

**El potencial del Deporte para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible
(ODS)" en Latinoamérica
IV Foro de las Américas: Deporte para el Desarrollo y la Paz, 2021**

Formulario proyecto de investigación

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Título: Elementos obstaculizadores, facilitadores y orientaciones que influyen en la participación femenina en cargos directivos de federaciones deportivas chilenas	
Fecha:	
<p>Nombre Investigador/a Principal: Dr. Miguel Cornejo Améstica</p> <p>Título profesional: Profesor de Educación Física (Universidad de Chile – Chile); Doctor en Sciences des Activités Physiques et Sportives (Université Joseph Fourier Grenoble – Francia)</p> <p>Institución académica: Universidad de Concepción, Facultad de Educación - Chile</p> <p>Correo: mcornejo@udec.cl</p> <p>Teléfono: +56-982483609</p> <p>Categoría: Investigador</p>	C.C
<p>Nombre Coinvestigador(es/as): Mg. Gerard Foppiano Vilo</p> <p>Título profesional: Profesor de Educación Física y Magíster en Educación Física (Universidad de Concepción – Chile); Mestrado (c) em Educação Física (Universidade Federal do Paraná - Brasil)</p> <p>Institución académica: Universidad Federal de Paraná - Brasil</p> <p>Correo: gerard.foppiano@gmail.com</p> <p>Teléfono: +56-997704701</p> <p>Categoría: Maestrando</p>	C.C
<p>Nombre Coinvestigador(es/as): Dr. Carlos Matus Castillo</p> <p>Título profesional: Profesor de Educación Física (Universidad de Concepción – Chile); Doctor en Act. Física, Educación Física y Deporte (Universidad de Barcelona/INEFC – España)</p> <p>Institución académica: Universidad Católica de la Santísima Concepción, Facultad de Educación - Chile</p> <p>Correo: cmatus@ucsc.cl</p> <p>Teléfono: +56-976051130</p> <p>Categoría: Investigador</p>	

Línea de investigación del grupo a la que responde:

ODS 5 – Igualdad de Género

- El deporte y la actividad física como medios para la promoción de la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles.

Descriptor / Palabras claves (Máximo 3-6 palabras clave no incluidas en el título):

Brechas de género – mujer - participación – organizaciones deportivas – junta directiva

2. ABSTRACTO.

La brecha de género negativa en cuanto a la participación femenina en puestos o roles que impliquen la toma de decisiones se observa en diversas organizaciones de la sociedad, tanto públicas como privadas, no estando ajenas las del sector deportivo. Chile presenta importantes brechas en la participación de mujeres en cargos que implican la toma de decisiones en federaciones deportivas, por ello, esta investigación tiene como objetivo general “determinar elementos obstaculizadores, facilitadores y orientaciones que influyen en la participación de las mujeres en cargos directivos y de toma de decisiones de las federaciones deportivas chilenas”. Para ello, se realizaron seis entrevistas en profundidad a dirigentes (mujeres) que ejercen funciones en equipos directivos. Como técnica de investigación se empleó la entrevista semi-estructurada (tres ejes: obstaculizadores y facilitadores para acceder a cargos directivos; e identificación de orientaciones que permitan incrementar la participación femenina en equipos directivos).

3. RESUMEN

La problemática del proyecto radica en la subrepresentación femenina en cargos de juntas directivas de federaciones deportivas afiliadas al Comité Olímpico de Chile (COCH). Las dirigentes deportivas registradas el año 2020 en el COCH solo ascienden al 15,6% del total. Esta situación afecta a países desarrollados y en vías de desarrollo. El objetivo general del proyecto es determinar elementos obstaculizadores, facilitadores y orientaciones que influyen en la participación de mujeres en cargos directivos y de toma de decisiones de las federaciones deportivas chilenas. Se establecieron tres objetivos específicos: 1) identificar los principales elementos obstaculizadores que influyen en la baja participación de la mujer en cargos directivos y de toma de decisiones; 2) identificar los principales elementos facilitadores que permiten aumentar la participación de la mujer en cargos directivos y de toma de decisiones, y 3) identificar estrategias que permitan una mayor participación de la mujer en cargos directivos y de toma de decisiones en organizaciones deportivas.

Las perspectivas teóricas se generan desde los estereotipos de género y su relación con el acceso y participación en juntas directivas. También se emplea el “Techo de Cristal” y sus orientaciones (barreras “invisibles” que impiden avanzar en cargos de organizaciones). La teoría de la Reproducción Homosocial ayuda a comprender como las estructuras organizacionales (mayoritariamente masculinas) resguardan la hegemonía masculina, impidiendo el acceso femenino. Se suman los conceptos de “Régimen de género” (perpetuación de las desigualdades de género) y de Habitus de

Bourdieu (orden social y dominación masculina). El método se plantea desde lo cualitativo con enfoque descriptivo. La técnica fue la entrevista personal no estandarizada que empleó un guión de preguntas semi-estructurado. Se aplicaron seis entrevistas virtuales (octubre-noviembre 2020) a dirigentes mujeres, adultas y pertenecientes a juntas directivas de Federaciones Deportivas (selección con criterios de inclusión). Las entrevistadas firmaron un consentimiento informado. El análisis de información se realizó mediante categorías de análisis y codificaciones conceptuales. A partir de los objetivos se pesquisaron situaciones recurrentes al interior de los discursos. Se empleó el software ATLAS.Ti. Los obstaculizadores identificados podrían ser producto de los estereotipos de género imperantes en la sociedad chilena, de acuerdo con la prescripción asociada al género femenino en particular. También se podría indicar la presencia de un "Habitus"; lo que tendría directa relación con el "Régimen de Género". Los roles asignados al individuo en base a su género serían la razón que explica la presencia de la Reproducción Homosocial. El Régimen de Género podría ser una de las razones relacionadas al concepto Techo de Cristal en las Federaciones, donde mujeres dirigentes difícilmente acceden a puestos importantes. Sobre los facilitadores, se observa que el ser o haber sido deportistas otorga cierta "validación" entre los hombres. Otro facilitador sería el contar con una formación profesional, la literatura indica que la proporción de mujeres directoras se relaciona positivamente con la efectividad del directorio. También se identifican positivamente las capacitaciones en gestión deportiva, ya que la participación en programas de educación afectaría positivamente. Los resultados relevan la importancia de la participación femenina en puestos directivos, ya que sirve como modelo para otras mujeres.

4. INTRODUCCIÓN

Las mujeres y niñas representan la mitad de la población mundial, por tanto, la mitad de su potencial. No obstante, la desigualdad de género persiste y provoca el estancamiento del progreso social (ONU, s. f.). Si bien es cierto, y como reconoce la ONU, han existido avances en las últimas décadas: más niñas participan de procesos de escolarización, los marcos legales de los países se están reformando para fomentar la igualdad, existe más participación de mujeres en cargos políticos y en posiciones de liderazgo (ONU, 2015b), aun los desafíos son mayores, a fin de lograr la igualdad y equidad de género. En este contexto, las organizaciones deportivas no escapan a la subrepresentación de la mujer en puestos de liderazgo (Acosta & Carpenter, 2014; Smith & Wrynn, 2013), tanto a nivel voluntario como profesional (Claringbould & Knoppers, 2008), incluido el deporte olímpico (Smith & Wrynn, 2013). De acuerdo con ello, en el marco del ODS n° 5 de la ONU (igualdad de género), este proyecto se propone "conocer elementos obstaculizadores, facilitadores y estrategias que influyen y promueven la participación de las mujeres en cargos directivos y de toma de decisiones de las federaciones deportivas chilenas".

La estructura del proyecto se compone de múltiples apartados, entre ellos: la revisión de la literatura describe perspectivas teóricas (Techo de Cristal, Reproducción Homosocial, entre otras) y evidencias que permiten una aproximación al tema y fundamentan la discusión. Posteriormente, la justificación presenta elementos que dan soporte y contexto a la realización de estudios con enfoque de género en el deporte y en cargos de tomas de decisiones. Continúa el método, el cual posee un enfoque cualitativo y que empleó la entrevista como técnica de levantamiento de información. Los resultados

se presentan mediante tres ejes (obstaculizadores, facilitadores y estrategias), relacionándose directamente con los objetivos específicos. La discusión contrasta los resultados con las teorías y evidencias de revisión de la literatura. Luego se establecen recomendaciones/estrategias para promover la participación femenina, las cuales emergen desde las entrevistas y de orientaciones técnicas dispuestas en la literatura, para finalmente entregar las conclusiones.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La participación femenina en puestos directivos de las Federaciones Deportivas chilenas afiliadas al Comité Olímpico (Comité Olímpico de Chile, 2020) asciende al 15,6%. Esta baja participación en puestos directivos puede observarse también en otros contextos, tal como lo indican Adriaanse y Claringbould (2016) quienes analizaron los porcentajes de representación femenina en organizaciones deportivas de 45 países de cinco continentes; observando que en promedio la presencia de dirigentes mujeres solo ascendía al 19,7%. Esta baja presencia puede ser explicada y comprendida teóricamente a través del análisis de los estereotipos de género, la teoría del Techo de Cristal, la teoría Homosocial de Kanter o El Régimen de Género de Connell.

Los estereotipos de género

Los estereotipos de género son una construcción psicológica de la sociedad sobre el papel y las características de un individuo de acuerdo con las ideas que dicha sociedad tiene de él/ella. Los estereotipos presentan muchos componentes, tales como la personalidad, funciones familiares, el empleo, características físicas y la orientación sexual (De Lemus Martín & Moya Morales, 2004).

Moragas Rovira (2014) indica que los estereotipos tienen un carácter prescriptivo, puesto que indican las conductas adecuadas para una mujer o para un hombre en función de su género; por tanto, condicionan sus comportamientos en todas las esferas de la vida, incluyendo el ámbito deportivo.

El Techo de Cristal

El Techo de Cristal (Glass Ceiling) es un término acuñado por Hymowitz y Schelhardt (1986) para referirse a barreras artificiales e invisibles que impiden a personas calificadas avanzar en las organizaciones hacia posiciones más altas (Baumgartner & Schneider, 2010), debido frecuentemente a las prácticas conscientes e inconscientes de discriminación y desigualdad de raza o género en las organizaciones laborales. Barberá et al., (2002) lo destacan como un factor significativo, en cualquier sector laboral analizado, incluso los más feminizados; donde la proporción de mujeres baja en la medida en que sube la jerarquía de la organización, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder es mínima. El Techo de Cristal también está presente en la dirección del deporte; siendo las organizaciones deportivas reconocidas como instituciones donde a menudo no se observan mujeres en las cúpulas de las juntas directivas. Es posible apreciar que mientras más alto es el puesto, es menos probable encontrar mujeres. Destaca la investigación de Adriaanse y Claringbould (2016), que analiza las juntas directivas de las federaciones deportivas de 45 países, determinando que sólo el 10,8% de ellas son presididas por mujeres; mientras que el de directoras ejecutivas asciende a un 16,3%. Estos porcentajes dejan entrever que el fenómeno del techo de cristal también afecta a las organizaciones deportivas en distintas zonas del mundo.

Oakley (2000) explica que las mujeres no llegan a puestos más altos por: a) oportunidades profesionales inadecuadas, b) estereotipos basados en el género, c) redes masculinas y 4) el

simbolismo. Otras explicaciones incluyen las diferencias entre estilos de liderazgo femenino y tipo de estilo de liderazgo esperado de los líderes de las organizaciones (Oakley, 2000).

Parzinger et al., (2001) indican como posibles barreras para la mujer: aspectos educativos y características familiares, culturas corporativas y factores sociológicos. Otras razones de la subrepresentación están relacionadas con la "naturalidad" percibida de los hombres que ocupan esos puestos (Shaw & Hoerber, 2003). Así, el *Techo de Cristal* describe como la carrera laboral o dirigenal femenina se estanca en un nivel jerárquico medio o bajo, sin posibilidades de alcanzar puestos de poder para la toma de decisiones, simplemente por ser mujeres o por pre-conceptos raciales, siendo esto una evidente discriminación.

La Reproducción Homosocial (Kanter)

Kanter (1977) propone el concepto de "Reproducción Homosocial" según el cual en una estructura organizacional dominada por hombres; estos reciben mayores oportunidades y poder debido a su representación mayoritaria. Kanter indica que los agentes masculinos "guardan poder y privilegios" para aquellos que son como ellos; esto quiere decir que es más probable que hombres contraten a otros hombres similares a ellos, independientemente de sus cualidades, realizando sus elecciones sobre la base de principios sociales y morales en los que fueron educados; generalmente en un régimen donde el poder social es ejercido por los hombres. Además de lo señalado, Moragas Rovira (2014) indica la existencia de "redes masculinas" que se desarrollan en centros sociales exclusivos para hombres (clubes sociales, campos de golf, etc.), donde las mujeres tradicionalmente son excluidas y no pueden participar, lo cual dificulta el acceso de ellas a información para la toma de decisiones; siendo esto una desventaja para competir por un puesto directivo. La Reproducción Homosocial tiene como resultados una menor proporción de mujeres en puestos gerenciales, menos modelos femeninos, la perpetuación de los estereotipos de género y la segregación sexual ocupacional.

El Régimen de Género de Connell

Según (Connell, 2009), las relaciones de género son establecidas a través de la práctica social. Connell plantea cuatro dimensiones principales de género de la práctica social: a) Producción (trabajo organizado por género), b) Poder (cómo y quién ejerce el control), C) Emociones (influyen las relaciones) y D) Simbolismo (creencias, actitudes y valores). La interacción y combinación de esas dimensiones y el patrón de relaciones de género resultante forma lo que Connell llama el "Régimen de género". La normalización de este Régimen de Género ha sido implantada en la sociedad por los diversos agentes socializadores, tales como la familia, el Estado, la iglesia, la escuela o el deporte. De esta forma, estos agentes socializadores exigen a las mujeres cumplir con sus papeles tradicionales como hija, esposa y madre; impidiendo su libre desarrollo en actividades como el trabajo, los estudios o la dirigencia de organizaciones, puesto que interfiere con sus "obligaciones naturales".

Las dimensiones presentadas por Connell pueden ser complementadas a través de los trabajos de Bourdieu (2000), para quien la fuerza del orden masculino es descubierta en el hecho de que prescinde de cualquier justificación, donde la visión androcéntrica es impuesta como neutra y no siente la necesidad de anunciarse en discursos capaces de legitimarla. De ahí que el orden social ratifica la dominación masculina a través de la división sexual del trabajo, de las actividades asignadas a cada sexo, los espacios ocupados por hombres y mujeres en la sociedad, etc.; pudiendo ser esta una de las razones por la cual existe una baja representación de mujeres en la dirección de juntas

directivas deportivas, pues de acuerdo con las creencias de la sociedad los puestos de liderazgo están reservados para los hombres.

6. JUSTIFICACIÓN

La ONU en 2015 (ONU, 2015a), aprobó la "Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible" que contiene 17 objetivos, donde el quinto busca "Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas", teniendo como una de sus metas, aprobar y fortalecer políticas y leyes que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas a todo nivel. De lo anterior, surge la necesidad de conocer la situación de ellas respecto a su participación en la sociedad, y también de elaborar estrategias para lograr la igualdad de género. Como bien señalan Álfaro (2008) y González Tirados (2010), no basta solo con medir el número de niñas/mujeres que participan de organizaciones, sino también es importante conocer sus realidades y situación sobre la toma de decisiones.

En el ámbito deportivo, una de las principales motivaciones para promover la participación femenina en puestos de toma de decisiones, radica en considerar que las mujeres también son partes interesadas (stakeholders) de las organizaciones, y que su inclusión es un talento disponible en las instituciones (Adriaanse & Claringbould, 2016). Terjesen et al., (2009) explican que la diversidad de género en las juntas directivas contribuye a la eficacia y que la presencia femenina otorga más sensibilidad hacia otras perspectivas. La ONG Women in Sport (2015) señaló que entre los beneficios que aporta la mujer a las organizaciones deportivas están: la variedad y experiencias en gestión; otorgan más progresismo y creatividad; permiten conocer cómo involucrar a más mujeres y niñas en el deporte. Pfister (2010) señala que las mujeres aportan perspectivas o ideas nuevas para la junta directiva, mejorando así la atmosfera de reuniones. Por otro lado, Acosta y Carpenter (2014) manifiestan que la participación femenina implica la transformación de modelos femeninos, derivando en un efecto que promueve el interés de las mujeres por participar de la dirigencia deportiva.

7. OBJETIVOS

Objetivos	Método
<p>General: Conocer elementos obstaculizadores, facilitadores y estrategias que influyen y promueven la participación de las mujeres en cargos directivos y de toma de decisiones de las federaciones deportivas chilenas.</p>	<p>Cualitativo y descriptivo. Se emplea el análisis de entrevistas personales (dirigentes deportivas) y revisión documental. Unidades de estudio: entrevistas personales a dirigentes deportivas y revisión documental en un segundo nivel. Elaboración de categorías de análisis</p>
<p>Específico 1. Identificar los principales elementos obstaculizadores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y de toma de decisiones de las federaciones deportivas chilenas.</p>	<p>Cualitativo y descriptivo. Análisis de entrevistas personales (dirigentes deportivas) y establecimiento de categoría de análisis (elementos obstaculizadores)</p>

<p>Específico 2. Identificar los principales elementos facilitadores que permiten una mayor participación de la mujer en cargos directivos y de toma de decisiones de las federaciones deportivas chilenas.</p>	<p>Cualitativo y descriptivo. Análisis de entrevistas personales (dirigentes deportivas) mediante el establecimiento de categoría de análisis (elementos facilitadores)</p>
<p>Específico 3. identificar estrategias que permitan una mayor participación de la mujer en cargos directivos y de toma de decisiones en organizaciones deportivas, de acuerdo con las propuestas de las entrevistadas y la literatura especializada</p>	<p>Cualitativo y descriptivo. Análisis de entrevistas personales (dirigentes deportivas) y revisión documental mediante el establecimiento de categoría de análisis (estrategias)</p>

8. MATERIAL Y MÉTODOS

Tipo de estudio

Investigación cualitativa y con enfoque descriptivo. Sobre la investigación cualitativa, Flores (2009) señala que es un proceso de indagación que obtiene datos del contexto en el cual los eventos ocurren; puede entenderse como un esfuerzo por describir fenómenos sociales que tienen cabida en escenarios naturales; realizando para eso un registro descriptivo de una serie de factores, donde se revelan las palabras de las personas, habladas o escritas. De forma similar Creswell (2014) manifiesta que es preciso realizar una investigación cualitativa cuando un problema necesita ser explorado, o cuando se necesita una comprensión compleja y detallada de una cuestión. Cabe señalar que las investigaciones cualitativas utilizan la recolección de datos sin medición numérica. Banks (2010) señala que este tipo de investigación puede ser abordada analizando experiencias de individuos o grupos; examinando interrelaciones y comunicaciones; investigando documentos.

En lo referente al enfoque descriptivo, Hernández Sampieri et al., (2014) indican que estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que necesite ser analizado con la finalidad de describir las tendencias de un grupo o población, siendo los estudios descriptivos útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno.

Participantes

Las participantes del estudio fueron seis dirigentes mujeres adultas y pertenecientes a juntas directivas de Federaciones Deportivas de Chile (Comité Olímpico de Chile, 2020). Los criterios de inclusión fueron: ser mujer; pertenecer a la población femenina chilena económicamente activa (18 a 60 años para las mujeres en Chile); tener residencia en Chile; ser integrante del directorio de una Federación Deportiva Chilena (reconocida por el COCH) al momento de la entrevista; ser representante de un deporte colectivo o individual; poseer estudios universitarios o técnicos. Cabe señalar que los cargos de las juntas directivas de las federaciones deportivas chilenas son de tipo voluntario y no se les asigna remuneración (sueldo).

Medidas

Se empleó como técnica la entrevista personal cualitativa. Esta técnica es ideal para recabar información sobre experiencias subjetivas y valoraciones de las situaciones vividas u observadas en la

vida cotidiana. Heinemann (2008) define a la entrevista cualitativa como una entrevista individual, no estandarizada; en la cual mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación, las personas emiten informaciones útiles para resolver la pregunta central de investigación. Con eso, es posible obtener una imagen e ideas propias de los sujetos, lo que permite conocer la realidad que ellos/as perciben en un determinado escenario. En este estudio la información se recopiló en seis entrevistas cualitativas de tipo semi-estructuradas.

Heinemann (2008) afirma que en la entrevista es posible hacer preguntas y organizarlas de forma flexible según el curso de la conversación. Es más fácil profundizar en los aspectos relevantes para cada entrevistado en lo que se refiere a sus opiniones.

Como instrumento para la entrevista se empleó un guion semi-estructurado, el cual fue diseñado por el equipo de investigación en concordancia con los objetivos del estudio, luego se aplicó una entrevista piloto a una dirigente que cumplía con los criterios de inclusión de las participantes, esto permitió revisar y ajustar las preguntas, también la estructura del guion y determinar el tiempo aproximado de aplicación.

Las dimensiones del guion semi-estructurado fueron.

1	Experiencia deportiva (como practicante) y relación con el cargo directivo
2	Experiencias dirigenciales en cargos directivos
3	Elementos facilitadores y obstaculizadores para el acceso a cargos directivos
4	Elementos que favorecen o dificultan la participación en la toma de decisiones en los puestos de gobernanza
5	Percepción sobre la participación femenina en puestos directivos.

Para el desarrollo de esta investigación se han priorizado las opiniones de las dimensiones 1, 3 y 5.

Procedimiento

En primer lugar, se realizó una revisión y lista de personas de los directorios de las Federaciones, la cual incluía: Federación, nombre, sexo, cargo en el directorio y contacto (correo electrónico y/o teléfono). Posteriormente se realizó un filtro en función de datos de las dirigentes y criterios de inclusión. Luego se contactó por correo electrónico y/o teléfono a las dirigentes que cumplían los criterios. A fin de obtener una representatividad geográfica de las participantes a nivel país, se optó por tener dos representantes de la Zona Norte, dos de la Zona Central y dos de la Zona Sur de Chile. En función de la respuesta (positiva, negativa o sin respuesta) se realizó una llamada telefónica para explicar los objetivos de la investigación y coordinar la entrevista. Finalmente, fueron seleccionadas seis dirigentes. De las seis entrevistadas, cinco ostentaban el cargo de Secretaria General y una el cargo de Presidenta, de ellas, cuatro estaban asociadas a deportes individuales y dos a deportes colectivos, cinco tenían uno o más hijos, cuatro estaban casadas y dos divorciadas, todas contaban con una formación profesional o técnica y sus edades fluctuaban entre los 35 y 58 años.

Las entrevistas se realizaron durante el año 2020 (octubre y noviembre) de forma virtual mediante la aplicación de videollamadas Google Meet, la cual permitió grabar las entrevistas para luego transcribir y analizar. Esto (videollamada) debido a dos factores: la situación sanitaria (COVID 19), lo cual impedía desarrollar actividades presenciales y las distancias físicas entre el entrevistador y la entrevistada. La estrategia de realización de entrevistas mediante videollamadas, ha sido estudiada y validada por diversos autores (Lo Iacono et al., 2016; Sullivan, 2013), quienes concuerdan en que este mecanismo

10. RESULTADOS

Eje 1. 10.1. Aspectos obstaculizadores para la participación en cargos directivos de federaciones deportivas

Los aspectos obstaculizadores que señalan las entrevistadas con relación al acceso y participación en cargos directivos de federaciones deportivas chilenas se enfocan en primer lugar en contextualizar que la mayoría de los puestos están integrados por hombres. En este ambiente, las entrevistadas manifiestan que la participación de ellas se ve dificultada por aspectos y demandas familiares, tales como la maternidad, el cuidado de los hijos y las funciones domésticas, lo que les impide contar con el tiempo suficiente para participar en las organizaciones.

Entrevistada 6: "El prejuicio en las capacidades que tenemos nosotras, en la poca valoración para participar en el mundo masculino de los dirigentes; en como organizamos el quehacer de la casa, el trabajo, los niños, la familia".

Otro obstáculo manifestado es que las juntas directivas de las federaciones están integradas mayoritariamente por varones, lo cual supone desventajas a la mujer al momento de plantear ideas o proyectos. Algunas entrevistadas señalan que se sienten discriminadas e invisibilizadas por parte del directorio masculino.

Entrevistada 2: "Sí, siento que hubo discriminación, sobre todo con la otra dirigente que en algún momento quiso ser Presidenta; sí, hubo discriminación." "Históricamente la presidencia de la federación ha estado en manos de los hombres. En la federación solo son 2 mujeres y 5 hombres en el directorio".

La siguiente barrera se asocia a los cargos más relevantes de las federaciones, los cuales están cubiertos por hombres, principalmente la Presidencia. Cabe señalar que de todas las entrevistadas en este estudio, solo una es Presidenta y el resto Secretarías. Ellas señalan que generalmente este cargo (Secretaría) es solo "decorativo". Acceder a cargos directivos para las mujeres, no está exento de dificultades, las cuales se generan en muchos casos por los directores (hombres). Ejemplo, el no haber practicado el deporte de la federación, representa un obstáculo, ya que muchos subestiman sus capacidades al no haber sido practicantes.

Entrevistada 1: "Por ejemplo en la Federación Panamericana de ... una vez se me dijo derechamente que yo era una "aparecida en el", "que no sabía nada de"; y fue muy vinculado al tema de género. Sin embargo, los resultados han demostrado que no era así".

Eje 2. 10.2. Elementos facilitadores para la participación en cargos directivos de federaciones deportivas

La mayoría de las entrevistadas han sido practicantes del deporte en el cual hoy son dirigentes. El haber sido practicante de la disciplina sería un importante factor para acceder y validarse en cargos directivos en una federación.

Entrevistada 6: "Cuando era niña mi padre me llevaba a hacer deportes, jugaba ..., pero no me hallaba mucho en el equipo; me gustaba más en solitario en especial el Competí por la universidad, después de los estudios volví a los Máster; en ese intertanto llevé a mi sobrina a practicar ..., ahí me di cuenta de que la asociación ... no tenía nada, no tenían recursos, y del

club donde yo estaba como Máster me llamaron para que fuera a representarlos; y volví siendo la Secretaria de la asociación".

Otro aspecto facilitador es contar con una formación educativa-profesional y desarrollar labores profesionales en contextos no deportivos. Para algunas entrevistadas la experiencia profesional en áreas distintas al deporte les permite aplicar esos conocimientos a la gestión de la federación.

Entrevistada 3: *"Sí, me ayudó mucho lo de administración de empresas. Antes había estudiado secretariado".*

En el mismo sentido de lo anterior, ellas consideran que realizar gestión en una organización deportiva, responde generalmente a los mismos principios de funcionamiento de organizaciones no deportivas, es el caso de la planificación, gestión de recursos humanos, entre otras. Una entrevistada manifiesta que con la experiencia obtenida en otras organizaciones deportivas ha podido mejorar la gestión de su federación.

Entrevistada 1: *"yo había tenido un cargo de ... en una asociación deportiva... desde el año 2003. Estaba trabajando en clubes deportivos de ..., luego como Presidenta de la asociación de ... hasta el año 2011".*

Otro elemento facilitador corresponde a la capacitación en gestión deportiva, la cual es considerada como fundamental para las entrevistadas. Algunas han tenido la oportunidad de realizar cursos de capacitación en gestión deportiva a través del Comité Olímpico de Chile (COCH) o de los cursos que realiza el Instituto Nacional del Deporte.

Entrevistada 1 *"Sí, hice el diplomado MOSO que se otorga a través del COCH y Solidaridad Olímpica, postulé a la beca, la obtuve y el 2015 hice ese diplomado".*

Las entrevistadas consideran importante la participación de la mujer en cargos directivos. Ellas como directivos se sienten referentes entre las mujeres para que puedan asumir estos cargos en algún momento

Entrevistada 6: *"Nosotros en la federación tenemos 8 mujeres presidentas de clubes, y una de las metas que yo tengo, es que me gustaría motivar al menos al doble de Presidentas, y así cuando terminemos digamos "habemos 16 mujeres, 10, 11 o 12 mujeres".*

Eje 3. 10.3. Estrategias que permiten promover la participación femenina.

Las entrevistadas señalan que deben existir cuotas obligatorias de participación de 50% o 40% para las mujeres en los directorios de las federaciones deportivas, a fin de potenciar la igualdad de género.

Entrevistada 6: *"Aumentar la cuota de dirigentes mujeres a un 50/50 o un 60/40. Equidad de género en las federaciones".*

De forma paralela, se identifica que la preparación y capacitación mediante cursos en gestión deportiva representa una importante estrategia, ya que las hace sentir más empoderadas y preparadas para asumir cargos de responsabilidad.

Entrevistada 3: *"Todo lo que se está haciendo ahora, cursos de liderazgo femenino, de entregarles herramientas, de capacitarnos son muy buenos y además invita a las mujeres a participar".*

Una tercera estrategia es la promoción de educación y cultura en aspectos de género al interior de las federaciones y en el deporte en general, esto significa educar en aspectos asociados al respeto e igualdad entre toda la comunidad deportiva.

Entrevistada 5: *"hay que partir por el tema de la equidad, la igualdad de oportunidades, partiendo de esa base, se siente que en la federación las mujeres no son discriminadas"*.

Una cuarta estrategia se asocia a la promoción de la participación de las deportistas en cargos directivos de sus federaciones, ya que no todas las federaciones tienen comisiones en la cual los y las deportistas participan de instancias en las cuales se tomen decisiones.

Entrevistada 6: *"Aumentar el número de mujeres que participemos en la dirigencia deportiva, porque no soñar el día de mañana con una presidenta del Comité Olímpico y en nuestra Federación que nunca han existido"*.

11. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Al interpretar la información obtenida, se pueden observar los elementos obstaculizadores y facilitadores para acceder a puestos de liderazgo deportivo.

Las entrevistadas indican que la falta de tiempo para cumplir con sus obligaciones familiares y los prejuicios sobre el liderazgo y capacidad femenina en el "mundo" dirigenal, dan como resultado que existan pocas mujeres que se interesen por participar de la dirección deportiva, así como una baja participación femenina en los puestos de liderazgo deportivo; además de que aquellos puestos que ocupan sean los que tienen menor poder de decisión o menor "peso" dentro de la junta directiva. Estas dificultades podrían ser producto del estereotipo de género imperante en la sociedad chilena, de acuerdo con la prescripción asociada al género femenino en particular y a los comportamientos que se le asocian (Moragas Rovira, 2014); donde los roles familiares dificultarían desarrollar otro tipo de actividades que no sean las del hogar. En este sentido, se podría indicar también la presencia de un Habito o "Habitus" (Bourdieu, 2000) en la sociedad chilena acerca de los roles que deben cumplir hombres y mujeres; lo que tendría directa relación con la presencia de un "Régimen de Género" (Connell, 2009), el cual puede verse reflejado en las respuestas de las entrevistadas.

Martínez García (2017) indica que el Habitus es producido por la estructura social, generando prácticas sociales estructuradas; además el sociólogo Pierre Bourdieu (2000) indica que existen agentes socializadores (familia, iglesia, estado y la escuela) que contribuyen a delimitar el papel de la mujer dentro de la sociedad indicando que las actividades importantes o de honor son reservadas para los hombres, mientras que las actividades menos importantes quedan reservadas para las mujeres; pudiendo ser en base a estos estereotipos de género impuestos mediante agentes socializadores los que sugestionan o influyen de forma consciente o inconsciente en las elecciones de hombres para los puestos directivos más importantes.

Esta idea preconcebida de roles asignados al individuo en base a su género, serían la razón que explica la presencia de la Reproducción Homosocial (Kanter, 1977); donde las cúpulas de las juntas directivas están conformadas casi exclusivamente por hombres, eligiendo estos de forma consciente o inconsciente a hombres similares a ellos para ocupar los puestos directivos. Asimismo, la Reproducción Homosocial y el Régimen de Género (el cual es impuesto por la sociedad a los individuos) podría ser una de las razones de la existencia de un *Techo de Cristal* (Hymowitz &

Schelhardt, 1986) en las Federaciones Deportivas Chilenas, donde mujeres dirigentes que cuentan con las competencias técnicas y formación profesional y técnica, no son consideradas para los puestos más importantes o son designadas sólo a cargos simbólicos o complementarios; sin tener en cuenta el aporte que podrían realizar a la gestión deportiva.

Sobre aquellos factores que las entrevistadas reconocen como facilitadores para la participación femenina en las juntas directivas, se aprecia que el ser o haber sido deportistas de la disciplina que representan les otorga cierta "validación" por parte de sus pares hombres, y también les permite conocer mejor el medio en el que se desarrolla el deporte.

Otro elemento facilitador que se aprecia es la formación profesional de las entrevistadas; puesto que los conocimientos técnicos tales como la administración de empresas o el conocimiento e interpretación de las leyes les permite desenvolverse mejor en la dirección deportiva tal como indican Terjesen et al., (2009), quienes manifiestan que la gobernanza corporativa mejora cuando las mujeres son incluidas en las juntas directivas de las empresas, pues contribuyen con su talento a las discusiones y decisiones que toma la junta directiva; así como Nielsen y Huse (2010) quienes indican que la proporción de mujeres directoras se relaciona positivamente con la efectividad de la junta y el control estratégico. El avanzar hacia juntas directivas con mayor igualdad y equidad de género puede resultar beneficioso para el desempeño de la junta tal como indican Hartarska y Nadolnyak (2012) quienes concluyen que la diversidad de género tiene un impacto positivo en la eficiencia organizacional. También como elemento facilitador se identifica la realización de cursos o capacitaciones en el ámbito de la gestión deportiva, los cuales les permiten adentrarse en la administración de la organización y poder contribuir de mejor forma a la dirección de las organizaciones; además de darles conocimientos que les permiten validarse frente a los demás directivos, teniendo esto concordancia con lo afirmado por Goslin y Kluka (2014), quienes indican que el participar de programas de educación sobre liderazgo deportivo afecta positivamente, tanto en la autoestima individual como a la voz colectiva de las dirigentes deportivas femeninas.

Sobre lo señalado por las entrevistadas acerca de la adopción de cuotas de género como una forma de fomentar la inclusión de mujeres en las directivas de las juntas deportivas; para

Adriaanse y Schofield (2013) las cuotas se muestran como una herramienta muy útil para alcanzar la paridad de género, especialmente para lograr un número mínimo de mujeres integrantes de la junta. Sin embargo, se debe tener el cuidado de que el instaurar una cuota mínima de representación no se transforme en un simple requisito a cumplir; lo que según

Rich et al., (2004) convertiría esta opción en un simple techo para ser alcanzado y que podría terminar por socavar el principio del mérito, haciendo pensar que las mujeres presentes en la junta son sólo puestos decorativos incluidos para cumplir con un requisito impuesto.

Finalmente, las entrevistadas señalan la importancia de que exista una mayor participación de mujeres en puestos directivos, las que pueden servir como modelos para otras mujeres interesadas en participar de la gestión deportiva; siendo esto importante pues tal como señalan Acosta y Carpenter (2014), estas mujeres líderes se transformarían en modelos femeninos para otras mujeres; lo que podría contribuir a aumentar la presencia femenina en la dirección deportiva.

12. RECOMENDACIONES

En primera instancia se presentan las principales recomendaciones para potenciar la inclusión y participación femenina en cargos directivos de las federaciones deportivas chilenas, las que surgen de las entrevistas a las dirigentes deportivas.

1. Aumentar normativamente o mediante leyes las cuotas de participación femenina en cargos directivos en las federaciones deportivas y en el Comité Olímpico de Chile.
2. Desarrollar y fortalecer programas de capacitación de liderazgo deportivo femenino que entreguen herramientas a las mujeres en el ámbito de la gestión deportiva.
3. Elaborar un manual de buenas prácticas que eduque sobre la igualdad y equidad de género al interior de las organizaciones deportivas, y que permita cambiar la cultura organizacional. Esta herramienta debería desarrollarse por las instituciones deportivas públicas y privadas del país (Ministerio del Deporte, Comité Olímpico de Chile, entre otras).
4. Elaborar procedimientos transparentes y claros que aseguren la promoción de las mujeres en cargos directivos y de responsabilidad.

De forma complementaria a lo anterior, la literatura ofrece múltiples recomendaciones, entre ellas podemos mencionar las del informe del Comité Olímpico Internacional (COI) sobre igualdad de género (Comité Olímpico Internacional, 2018) para incrementar el número de mujeres en puestos directivos. A su vez, el Minister for Sport and Recreation de Nueva Zelanda (Sport New Zealand, s. f.) ha diseñado un programa llamado "Women in Leadership" el cual entrega herramientas para fomentar la participación y liderazgo en puestos relevantes. La organización Women in Sport (2015), también propone medidas, de las cuales hemos seleccionado las más adecuadas para el contexto chileno: transparentar las cifras de participación por género en la organización (directorio, deportistas, entre otros); transparentar y justificar las diferencias de sueldos o dietas, si existiesen; flexibilizar horarios de reuniones y tareas; ofrecer apoyo financiero para el cuidado de hijos/as si fuese necesario; asegurar procedimientos de incorporación y participación claros y que la promoción sea por méritos; fijar límites temporales de mandato en la junta directiva. Además, podemos mencionar a la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) (CONMEBOL, s. f.) que a través de su área de Evolución en Educación ofrece un programa para mujeres sobre liderazgo en gestión y dirección deportiva, al igual que la Australian Sport Commission (Australian Sports Commission, s. f.) que ofrece talleres de liderazgo para las mujeres.

13. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados, podemos señalar que se han identificado elementos obstaculizadores que influyen, dificultan y se sitúan como barreras para la participación de las mujeres en juntas directivas, siendo los más relevantes las funciones o situaciones relacionadas a la maternidad, cuidado de hijos/as, cuidado de adultos mayores, las funciones domésticas y también el cumplimiento de las tareas laborales, siendo el factor temporal (no contar con el tiempo suficiente) el que permite agrupar estos elementos. Otras barreras se sitúan al interior de la junta directiva las cuales están integradas mayoritariamente por hombres, en este contexto, las mujeres que forman son estereotipadas y discriminadas por sus pares masculinos, puesto que los cargos más importantes (Presidente, por ejemplo) son cubiertos principalmente por hombres, mientras que los cargos menos

importantes (Secretaria) quedan reservados para ellas. A la vez, las propuestas y opiniones femeninas son subestimadas y poco consideradas en las juntas directivas. Otro factor identificado se asocia a la influencia derivada de no haber sido practicante del deporte en el cual se ostenta el cargo.

Entre los elementos facilitadores destacan ser o haber sido deportista de la disciplina que representa esa federación, esto representaría un factor de reconocimiento y validación de sus pares hombres. Otro facilitador se asocia a poseer una formación profesional y/o técnica y desempeñarse laboralmente en contextos no deportivos, dado que la experiencia profesional en áreas distintas al deporte permitiría aplicar esos conocimientos a la gestión de la federación. Junto con lo anterior, contar con programas de capacitación que entreguen herramientas de gestión, también se sitúa como relevante. Además, contar con mecanismos que promuevan la participación femenina y visibilizarlas en cargos directivos, serviría como ejemplo a otras mujeres que pretendan sumarse a las organizaciones deportivas.

Las estrategias que permitirían promover la participación femenina serían: fijar cuotas obligatorias de participación; desarrollar capacitaciones permanentes en gestión y liderazgo; educar y plantear temas de igualdad y equidad de género dentro de las organizaciones; promover la participación de las deportistas de las federaciones a fin de que puedan acceder a cargos directivos en algún momento. Por otro lado, la literatura nos presenta diversas recomendaciones que se pueden adecuar al contexto chileno, entre ellas: transparentar cifras de participación; flexibilización de horarios de acuerdo con las características/perfiles de las dirigentes; promoción y escalamiento dentro de las organizaciones por mérito y no por género; desarrollo de programas de capacitación y liderazgo.

14. REFERENCIAS

- Acosta, V., & Carpenter, L. J. (2014). *Women in Intercollegiate Sport: A Longitudinal, National Study, Thirty-Five Year Update. 1977-2014*. University of New York. <http://www.acostacarpenter.org/2014%20Status%20of%20Women%20in%20Intercollegiate%20Sport%20-37%20Year%20Update%20-%201977-2014%20.pdf>
- Adriaanse, J. A., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547-566. <https://doi.org/10.1177/1012690214548493>
- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498-513. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>
- Álfaro, E. (2008). La participación de las mujeres en el deporte. *Seminario Iberoamericano Mujer y Deporte*.
- Australian Sports Commission. (s. f.). *Women leaders in Sport*. Sport Australia. https://www.sportaus.gov.au/grants_and_funding/women_leaders_in_sport/leadership
- Banks, M. (2010). *Los datos visuales en Investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del ministerio de Trabajo e inmigración*, 40. <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/alla-techo-cristal-181887>

- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development, 37*(2), 559-576. <https://doi.org/10.1177/0894845309352242>
- Bourdieu, P. (2000). *La Dominación Masculina*. Anagrama. <https://www.buscalibre.cl/libro-la-dominacion-masculina/9788433905895/p/1240521>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and Undoing Gender in Sport Governance. *Sex Roles, 58*(1), 81-92. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9351-9>
- Comité Olímpico de Chile. (2020). *Federaciones—COCH*. <https://coch.cl/federaciones-coch/>
- Comité Olímpico Internacional. (2018). *Examen sobre igualdad de género. Informe del COI sobre igualdad de género*. <https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-SPA.pdf>
- CONMEBOL. (s. f.). *Herramientas de Liderazgo para Mujeres en Gestión y Dirección en la Industria del Deporte*. <https://evolucion.conmebol.com/product/herramientas-liderazgo-mujeres-industria-deporte/>
- Connell, R. (2009). *Gender* (2a ed.). Polity Press.
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. Escolhendo entre cinco abordagens* (3a ed.). Penso Editora.
- De Lemus Martín, S. L., & Moya Morales, M. (2004). Superando barreras: Creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de psicología general y aplicada, 57*(2), 225-242.
- Flores, R. (2009). *Observando observadores. Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social* (1a ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- González Tirados, R. M. G. (2010). El problema de género en las estructuras empresariales españolas del Siglo XXI. *ICE, Revista de Economía, 852*, Article 852. <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1307>
- Goslin, A. E., & Kluka, D. A. (2014). Women and sport leadership: Perceptions of Malawi women educated in sport business leadership. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation, 36*(3). <https://repository.up.ac.za/handle/2263/43377>
- Hartarska, V., & Nadolnyak, D. (2012). Board size and diversity as governance mechanisms in community development loan funds in the USA. *Applied Economics, 44*(33), 4313-4329. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.589812>
- Heinemann, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Editorial Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hymowitz, C., & Schelhardt, T. (1986). The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*.
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation* (Basic Books). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10807>

- Lo Iacono, V., Symonds, P., & Brown, D. H. K. (2016). Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews. *Sociological Research Online*, 21(2), 103-117. <https://doi.org/10.5153/sro.3952>
- Martínez García, J. (2017). El habitus. Una revisión analítica. *Revista Internacional de Sociología*, 75(3), e067-e067. <https://doi.org/10.3989/ris.2017.75.3.15.115>
- Moragas Rovira, M. (2014). Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya. Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec, i estil de lideratge [Ph.D. Thesis, Universitat Ramon Llull]. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. <http://www.tdx.cat/handle/10803/145029>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- ONU. (s. f.). *Igualdad de género: ¿por qué es importante?* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf
- ONU. (2015a). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- ONU, M. (2015b). *Igualdad de género y empoderamiento de la mujer*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Parzinger, M. J., Nath, R., & Lemons, M. A. (2001). Examining the Effect of the Transformational Leader on Software Quality. *Software Quality Journal*, 9(4), 253-267. <https://doi.org/10.1023/A:1013763119819>
- Pfister, G. (2010). Are the women or the organisations to blame? Gender hierarchies in Danish sports organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/19406941003634008>
- Rich, E., Henry, I., White, A., Radzi, W. M., Shelton, C., & Theodoraki, E. (2004). *Women, leadership and the Olympic Movement: Research Report to the International Olympic Committee*. Loughborough University. <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/women-leadership-and-the-olympic-movement-research-report-to-the->
- Shaw, S., & Hoeber, L. (2003). "A Strong Man Is Direct and a Direct Woman Is a Bitch": Gendered Discourses and Their Influence on Employment Roles in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347-375. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.347>
- Smith, M., & Wrynn, A. (2013). *Women in the 2012 Olympic and Paralympic games: An analysis of participation and leadership opportunities*. SHARP Center for Women and Girls. https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/177824/women-in-the-olympic-and-paralympic-games-an-analysis-of-participation-and-leadership-opportunities-?_lg=en-GB
- Sport New Zealand. (s. f.). *Women in leadership programme*. <https://sportnz.org.nz/resources/women-in-leadership-programme/>
- Sullivan, J. (2013). Skype: An Appropriate Method of Data Collection for Qualitative Interviews? *The Hilltop Review*, 6(1). <https://scholarworks.wmich.edu/hilltopreview/vol6/iss1/10>

- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Women in Sport. (2015). *Checklist for change. Building a sustainable pipeline to gender diversity in sport leadership*. Women in Sport. https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2017/10/FINAL_Checklist-for-change_Trophy_Women_031115.pdf