

# Hacia la igualdad de género: el deporte de alto nivel en España

ANNA VILANOVA SOLER\*, PEDRONA SERRA PAYERAS\*\* Y SUSANNA SOLER PRAT\*\*\*

## RESUMEN\*

Este trabajo analiza la evolución de la participación de las mujeres en el deporte de alto nivel en España, abordando su presencia como deportistas, entrenadoras, juezas, árbitras y en cargos de liderazgo. Aunque las políticas de igualdad y recomendaciones internacionales han impulsado avances en las últimas décadas, persisten importantes brechas. A pesar de algunos logros, el deporte aún requiere transformaciones significativas para alcanzar una igualdad real y efectiva en sus estructuras organizativas.

dar cuenta de ello, este trabajo presenta datos sobre la evolución de la participación de las deportistas en el alto nivel, detalla la presencia de mujeres directivas, entrenadoras y árbitras, y describe los cambios vividos en las estructuras y las políticas de las principales organizaciones deportivas españolas. A continuación, se analizan las razones subyacentes detrás de los datos descritos, poniendo de manifiesto los factores históricos, sociales y estructurales que perpetúan las desigualdades de género en el deporte. Posteriormente, se proponen estrategias y principios para transformar estas dinámicas y avanzar de forma más rápida hacia una igualdad efectiva en todos los niveles deportivos. Para finalizar, el trabajo concluye con unas reflexiones.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, España ha logrado avances significativos hacia la igualdad de género en el ámbito deportivo. Sin embargo, las desigualdades entre mujeres y hombres no han desaparecido totalmente. Históricamente, el deporte ha sido un ámbito dominado por los hombres, de modo que existen barreras estructurales que impiden la igualdad efectiva. Para

\* INEF de Catalunya (anna.vilanova@gencat.cat).

\*\* Universitat de les Illes Balears (pedrona.serra@uib.cat).

\*\*\* INEF de Catalunya (ssoler@gencat.cat).

♦ Agradecemos a la sra. Judit Viaña y al sr. Sergi Bellver del Observatorio Catalán del Deporte el apoyo proporcionado en el tratamiento de los datos.

## 2. EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE LA MUJER EN LA PRÁCTICA DEPORTIVA

El cuadro 1 resume la desigual participación de las mujeres en diferentes ámbitos del deporte de alto rendimiento en España, evidenciando importantes brechas de género. Esta información permite analizar no solo las áreas donde se han logrado los principales avances, como la representación femenina en los Juegos Olímpicos (JJ. OO.), sino también aquellos espacios donde la presencia de las

CUADRO 1

## PRESENCIA DE MUJERES Y HOMBRES EN EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO EN ESPAÑA

	Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres	Total
Licencias federativas	1.061.489	24,8	3.219.274	75,2	4.280.763
Deportistas Alto Nivel	2.299	39,8	3482	60,2	5.781
Atletas JJ. OO. de Verano de París 2024	192	50,3	190	49,7	382
Juegos Paralímpicos de Verano París 2024	54	36,0	96	64,0	150
Atletas JJ. OO. de Invierno de Pekín 2022	4	28,6	10	71,4	14
Juegos Paralímpicos de Invierno de Pekín 2022	0	0,0	2	100,0	2
Juntas directivas	328	35,2	605	64,8	933
Asamblea General	778	16,6	3912	83,4	4690
Comités Técnicos de Arbitraje/Juezas	140	30,5	319	69,5	459
Presidencias de Federaciones	—	5,0	—	95,0	—
Secretaría General de Federaciones	—	63,0	—	63,0	—
Comisión Delegada	99	14,0	609	86,0	708
Entrenadoras y técnicas	324	23,7	1041	76,3	1.365

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes (MEFD), CSD (2024a).

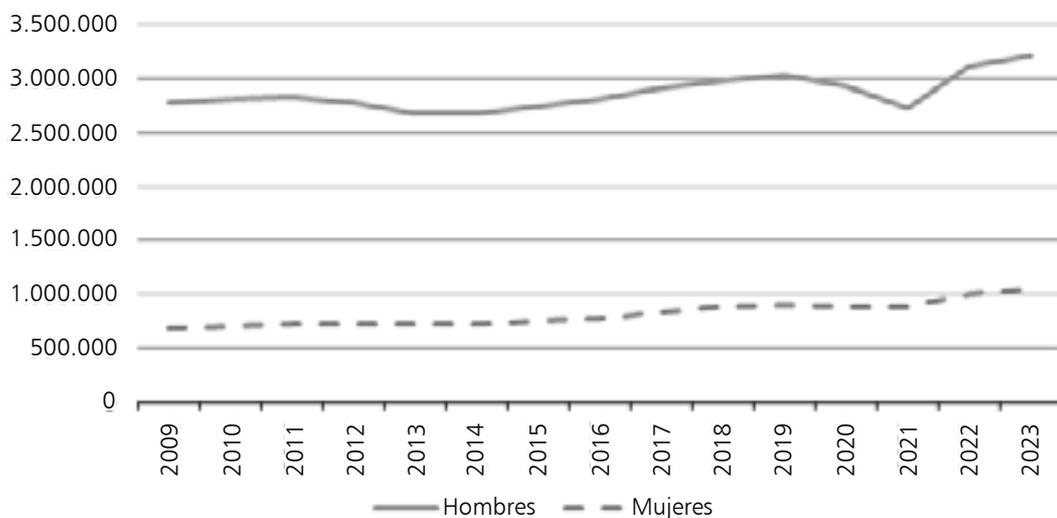
mujeres sigue siendo aún marginal, como las presidencias de federaciones.

A la luz de la información proporcionada por DEPORTEData, se puede afirmar que la diferencia histórica entre el número de licencias femeninas y masculinas emitidas por las federaciones deportivas aún existe. Mientras que en 2009 las mujeres representaban el 20 por ciento de las licencias federativas (684.465 mujeres), en 2023 esta proporción aumentó al 24 por ciento (más de un millón de mujeres) (gráfico 1). A pesar del impulso de las políticas con perspectiva de género a nivel nacional e internacional y de los cambios socioculturales que se han producido en el mundo del deporte, el crecimiento ha sido tan solo de 4 puntos porcentuales en 14 años.

Por otra parte, si se considera la práctica deportiva, se observa una clara segregación horizontal. En el gráfico 2 se presentan los cinco deportes más feminizados y los cinco más masculinizados, es decir, los que tienen proporciones más altas de licencias femeninas o masculinas. La gimnasia y el baile deportivo son los dos deportes con una proporción más alta de mujeres (92 por ciento y 82 por ciento, respectivamente), y el billar y el motociclismo presentan la proporción más baja de mujeres con un 3 y un 5 por ciento, respectivamente. Esta distribución de licencias entre hombres y mujeres refleja la incidencia de los estereotipos y roles tradicionales de género en la elección de las actividades practicadas.

GRÁFICO 1

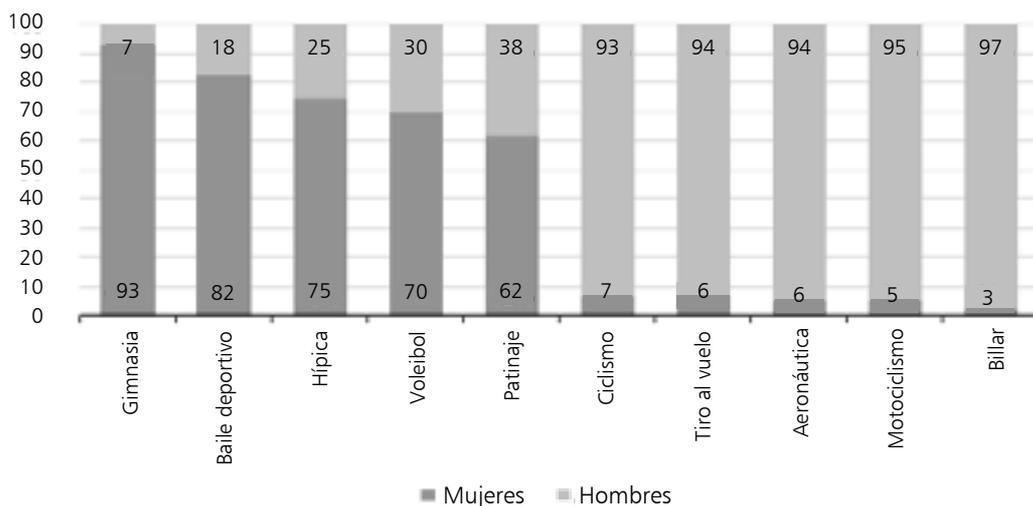
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE LICENCIAS DEPORTIVAS EN ESPAÑA, POR SEXO (2009-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos DEPORTEData (CSD, 2024b).

GRÁFICO 2

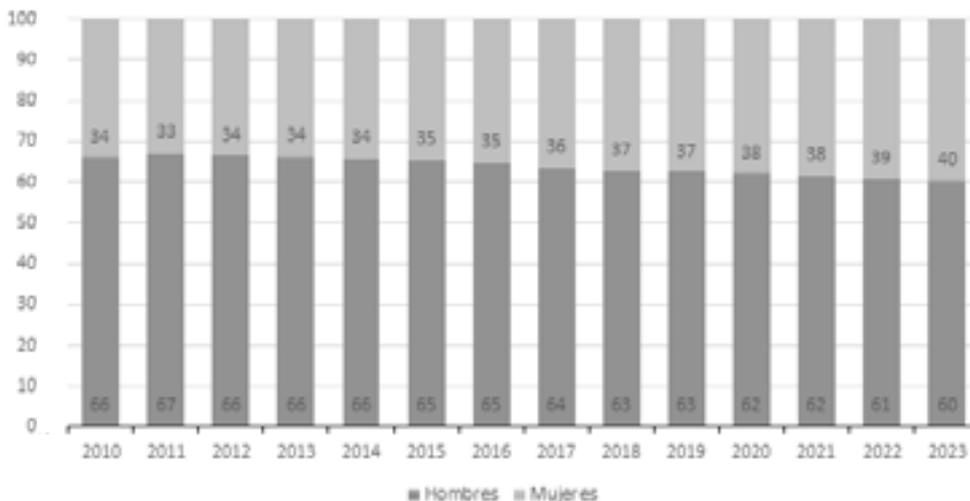
DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS DEPORTES CON MÁS LICENCIAS DEPORTIVAS DE HOMBRES Y DE MUJERES (2023)  
(EN PORCENTAJE)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos DEPORTEData (CSD, 2024b).

GRÁFICO 3

DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS DEPORTISTAS DE ALTO NIVEL (2010-2023)  
(EN PORCENTAJE)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes (MEFD), CSD (2024a).

Solo en un 10 por ciento de las federaciones españolas se da una situación de paridad<sup>1</sup>, es decir, una participación y representación equilibrada entre mujeres y hombres. Son las federaciones de deportes de invierno, remo, hockey, atletismo, natación, surf, deportes de hielo y pentatlón moderno. Respecto a las comunidades autónomas, observamos que la comunidad autónoma con más representación de licencias femeninas es la de Islas Baleares (30 por ciento), mientras que la que menos representación tiene es Andalucía (16 por ciento).

La información disponible sobre deportistas de alto nivel, no obstante, sí indica que en esta esfera se está próximo a la paridad de género. Mientras que en 2010 la proporción de mujeres era del 34 por ciento, progresivamente el número de mujeres en el alto nivel ha ido aumentando, de forma que en 2023 alcanzó el 40 por ciento.

Respecto a la participación en los JJ. OO., desde la celebración en 2004 de los JJ. OO. de

<sup>1</sup> Se considera paritaria una representación que se sitúe entre el 40 por ciento - 60 por ciento.

verano la participación femenina en la delegación española supera el 40 por ciento de deportistas. En la reciente edición de 2024 en París se registró el mayor porcentaje de participación femenina, con un 50 por ciento, aunque en la última edición de los JJ.OO. de Invierno de Pekín 2022 y en los Juegos Paralímpicos de Verano de París 2024 la participación femenina había sido considerablemente menor, con un 29 por ciento y un 36 por ciento, respectivamente. Llama especialmente la atención que en los Juegos Paralímpicos de Invierno de Pekín 2022 no figurara ninguna mujer en la delegación española.

La primera mujer en lograr una medalla olímpica individual para el deporte español en unos JJ. OO. fue Miriam Blasco, en Barcelona 1992. Ganó el oro en judo en la categoría de 57 kg. Ese mismo año, el equipo femenino de hockey sobre hierba de España también ganó la medalla de oro, convirtiéndose en el primer equipo español de deporte femenino en lograrlo en unos JJ. OO. Desde entonces, el deporte femenino español ha conseguido más de 60 medallas en los JJ. OO. de verano. Los hombres, por su parte, han logrado casi 100 medallas.

En los JJ. OO. de Londres 2012 el 66 por ciento de las medallas olímpicas españolas fueron obtenidas por mujeres, el porcentaje más alto conseguido hasta el momento. En Río 2016 la proporción de las medallas conseguidas por hombres y mujeres fue equilibrada (8 medallas conseguidas por mujeres y 9 por hombres). Por su parte, en Tokio 2020, la delegación femenina consiguió 7 medallas y la masculina 11 y en París las proporciones fueron similares (6 medallas para las mujeres y 13 para los hombres). Los deportes donde las deportistas acumulan más medallas son el tenis, la vela, el judo y la natación. En deportes de equipo, la modalidad de conjuntos de la natación sincronizada, con 5 medallas, es donde más medallas tienen las mujeres (Comité Olímpico Español, 2024).

Más allá de su papel como deportistas, la infrarrepresentación de las mujeres en posiciones de liderazgo deportivo es tan común que puede pasar desapercibida (Elling *et al.*, 2018). Ya en el año 1996, el Comité Olímpico Internacional (COI) recomendaba a las federaciones alcanzar una cuota de participación femenina del 10 por ciento para el año 2000 y del 20 por ciento para el año 2005. En la actualidad, uno de los objetivos sobre igualdad de género del COI sigue siendo la promoción de las mujeres en el deporte en todos los niveles y en todas las estructuras.

En España, en los últimos 15 años el número de mujeres en los puestos directivos en las federaciones deportivas se ha triplicado. En 2023, un 35 por ciento de las personas que formaron parte de las juntas directivas eran mujeres (Consejo Superior de Deportes [CSD], 2024a). En cuanto a la Asamblea General, que es el órgano superior de las Federaciones Españolas en la que están representados los distintos estamentos (arbitraje, personal técnico, clubs y federaciones autonómicas), el porcentaje se reduce al 17 por ciento. En lo que atañe a las presidencias, las mujeres representan solo el 5 por ciento (ADESP, 2023), aunque en el cargo de Secretaría General, el 37 por ciento son mujeres y en la Comisión Delegada este porcentaje se reduce al 14 por ciento de los miembros (CSD, 2024a). Estos datos reflejan una clara segregación vertical en los puestos de responsabilidad.

El aumento de mujeres en las juntas directivas ha estado incentivado por la inclu-

sión, en distintas subvenciones, del requisito de cumplir con un mínimo de mujeres en sus juntas. Este incentivo se había implantado en 2014 en una convocatoria extraordinaria de Mujer y Deporte y en 2015 se incorporó a la ayuda general a las federaciones. Desde entonces, se aprecia un incremento del número de mujeres en las juntas directivas de algunas federaciones. En todo caso, hay varias federaciones deportivas que aún no cumplen con el requisito para obtener la subvención. Cabe también destacar la escasa incorporación de la mujer a posiciones de presidencia, pues en 2024 tan solo tres federaciones españolas están presididas por mujeres (las de basquetbol, remo, y salvamento y socorrismo).

En cuanto a las entrenadoras y técnicas, representan el 23 por ciento del personal de alta competición, lo que evidencia una representación aún limitada en puestos clave del deporte. A lo largo de los últimos 20 años este porcentaje solo ha aumentado en 5,7 puntos porcentuales, de lo que se deduce que, en cuanto al acceso de las mujeres a posiciones clave en el ámbito deportivo de alto rendimiento, el progreso está siendo lento, probablemente lastrado por la persistencia de barreras estructurales y culturales.

Sí se han producido avances significativos en la presencia de mujeres en los comités técnicos de arbitraje, en los que las mujeres ocupan actualmente casi un tercio de los puestos, lo que representa un avance significativo en comparación con 2005, cuando la proporción era sustancialmente menor (18,3 por ciento). Este incremento de 12,2 puntos porcentuales en casi dos décadas refleja un progreso gradual, aunque todavía lento, en la representación femenina en roles de liderazgo dentro del arbitraje deportivo (CSD, 2024).

### 3. POLÍTICAS Y PROGRAMAS PARA IMPULSAR EL DEPORTE FEMENINO EN ESPAÑA

Las organizaciones deportivas, sus estructuras y su cultura deportiva tienen un papel fundamental en el desarrollo del deporte femenino. En España se han llevado a cabo distintas iniciativas para promover la igualdad en estas organizaciones. Por ejemplo, en 2005 el Consejo Superior de Deportes creó la "Unidad

de Género” tal y como había hecho también un año antes el Comité Olímpico Español (COE). Aunque en 2007 el CSD crea sus programas de mujer y deporte, no es hasta el 2012 que España, a raíz del “Plan Integral para la actividad física y el deporte: La igualdad efectiva entre mujeres y hombres” desarrollado por el mismo CSD en 2010, se adhiere a la Declaración de Brighton, un documento promovido por la Conferencia Mundial sobre Mujer y Deporte en 1994 que establece principios clave para fomentar la igualdad de género en el deporte.

Otro hito sobre igualdad de género en el deporte de alto nivel español llegó en 2016, cuando el deporte femenino pasó a ser considerado “Acontecimiento de Excepcional Interés Público” (AEIP), de forma que, a través del Programa Universo Mujer, las empresas que invirtieran en deporte femenino podían obtener beneficios fiscales por su mecenazgo deportivo. En 2023 el Programa Universo Mujer había recibido más de setenta donaciones por valor de 7,6 millones para los más de 180 proyectos que había impulsado (2Playbook, 2023). Iberdrola España ha sido una de las principales empresas que han apostado por la promoción de la mujer en el ámbito deportivo a través de este programa. Entre otras acciones, la compañía dio un fuerte impulso al fútbol femenino promocionando la competición Iberdrola Primera División Femenina RFEF, que se denominó Primera Iberdrola desde 2018 hasta la temporada 2021/22. En 2024, han apoyado a 35 federaciones nacionales, dan nombre a 32 ligas de máxima categoría y a otras 100 competiciones. Además, junto con el Comité Olímpico Español (COE), desde 2019 realizan el curso de empoderamiento de la mujer en el deporte. También con colaboración con el COE y el apoyo de Solidaridad Olímpica del COI, han llevado a cabo en 2023 el programa de visualización: #ImpulsandoLiderazgoFemenino.

En la actualidad el CSD tiene en marcha el Programa Universo Mujer III cuyos objetivos son la promoción y el incremento de la participación femenina en todos los ámbitos del deporte y la contribución a la mejora y transformación social a través de los valores del deporte. Este programa se estructura en cinco pilares de actuación: la formación como elemento de excelencia; un plan de desarrollo deportivo que abarque desde la base hasta la élite; la visibilización y promoción de la mujer

en el deporte y en la sociedad; el fomento del liderazgo; y la relación entre mujer, salud y deporte. Por otra parte, en 2023 se creó en el COE la comisión Maternidad y Deporte, con el objetivo de asesorar a las deportistas en su conciliación deporte y maternidad sin tener que renunciar a su carrera deportiva.

A nivel legal, se ha promulgado la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOEIDH), de ámbito estatal. Esta ley plantea una estrategia dual: la transversalidad del principio de igualdad de trato en la actuación de todos los poderes públicos (artículo 15) y la acción positiva, entendida como la adopción de medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones evidentes de desigualdad respecto a los hombres (artículo 11). Anteriormente, también se había aprobado la Ley Orgánica 1/2004, de medidas de protección integral contra la violencia de género y en 2021 la Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia, que establece, por primera vez, obligaciones específicas para las administraciones públicas y las entidades deportivas en relación con la violencia ejercida sobre las personas menores de edad, incluida la violencia sexual.

#### 4. DETRÁS DE LOS DATOS

De la información aquí presentada se deduce una mejora en la presencia de las mujeres en el deporte, al mismo tiempo que se constata la permanencia de las diferencias y desigualdades de género en el deporte de alto nivel en España. A continuación, se hace una reflexión sobre las principales razones que explican la situación actual.

Desde sus orígenes, el deporte moderno ha estado asociado a la masculinidad hegemónica. El deporte fue creado por los hombres y para los hombres, siendo un mundo donde las mujeres no eran aceptadas como practicante y menos como entrenadoras, dirigentes o árbitras/juezas. Lo reflejan claramente palabras de Pierre de Coubertain como: “En cuanto a la participación femenina en los Juegos, soy contrario a ella. Es contra mi voluntad que hayan sido admitidas en un número de pruebas cada vez mayor” o “Las mujeres solo tienen una función en el deporte, coronar al vencedor con las

guirnaldas del triunfo". Ante esta postura predominante, mujeres como Alice Milliat, la creadora de los Juegos Mundiales Femeninos, se rebelaron e impulsaron el deporte femenino.

En los inicios de la historia del deporte femenino en España, a principios del s. XX, así como en la mayoría de países, se constata que el acceso al deporte solo era posible si se respetaban los estereotipos dominantes de feminidad. El control social y la penalización contra quienes se apartaban de ellos eran muy grandes. Las mujeres tenían una función muy concreta dentro de la familia y se consideraba que, debido a sus características innatas físicas y emocionales, debían quedarse en casa y ser buenas esposas y madres. En base al mismo argumento biológico, se creía que estaban poco dotadas para ejercer funciones en la esfera pública. Partiendo de estas consideraciones, se establecían prescripciones muy concretas respecto a sus roles y qué deportes eran o no aptos para mujeres (Martin *et al.*, 2017). Por ejemplo, tras los JJ. OO. de Ámsterdam 1928, un informe médico estableció que las mujeres eran demasiado frágiles para correr una distancia superior a 200 metros. No fue hasta 1960, en los JJ. OO. de Roma, que se permitió de nuevo participar a las mujeres en los 800 metros lisos y, de hecho, la maratón femenina no se incluyó en el programa olímpico hasta 1984 (60 años después de la prueba masculina). Por otra parte, en 1921 se vetó el fútbol femenino en Inglaterra –que desde la I Guerra Mundial gozaba de mucho éxito–, hasta 1970, por ser “poco apropiado para las mujeres”. En España no se reconoció oficialmente el fútbol femenino hasta 1980.

Debido a la infravaloración de las mujeres en el deporte, aún hoy en día las mujeres suelen disponer de menos acceso a infraestructuras deportivas, horarios de partidos y entrenamientos adecuados, viajes y desplazamientos en buenas condiciones, así como menor cantidad y calificación del personal técnico y de apoyo, o peores condiciones económicas tanto de las mujeres deportistas como del equipo técnico (Martin *et al.*, 2017). Como comentaba la futbolista Alexia Putellas en 2023: “Es agotador tener que andar reclamando constantemente mejoras para poder rendir mejor”.

Un factor que influye en la desigualdad de género en el deporte es la mayor visibilidad en los medios de comunicación del deporte

en categoría masculina, de la que se derivan diferencias en términos de popularidad, oportunidades de patrocinio y apoyo institucional (Boluda, 2023). Según datos del Consejo de Europa, más del 85 por ciento de la información deportiva está dedicada al deporte masculino. De hecho, si se excluyen los JJ. OO., el deporte femenino raramente alcanza el 10 por ciento de la información deportiva (Council of Europe, 2016). Por otra parte, más allá del espacio dedicado, cabe considerar desigualdades en términos de calidad, ya que el tratamiento del deporte femenino que realizan los medios de comunicación a menudo perpetúa una visión sexista cargada de estereotipos y de sexualización de las deportistas (Boluda, 2023).

Por otra parte, cuestiones específicas del colectivo femenino han sido históricamente ignoradas. Sin duda, la maternidad ha sido un tema invisibilizado hasta hace muy poco y del que casi no se hablaba, a pesar de su relevancia en la vida de las deportistas. La deportista de natación sincronizada Ona Carbonell lo expresa claramente: “Me daba miedo que por ser madre ya se pensara que no podía ganar” o “Lucho para que la maternidad no siga siendo un tabú en el deporte”. En pleno s. XXI, uno de los grandes retos del deporte es mejorar la conciliación de la maternidad y el deporte de élite, tanto para deportistas como para el personal técnico. En esta línea, otro tema sobre el que tradicionalmente ha habido también un gran desconocimiento en el entorno deportivo es el de la menstruación. Según indican varios estudios, se trata de un tema tabú sobre el que el equipo técnico recibe poca formación y no sabe cómo tratarlo (Zipp y Hyde, 2023).

Respecto a los puestos de liderazgo, los datos presentados anteriormente apuntan a lo que se denomina “techo de cristal”. El concepto explica cómo las mujeres encuentran barreras invisibles que les impiden alcanzar puestos de poder. Estas barreras, aunque no explícitas, son reales y reducen progresivamente el número de mujeres en roles de liderazgo a medida que avanzan en la jerarquía organizacional. Cuando llegan a incorporarse a los órganos de representación, es frecuente que entonces se encuentren con el denominado “muro de cristal”, que las confina a funciones específicas de menor relevancia en la toma de decisiones. Puig (2007) señala sus causas estructurales, vinculadas al proceso de socialización de hombres y mujeres, las relacio-

nes sociales y familiares y a las organizaciones. Cada elemento actúa como un filtro en la trayectoria de estas mujeres (Martin *et al.*, 2017).

El primer filtro estaría constituido por los estereotipos hegemónicos de género y el hecho de que las características asociadas al género masculino encajan más con las definiciones clásicas de alta dirección, establecidas a su vez según los parámetros de la cultura masculina. El ejercicio del poder se asocia a cualidades como la estatura, una voz fuerte y de tonos bajos, agresividad o apariencia de autoconfianza. El hombre tiene más opciones de ser elegido, y en caso de que se elija a una mujer, generalmente se le exige más para conseguir los mismos reconocimientos que sus compañeros. Cabe señalar, asimismo, que la influencia de los modelos de socialización femenina y masculina también se refleja en la hiperrepresentación de mujeres directivas o entrenadoras –o la infrarrepresentación de los hombres–, en entidades y federaciones vinculadas al deporte adaptado, entorno en el que el “trabajo de cuidado”, en el que tradicionalmente se socializa a las mujeres, parece ser mucho más relevante.

En la trayectoria a través de este “laberinto” hacia las posiciones de liderazgo, la conciliación de la vida familiar y profesional constituye otro filtro importante. Si bien hay cada vez más formas de organización familiar, de los datos sobre los usos del tiempo se desprende que las mujeres siguen siendo las principales gestoras de la vida familiar, a la que dedican muchas más horas que los hombres. Esta responsabilidad conlleva que las posibilidades de que se asuman cargos de decisión en las estructuras deportivas sean mucho más reducidas. Además, la maternidad es aún un factor limitador importante en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en las organizaciones deportivas.

Finalmente, tal y como destacan Hall *et al.* (1989), para comprender las relaciones de género en las organizaciones es necesario conocer también los valores, los procesos, las dinámicas y las relaciones de poder que se establecen en su día a día. El análisis de la cultura de las organizaciones deportivas, formadas históricamente por y para los hombres, constata que no son organizaciones neutras, sino que en ellas domina la cultura masculina, de modo que se han construido de acuerdo con las formas de hacer asociadas tradicionalmente a los hom-

bres, algo que potencia su probabilidad de promoción.

En este marco organizativo, las formas de hacer de las mujeres a menudo no son aceptadas o entendidas, y mucho menos valoradas: se fijan las tareas de dirección y toma de decisiones en horarios que dificultan la conciliación familiar; se generan estructuras masculinas que establecen los temas tratados en las reuniones y el tiempo asignado para cada uno de ellos y las prioridades en los presupuestos; se normalizan situaciones de violencia simbólica en los que mediante comentarios o bromas “inocentes” se hace referencia a las mujeres como a un objeto sexual; o bien se ridiculiza y menosprecia a las mujeres o aquello femenino. Hay que añadir también la dificultad por parte de las mujeres de acceder a las redes informales de apoyo que se establecen entre compañeros y superiores, el denominado modelo del *old boys club* (Martin *et al.*, 2017).

Por otra parte, la escasez de entrenadoras en el alto rendimiento responde a varias causas, algunas de las cuales coinciden con las mencionadas anteriormente: los estereotipos de género y los prejuicios que llevan a percibir a las mujeres como menos capaces en comparación con los hombres; la ausencia de modelos a seguir para las mujeres; los procesos de contratación y promoción poco transparentes, influidos por redes de contactos mayoritariamente masculinas; la cultura deportiva masculina, que prioriza características tradicionalmente asociadas a los hombres y puede hacer que las mujeres se sientan fuera de lugar o que deban adaptarse a valores que no comparten; la conciliación laboral y familiar, ya que la exigencia de disponibilidad total en el ámbito del deporte de alto nivel, con horarios prolongados y viajes frecuentes, puede dificultar el equilibrio entre la vida personal y profesional, especialmente en una sociedad donde a menudo se espera que las mujeres asuman más responsabilidades familiares; la falta de apoyo institucional, puesto que, aunque ha habido avances en las políticas de igualdad de género en el deporte, muchas veces no se implementan de manera efectiva, lo que deja a las entrenadoras sin respaldo en términos de mentoría, desarrollo profesional y financiación; y el sexismo y la discriminación, que se manifiestan en actitudes y comportamientos sexistas por parte de compañeros de trabajo, directivos, deportistas y familiares.

## 5. MEJORANDO LA SITUACIÓN: ACELERAR PARA CONSEGUIR LA IGUALDAD EFECTIVA

Para lograr una igualdad efectiva entre hombres y mujeres en el deporte de alto nivel es importante que los cambios implantados hasta ahora se refuercen y se amplíen, de modo que se pueda acelerar la transformación de una dinámica que perdura por décadas. Son diversas las medidas que se pueden promover en todos los niveles (Soler *et al.*, 2024), si bien antes de implementarlas será necesario prever y gestionar las potenciales resistencias al cambio, con discursos basados en creencias como: “no es un problema de la organización sino de las mujeres”; “hoy en día esto ya no sucede”; “no es posible resolverlo o no hay nada que hacer”; “no hay tiempo ni dinero”; o “no es justo para los hombres”. Sin duda, la implantación de cualquier medida de cambio en una organización, y más si es por cuestiones de género, genera resistencias (Soler *et al.*, 2016; Velija y Phipps, 2024). Para abordarlas, es necesario hacer un buen diagnóstico y establecer espacios y mecanismos de reflexión y comunicación para que todas las personas de la organización se impliquen en el cambio y puedan ver las ventajas de estas medidas para el conjunto de la entidad (Martin *et al.*, 2017).

El objetivo de la igualdad de género en las organizaciones deportivas requiere seguir un proceso bien definido que incluya las etapas de diagnóstico, plan de acción, implementación y evaluación. A continuación, se describe cada uno de estos pasos.

Primera fase, el diagnóstico: consiste en analizar y describir el estado actual de la organización respecto a la igualdad de género. Este paso implica recopilar datos del ámbito organizativo, económico, deportivo, comunicativo y formativo para identificar dónde existen las desigualdades, las diferencias y las violencias de género (Rovira, 2021). El diagnóstico puede incluir entrevistas, encuestas, observación y revisión de las estadísticas, documentos y datos ya existentes. Un diagnóstico adecuado permite establecer unos fundamentos y una base para crear unas buenas medidas e indicadores de seguimiento.

Segunda fase, plan de acción: Una vez identificado el estado actual de la situación, se desarrolla un plan de acción. En esta etapa se definen los objetivos a alcanzar, las medidas y acciones específicas que se implementarán para mejorar la situación, los recursos y el tiempo necesarios, así como las personas o departamentos responsables de cada acción. El plan debe estar alineado con los objetivos a largo plazo de la organización y debe incluir una visión clara sobre cómo integrar la igualdad de género en todas las áreas de trabajo, de forma específica así como transversal. Es fundamental que el plan cuente con el apoyo o incluso se lidere desde la dirección con la participación de las personas de la organización y el entorno.

Tercera fase, la implementación: es la fase donde se ejecuta el plan de acción elaborado. En esta etapa, se ponen en marcha las medidas y acciones concretas para promover la igualdad de género en la organización. Esto puede incluir la introducción de políticas de contratación con perspectiva de género, formación en igualdad, género y masculinidades para equipos directivos y técnicos, diseñar campañas de visibilización o programas de mentoría para mujeres, entre otros. Es esencial que la implementación esté bien coordinada y cuente con los recursos adecuados. Además, se deben seguir los mecanismos de seguimiento del plan para garantizar que las acciones se estén ejecutando según lo planeado para lograr los objetivos fijados.

Cuarta fase, la evaluación: es la fase final y consiste en medir el impacto de las medidas y acciones implementadas. Aquí se revisa si los objetivos planteados en el plan de acción se han alcanzado y si la situación ha mejorado. La evaluación puede realizarse a través de la recopilación de nuevos datos, la comparación con el diagnóstico inicial, y el uso de indicadores clave de rendimiento. Este proceso también debe incluir una reflexión crítica sobre qué medidas han sido efectivas y cuáles no que permita ajustar las estrategias en futuras intervenciones. La evaluación periódica facilita que el proceso de cambio sea constante y que la organización pueda seguir adaptándose para avanzar hacia la igualdad efectiva.

Además de seguir estos pasos fundamentales, es esencial que el plan esté guiado por algunos principios clave que aseguren su efectividad. Estos principios proporcionan una base sólida para que las medidas no sean solo superficiales, sino que promuevan cambios desde una perspectiva estructural y un abordaje integral. Cada organización debe proponer y adaptar estos principios a sus circunstancias. Se describen aquí cinco ejemplos de estos potenciales principios (Soler *et al.*, 2024):

- **Interseccionalidad:** reconoce que las mujeres no son un grupo homogéneo y que las experiencias de discriminación varían según la identidad y la posición social de cada una (edad, raza, clase social, orientación sexual, discapacidad, localización geográfica, entre otras). A este respecto, es esencial entender que las políticas deben considerar estas múltiples identidades. Un enfoque interseccional permite identificar y abordar formas de discriminación y necesidades concretas que afectan a algunos subgrupos de mujeres. Si no se tienen en cuenta estas diferencias, las políticas y las acciones pueden ser ineficaces, al no abordar las necesidades específicas de estos colectivos, como el de mujeres racializadas o de mujeres con discapacidad en el ámbito deportivo.
- **Cambio estructural:** implica transformar los aspectos estructurales y culturales que perpetúan la desigualdad. Más allá de promover nuevas políticas, lo importante es modificar las estructuras organizacionales y culturales dentro de las organizaciones que reproducen la discriminación. Por ejemplo, debe prestarse atención a ciertos aspectos organizativos como si valora más estar en la oficina muchas horas o trabajar por objetivos, si hay un lenguaje y una comunicación inclusiva, cómo son los procesos de selección de personal (por amistad o con procedimientos claros y transparentes, si se tiene siempre en cuenta la perspectiva de género cuando se toman decisiones. La formación resulta fundamental para identificar, comprender y eliminar los

sesgos, muchos de los cuales pueden ser inconscientes.

- **Hombres como aliados:** en este proceso los hombres juegan un papel crucial, no solo en la erradicación del sexismo, sino también para beneficiarse del cambio social que supone la igualdad. Como se ha observado en los datos anteriores, el mundo deportivo está muy masculinizado, de modo que, si no se incorpora a los hombres en dicho cambio, este será muy lento y difícil. Los puestos de liderazgo y de gestión están ocupados mayoritariamente por hombres y si son necesarios cambios en las estructuras de las organizaciones son estos quien tienen la posibilidad de implementar-los.
- **Sinergias:** para garantizar el éxito de las iniciativas de igualdad de género las sinergias entre los departamentos y las personas de la misma organización, entre diferentes agentes del sector deportivo, así como con otros sectores, son esenciales. En este sentido, la coordinación entre departamentos y las distintas personas que trabajan en la misma organización es imprescindible. También son importantes las alianzas entre el ámbito público, el ámbito privado, las instituciones educativas y los medios de comunicación. Cada uno de estos agentes puede aportar perspectivas y recursos necesarios para el desarrollo y la implementación de las políticas de igualdad de género.
- **Especificidad y transversalidad:** se requiere de medidas transversales junto con acciones positivas para superar de forma efectiva la desigualdad histórica existente. Por ejemplo, es importante crear una comisión de igualdad, pero a la vez todos los departamentos (directivo, *marketing* y publicidad, recursos humanos, finanzas, gestión y administración, compras, logística, etc.) deben incorporar la perspectiva de género. La combinación de ambos criterios es clave para generar cambios profundos.

## 6. REFLEXIONES FINALES

Aunque se han producido avances en la igualdad de género en el deporte de alto nivel en España, persisten importantes desigualdades estructurales. Las cifras de mujeres con licencia deportiva están lejos de la paridad, aunque sí se ha alcanzado en cuanto a las deportistas de alto nivel y en la participación en los JJ. OO. de Verano. Siguen estando infrarrepresentadas en posiciones de liderazgo y encuentran barreras que limitan su acceso a cargos directivos, de entrenamiento y arbitrales. Factores como la socialización de género, la falta de conciliación entre la vida personal y profesional, y la cultura organizativa perpetúan estas desigualdades.

A pesar de los esfuerzos institucionales y las políticas implementadas en las dos últimas décadas, como el Programa Universo Mujer, el progreso ha sido lento. Hay una necesidad de adoptar enfoques más integrales y acelerar los cambios mediante diagnósticos rigurosos, planes de acción detallados, con equipos humanos que trabajen para la igualdad, con presupuestos concretos y evaluaciones permanentes. Para mejorar el contexto deportivo son especialmente necesarias acciones que permitan romper los estereotipos de género, eliminar el techo de cristal y la segregación vertical. Asimismo, es imprescindible incluir a los hombres como impulsores de las medidas estructurales que promuevan una verdadera igualdad efectiva en este ámbito. Así pues, a pesar de los cambios y los logros conseguidos desde finales del s. XX, aún son muchos los retos a alcanzar para conseguir la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el deporte de alto nivel.

## BIBLIOGRAFÍA

ADESP. (2023). *II Estudio sobre mujeres directivas y profesionales en el deporte federado español*. Consejo Superior de Deportes.

BOLUDA, A. (2023). *Manual de tractament periodístic de l'esport femení i les dones esportistes*. Teika y Unió de Periodistes Valencians.

COUNCIL OF EUROPE (2016). *Gender Equality in Sport and the Role of Media*. <https://rm.coe.int/bis-factsheet-gender-equality-sport-media-en/1680714b8f>

CSD. (2024a). *Datos estadísticos de las Memorias anuales sobre diferentes aspectos del Deporte Federado y de Alta Competición*. <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/otras-estadisticas>

CSD. (2024b). *Estadística de Deporte Federado (DeportData)*. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.

ELLING, A., HOVDEN, J., y KNOPPERS, A. (Eds.). (2018). *Gender Diversity in European Sport Governance*. Routledge.

HALL, A., CULLEN, D., y SLACK, T. (1989). Organizational elites recreating themselves: The gender structure of national sport organizations. *Quest*, 41, 28–45.

MARTIN, M., SOLER, S., y VILANOVA, A. (2017). Género y deporte. En M. GARCÍA-FERRANDO, N. PUIG, R., LLOPIS, A., y VILANOVA (Eds.), *Sociología del Deporte* (97–124). Alianza Editorial.

PUIG, N. (2007). Mujeres, puestos de decisión y organizaciones deportivas. En GOBIERNO DE ARAGÓN (Ed.), *Jornadas sobre Mujer y Deporte* (121-130). Gobierno de Aragón.

ROVIRA, A. (2021). Planes de igualdad para entidades deportivas: diseño de una matriz de análisis para llevar a cabo la fase de diagnóstico. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 434, 47–55.

SOLER, S., PRAT, M., PUIG, N., y FLINTOFF, A. (2016). Implementing Gender Equity Policies in a University Sport Organization: Competing Discourses from Enthusiasm to Resistance. *Quest*, 69(2), 276–289.

SOLER, S., VILANOVA, A., y ROVIRA, A. (2024). *Pla d'impuls de l'esport femení a Catalunya 2024–2030*. Generalitat de Catalunya, Secretaria Gerencial de l'Esport i l'Activitat Física.

VELIJA, P., y PHIPPS, C. (2024). Gender Knowledge and Gender Relations on Higher Education Sport and Physical Education Courses. En J. A. BUSTILLOS MORALES (Ed.), *Questioning Gender Politics* (88-102). Routledge.

ZIPP, S., y HYDE, M. (2023). Go with the flow – menstrual health experiences of athletes and coaches in Scottish swimming. *Sport in Society*, 27(2), 242–259.

2PLAYBOOK. (2 Junio 2023). Universo Mujer: un plan fiscal que ha captado más de 40 millones para impulsar el deporte femenino. [https://www.2playbook.com/mas-deporte/como-sacar-partido-beneficios-fiscales-mecenazgo-deportivo/universo-mujer-impulso-deporte-femenino\\_12168\\_102.html](https://www.2playbook.com/mas-deporte/como-sacar-partido-beneficios-fiscales-mecenazgo-deportivo/universo-mujer-impulso-deporte-femenino_12168_102.html)