemos encontrado:

**GENERALES:** absolutamente el 100 % de las entrevistadas de todos los roles han sido o han estado cerca del deporte. De sus testimonios debemos destacar también otras cuestiones interesantes en relación a este factor:

En primer lugar, las mujeres que tienen una trayectoria deportiva consideran que su experiencia en el sector hacen que dominen mejor el contexto y anticipen situaciones con las que se pueden encontrar en el ejercicio del cargo.

El conocimiento del sector deportivo también permite tener una red de relaciones establecida que facilita futuras oportunidades de crecimiento deportivo en diferentes roles.

Las mujeres están vinculadas a sus clubes por un fuerte sentimiento que les hace querer devolver y aportar a su deporte lo que ellas recibieron. Mujeres implicadas, con compromiso y alta capacidad de gestión del tiempo. Mujeres dinámicas, valientes a las que les han propuesto el rol algún hombre cercano cuando se retiran, proponiéndoles un curso, formación o acompañamiento.

Quizás habría que incorporar una detección de talento personalizado en las federaciones y clubes, cuando una jugadora de selección balear o española se retira para poder darles la oportunidad de ser entrenadoras, asistentes, juezas...

Cierto que en los puestos de presidencias se ha visto un patrón de madurez o de experiencia, escalable como recorrido:

*Jugadora-entrenadora deporte base o árbitra (a la vez) (en básquet la mayoría son mesa antes que árbitras)- entrenadoras de academias o linieras de femenino- árbitras-técnicas-seleccionadoras base-directoras técnicas-coordinadoras deportivas de clubes- vocales-presidentas*

La segregación por razones de sexo existe tanto horizontal como verticalmente en las estructuras de gobierno de las organizaciones deportivas. Hay muy pocas mujeres en las juntas directivas de estas entidades (segregación horizontal) y, cuando acceden, tienden a ocupar los puestos de menor responsabilidad (segregación vertical).

Los términos “techo de cristal” y “laberinto de cristal<sup>20</sup>” han sido utilizados para hacer alusión al conjunto de barreras que impiden a las mujeres acceder a los puestos de responsabilidad. Se identifican distintos factores que inciden positiva o negativamente y que provienen de diferentes niveles: de la persona, del entorno próximo y de la organización.

Las mujeres que hemos entrevistado en los clubes muestran mayoritariamente rasgos propios de los estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos (importancia del equipo, cuidan mucho las relaciones y muestran buenas habilidades comunicativas) y rasgos propios del liderazgo social (coherencia, vocación de servicio y vínculo fuerte con la entidad). En algunas se han identificado también rasgos más instrumentales asociados estereotípicamente a los hombres (son enérgicas, dinámicas y valientes).

Los resultados muestran cómo las experiencias vitales de las presidentas y directivas se convierten en un factor importante a tener en cuenta. El puesto de la presidencia es altruista y a diferencia de los cargos profesionales, en el caso de los clubes, existen diferencias frente a las federaciones, no hay unos requisitos establecidos para su ejercicio. El bagaje adquirido en las trayectorias y vivencias se transfiere al ejercicio del cargo y se convierte en un factor allanador decisivo.

Se han identificado tres grandes ámbitos de transferencia: de los valores adquiridos en el trabajo de la formación al uso, de la profesión y del itinerario deportivo. En todos los casos lo consideran una vía para ellas que les ha permitido adquirir y desarrollar habilidades que resultan útiles en el ejercicio de la dirección de sus organizaciones deportivas.

Probablemente, debido a los obstáculos percibidos, las árbitras y las entrenadoras en deportes tradicionalmente masculinos están más sensibilizadas en relación con las desigualdades que sufren las mujeres en el ámbito deportivo; aunque también es posible que las que continúan desempeñando estos roles en estos deportes consideren que se encuentran en una buena situación, de ahí la importancia de conocer los motivos del abandono por parte de las entrenadoras y árbitras que ya no ejercen en estos estamentos.

---

20 Barberá Heredia, Esther. *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres.*

Por el contrario, las árbitras y entrenadoras más jóvenes, o aquellas que no han experimentado dificultades para el acceso, adoptan un discurso más moderado, afirmando que se han producido grandes avances y que queda más camino por recorrer en los deportes tradicionalmente masculinos. Es por lo tanto fundamental, que mujeres y hombres de todos los estamentos del deporte sean conscientes de las dificultades que existen en este ámbito para la incorporación y permanencia de las mujeres en el mismo, como reflejo de una sociedad en la que las desigualdades siguen existiendo, y que precisan ser abordadas a través de estrategias más efectivas.

## Clubes con presidenta

Cuando agrupamos los 75 clubes, sin los de Fútbol, y contamos, cuántos de éstos tienen presidenta obtenemos el resultado de que de los 75, 13 clubes están presididos por una mujer y 62 por un hombre. En este caso comparando los 13 clubes con presidenta sin contar con los clubes de fútbol y los 15 clubes presididos por una mujer de la muestra total de 90 clubes, observamos que en los 13 clubes la presencia de las mujeres en los roles del club aumenta entre 2 y 15 puntos, a excepción de las entrenadoras que de un 19,1% pasan a un 19,4%

Los valores femeninos y masculinos se fusionan creando un estilo de liderazgo acorde a las exigencias de estas organizaciones y su contexto. Esta mayor individualización de los comportamientos hace que la perspectiva de análisis de liderazgo social se plantee como la más adecuada para futuros estudios sobre el estilo de liderazgo de las personas que ejercen cargos directivos, en tanto que entidades sin ánimo de lucro.

Las teorías sobre la discriminación de género han ido evolucionando a lo largo de los treinta últimos años y se han hecho más complejas en un intento por comprender la realidad social. La psicología social ha destacado el papel de las creencias, a través de los roles estereotipados, las actitudes prejuiciosas hacia las mujeres, la ideología sexista y o el desarrollo de identidades de género.

### **Consideraciones generales sobre la situación actual que tienen las mujeres en la gestión del deporte balear:**

De los trabajos realizados sobre los problemas que tienen las mujeres para acceder al ámbito de la gestión y la dirección del deporte desde las entrevistas y grupos de discusión:

- **MINORÍA.** Inclusión en el modelo de gestión y dirección establecido, generalmente masculino.
- **CUIDADOS.** Necesidad de compatibilizar los roles socio-familiares adscritos a las mujeres con los exigidos en el ámbito laboral al que se incorporan.

- **AUTOEXIGENCIA.** En cuanto a su competencia para alcanzar los mismos niveles de reconocimiento que tienen los hombres.
- **LIDERAZGO MASCULINO.** Asimilación de conductas y de competencias identificadas con roles sociales masculinos para desenvolverse con éxito.

**Problemas específicos de las mujeres en el deporte balear.** Con las mujeres entrevistadas se han encontrado barreras que condicionan el acceso y participación de las mujeres en la dirección y gestión del deporte.

## Obstáculos socio-educativo

- Mantenimiento de estereotipos sobre los roles sociales de mujeres y hombres.
- Diferencias en el reconocimiento social, deportivo y económico de las mujeres en relación a los hombres.
- Dificultades para ejercer un rol deportivo.
- Doble jornada laboral por falta de profesionalización en el deporte.
- Inadaptación a veces al ejercicio del poder.
- Falta de autoconfianza.

## Obstáculos deportivos

- Estructuras organizativas deportivas pensadas por y para los hombres en exclusiva.
- Cultura deportiva masculina (lenguaje sexista, no inclusivo, exaltación de los valores masculinos, ninguna mención ni de lenguaje ni de imagen en los cursos para promover la participación femenina de roles, etc.).
- Redes masculinas de comunicación y apoyo. (No realizar terceros tiempos, o relaciones después de los entrenamientos). Como dice Ainhoa Azurmendi en su Tesis: el concepto "**Old Boys Network**<sup>21</sup>". Está demostrado internacionalmente que existen redes informales formados por hombres, redes que utilizan para su merced. A consecuencia de esas actitudes, las mujeres tienen más trabas para entrar en instituciones o incluso para subir de categoría, por ejemplo, porque no están impuestos procesos formales ni transparentes para ello.
- Redes informales para la promoción en los puestos de gestión.

---

21 Ainhoa Azurmendi Echegaray 2016. *Obstáculos psicosociales para la participación de las mujeres en el deporte como entrenadoras y árbitras*



## Perfil de los puestos de trabajo ocupados por mujeres

- La mayoría de las mujeres que participan en la gestión del deporte lo hacen en **tareas funcionariales** y no de ejercicio de poder, tales como administrativas, vocales, vicesecretarias, como se recoge en el diagnóstico de la primera fase, que no teníamos apenas representación femenina en las juntas directivas.
- Persiste el **“techo de cristal”** en el ascenso en la jerarquía de poder.
- Cuando se aceptan **“cuotas” puede aparecer la figura de la “mujer florero”**.
- A medida que se asciende en la capacidad de decisión del puesto disminuye el número de mujeres.
- Cuando el acceso a un puesto de responsabilidad deportiva se realiza mediante valoraciones objetivas sobre la capacidad, se comprueba que beneficia a las mujeres.
- Las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad suelen ser las que tienen ayudas para conciliar su vida familiar y laboral. (Parejas que las apoyan en el deporte y su rol, hijos e hijas ya mayores o mujeres sin hijos/as).
- Cuando se pregunta a mujeres que poseen cualidades para ocupar puestos de responsabilidad sobre las razones de no hacerlo, ellas invocan a motivos familiares e imposibilidad de conciliar la vida personal, familiar y laboral. De manera mayoritaria en las entrevistadas.



Entrenadora de halterofilia. Campeonato de España 2021



# PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS

Hemos tratado de recoger ideas dentro de los propios grupos de discusión para favorecer el que más mujeres lleguen a los puestos de liderazgo y favorecer que los caminos no sean tan largos, arduos y llenos de “trampas”. Para favorecer la participación de las mujeres dentro del deporte en igualdad de oportunidades, también incluimos en esta propuesta ideas propias, a partir de nuestra propia experiencia que creemos pueden ser de utilidad. Y por encima de todo **CUMPLIR LA LEY DE IGUALDAD, IMPLEMENTÁNDOLA Y SANCIONANDO SU INCUMPLIMIENTO**. Sumando con las siguientes propuestas:


- **PLANES DE IGUALDAD:** que incorporen la formación en igualdad de oportunidades dentro de los clubes, entidades y estamentos deportivos, como herramienta de ruptura de las barreras de los roles y los estereotipos existentes en el mundo del deporte.
- **FORMACIÓN EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES:** para romper las barreras de los roles y los estereotipos en el mundo del deporte. Facilitar el acceso de las mujeres a la formación que las capacite para desempeñar funciones de dirección, coordinación, entrenamiento o arbitraje. Impulsar económicamente la formación en gestión y dirección técnica para las mujeres. La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad requiere estar preparada y sentirse preparada, es decir asumir plenamente el liderazgo.
- **VISIBILIDAD:** aumentar la presencia de mujeres que ocupan cargos directivos y técnicos. Así como crear **REFERENTES**, mujeres que han llegado y que sirven de modelo para las niñas y otras mujeres que pueden llegar a esos puestos de toma de decisiones. En los colegios, institutos, universidades, medios de comunicación... Y también referentes para niños y hombres, ¿por qué no?
- **ASOCIACIONISMO:** fomentar el asociacionismo y el empoderamiento de las mujeres. El asociacionismo se está revelando como una herramienta positiva para mejorar la situación de las deportistas. Obstáculos y demandas para poner soluciones colectivas y no perjudicando a las deportistas de manera personal.

- **SISTEMAS DE ACCESO A PUESTOS DE GESTIÓN:** caminos para mujeres a puestos de gestión deportiva, reproduciendo itinerarios propuestos o creando cuotas.
- **PROCESOS DE SELECCIÓN OBJETIVOS:** que, en los clubes, federaciones, etc., exista una definición de los “puestos de trabajo” y/o “funciones a desempeñar” que permita hacer una selección de profesionales por su perfil, habilidades y competencias, por criterios objetivos. Parece necesaria la profesionalización de todas las figuras que intervienen en el deporte, para evitar la libre designación en los puestos de responsabilidad.
- **CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS DEPORTIVAS:** profesionalización de la gestión de las federaciones e instituciones deportivas. **AL 50 % CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS DE LA AGENDA 2030.** No podemos perder el talento de la mitad de la población.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** determinar unos criterios objetivos de evaluación del trabajo dentro de los clubes, federaciones, etc. que permita una promoción y valoración de hombres y mujeres desde criterios objetivos, medibles y equitativos.
- **INCENTIVACIÓN** programas de motivación y formación para **exdeportistas** y profesionales interesadas. Que puedan seguir formando parte del deporte.
- **CONCILIACIÓN:** crear espacios y ámbitos deportivos donde se pueda conciliar para que más hombres se comprometan con la corresponsabilidad y no se penalice a las mujeres. La maternidad no debe ser un hándicap para las mujeres. Se necesitan cambios estructurales. Debemos exigir la conciliación familiar, laboral y personal entre mujeres y hombres.
- **RED DE MENTORÍA,** creación de un tejido en el deporte que permita a las chicas tener apoyos dentro de sus deportes tanto de hombres como de mujeres que las ayuden en sus itinerarios deportivos ya sean de su deporte o de otros.
- **CAMBIO DE PARADIGMA,** en los cambios, en los tiempos y en la organización del trabajo en las instituciones que gestionan el deporte: horarios flexibles, aprovechamiento de las nuevas tecnologías, valoración cualitativa del trabajo, remuneración de los puestos de gestión.

- **OBSERVATORIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES<sup>22</sup>**: el origen sería cumplir adecuadamente su función de estudiar la situación de la mujer balear en el deporte, suministrando información sobre aspectos básicos de la situación de las mujeres en relación con los hombres. Éste órgano deberá estar gestionado por personal federativo ajeno. Para velar por el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que ha establecido la hoja de ruta para alcanzar la igualdad de género. La Agenda reconoce explícitamente que el deporte es un facilitador importante para el desarrollo y el empoderamiento de las mujeres. Y la futura Ley del Deporte Balear. **Perseguir las desigualdades** en la profesionalidad del deporte y en todos los sectores que conviven en la familia deportiva. Por tanto, los objetivos del Observatorio son, por una parte, recabar, analizar y difundir información, con el fin de conocer los cambios socio laborales registrados y, por otra, proponer políticas tendentes a mejorar la situación de las mujeres en el deporte balear.

---

22 Antecedentes: el Observatorio de la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres se creó para dar respuesta a esta necesidad mediante el Real Decreto 1686/2000, de 6 de octubre y entró en funcionamiento en 2001. En diciembre de 2020 El Consejo de Ministros aprueba la creación del Observatorio de Igualdad en el Deporte, que permitirá en el futuro hacer un diagnóstico fiable y válido sobre los avances en la igualdad de trato y de oportunidades y, en consecuencia, evaluar las políticas planeadas con este fin en el ámbito del deporte. Se dispondrá así de información para adoptar las medidas adecuadas dirigidas a combatir cualquier discriminación por razón de sexo, garantizar la igualdad de trato y de oportunidades, y aumentar la presencia de las mujeres en todos los ámbitos del deporte. Con ello se busca atender los fines que el artículo 8 del Real Decreto 460/2015 del 5 de junio, por el que se aprueba el Estatuto del Consejo Superior de Deportes, atribuye a la Dirección General de Deportes.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actitudes y prácticas deportivas de las mujeres españolas. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer. Serie Estudios, nº 34.
- Alfaro, Élida., Mayoral, Ángel., Vázquez, Benilde. (2018) Factores que condicionan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en el deporte. Subdirección General de Mujer y Deporte. Consejo Superior de Deportes: Madrid.
- Anuario de Estadísticas Deportivas, (Mayo, 2021). División de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. Novena edición.
- Azurmendi Echegaray, A. (2016). Obstáculos psicosociales para la participación de las mujeres en el deporte como entrenadoras y árbitras. Universidad del País Vasco.
- Beauvoir, Simone (1949). Le deuxième sexe. París: Gallimard. BOE (2018).
- Benilde Vázquez y Elida Alfaro. DEPORTE Y GÉNERO. La participación de las mujeres en el deporte español: la ruptura de estereotipos sexuales y de género. Junio 2020.
- Brighton plus Helsinki 2014 Declaration on Women and Sport Adopted during the 6th IWG World Conference on Women and Sport in Helsinki, Finland from June 12–15.
- CSD, Consejo Superior de Deportes. Estadística de Formación de Entrenadores Deportivos: Madrid.
- CSD (2015). Programa Universo y Mujer: Documento BOE A-2015-20. CSD (2011). Deporte y mujeres en los medios de comunicación. Sugerencias y recomendaciones. Madrid: CSD.



- CSD, Consejo Superior de Deportes (2018). Memorias anuales de actividad deportiva universitaria. CSD: Madrid.
- Institut de Barcelona i Esports. 11'e quadern de Dones a l'esport. (2018) Ajuntament de Barcelona.
- Instituto de la Mujer (1988). Primer Plan para la Igualdad de Oportunidades (1988-1990).
- Michelle K. Ryan and S. Alexander Haslam. The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. The Academy of Management Review. Vol. 32, No. 2 (Apr., 2007), pp. 549-572 (24 pages). Published By: Academy of Management.
- Moragas, M. (2014). Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya. Deixen en l'accés i en l'exercici del càrrec, i estil de lideratge. Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull.
- Observatori Català de l'Esport (2015). Entrenador/a d'esport federat. Recuperat el 13 de març de 2018
- REALDECRETO (1686/2000), de 6 de octubre, por el que se crea el Observatorio de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres
- Resolución de 12 de junio de 2018, de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, sobre la relación de deportistas de alto nivel correspondiente al primer listado del año 2018. BOE (2019).
- Serra, Pedrona. (2016). La perspectiva de género en los estudios de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Tesis Doctoral. INEFC Barcelona. Universidad de Barcelona.
- Viñas, J., & Pérez, M. (2014). El mercat de treball de l'esport a Catalunya. Especial incidència a la província de Barcelona. Barcelona: INDE.



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE IGUALDAD

