

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO "RAFAEL ALBERTO ESCOBAR LARA"

**MUJER Y DEPORTE. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GERENCIA  
DEPORTIVA**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Doctorado en  
Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Autora: Zenia Escorihuela

Tutora: Rosa López de D'Amico

Maracay, Octubre de 2018

## **ACEPTACIÓN DE LA TUTORA**

En mi carácter de Tutora del Trabajo de grado presentada por la ciudadana Zenia Escorihuela titular de la C.I.14.470.377, titulado MUJER Y DEPORTE. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GERENCIA DEPORTIVA, trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, el cual reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Maracay a los 06 días del mes de Octubre del 2018.

---

**Dra. Rosa López de D'Amico**

**C.I:7243914**

## DEDICATORIA

*A Dios todo poderoso y la Virgencita “Inmaculada” quien siempre me guía y cuidan.*

*A mis padres por su amor incondicional que siempre me han dado, ejemplo de familia y de fortaleza para seguir adelante.*

*A mis hermanos y sobrinos gracias por su motivación y apoyo.*

*A mis amigas Argenira Ramos y Rosa López de D’Amico por brindarme sus conocimientos y sabios consejos, este logro también es de ustedes.*

*A lo mas grande y hermoso de mi vida mi abuela Mercedes Carta quien me ha brindado un gran amor incondicional, te amo. Este triunfo es tuyo.*

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA .....	iii
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRAFICOS.....	vi
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	10
SENDERO	
I LA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA.....	13
Equidad de Género.....	13
Propósitos de la Investigación.....	26
Propósito General.....	26
Propósitos Específicos.....	26
Apología de la Investigación .....	26
II LA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA .....	30
Antecedentes de la Investigación .....	30
Las Luchas de las Mujeres .....	36
Política y Equidad de Género .....	40
La Gerencia Deportiva .....	44
III RUTA EPISTEMICA METODOLÓGICA .....	49
Marco Metodológico .....	49
Plataforma Epistémico .....	50

Supuestos Epistemológicos .....	50
El Paradigma de Investigación .....	52
Metodología de la Investigación .....	53
Método de la Investigación .....	54
Tipo de Investigación .....	56
Técnica de la Investigación .....	57
Escenario de Estudio.....	58
Participantes .....	58
Técnica de Fiabilidad de la Información .....	58
Técnica de Fiabilidad de la Información .....	58
La Triangulación .....	58
Interpretación de la información .....	59
IV PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GERENCIA DEPORTIVA .....	60
Área: Política de índole social y gubernamentales para la equidad de género.....	66
Área: Experiencia profesional de la Mujer en la Gerencia Deportiva.....	74
Área: Ámbito Gerencial de la Mujer Venezolana en el Deporte.....	78
V ASPECTOS HISTORICOS DE LA MUJER EN LA ALTA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA.....	82
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIÓN.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	116

## LISTA DE CUADROS

N <sup>a</sup>	Cuadro	pp.
1	Presidentes y Ministros del IND.....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

N <sup>a</sup>	Gráfico	pp.
1	Hechos históricos que impulsaron el movimiento feministas.....	15
2	Movimientos Feministas en el Deporte.....	18
3	Mujer y Deporte.....	28
4	Luchas de la Mujeres en Venezuela.....	39
5	Herramientas políticas del Estado Venezolano por los Derechos de la Mujer desde 1977 hasta 2019.....	43
6	Aspectos importantes que debe poseer un gerente deportivo.....	46
7	Ruta epistémica metodológica de la Investigación.....	49
8	Supuestos Epistemológicos de la Investigación.....	57
9	Pasos del Método Histórico específicamente la Heurística.....	58
10	Hitos del contexto en estudio.....	60
11	Áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva.....	61
12	Áreas y sub áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva.....	65
13	Políticas de índole social y gubernamentales para la Equidad de Género.....	67
14	Mujeres Presidentas y Ministras del IND.....	70
15	Hitos Históricos de las presidentas y ministras del IND.....	70

16	Representación porcentual de la presencia de la mujer en el cargo de Presidenta y Ministra del IND desde 1949 al 2018.....	72
17	Área Experiencia profesional de la Mujer en la Gerencia Deportiva.....	76
18	Ámbito Gerencial de la Mujer en el deporte.....	80
19	Área Ámbito Gerencial de la Mujer en el Deporte y la Administración.....	81
20	Representación porcentual de Presidentes y Ministros del IND desde 1949 al 2018.....	85
21	Representación porcentual Oportunidades de la Mujer como Presidenta o Ministra del Instituto de Deporte en el Periodo Político de La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1949.....	86
22	Representación porcentual Perfil del Presidente del IND en Venezuela a través de la historia.....	87
23	Representación porcentual de las oportunidades de la Mujer como Presidente o Ministro del IND 1999 – 2018.....	88



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO “RAFAEL ALBERTO ESCOBAR LARA”

Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Línea de Investigación: Gerencia y sociología de la actividad física

**MUJER Y DEPORTE. PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GERENCIA  
DEPORTIVA**

Autora: Zenia Escorihuela

Tutora: Rosa López de D'Amico

Fecha: Junio, 2018

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito general generar una aproximación teórica acerca de la participación de la mujer en el deporte venezolano, desde una perspectiva de género en la alta gerencia deportiva. La ruta epistémica metodológica que se trabajó en esta investigación fue desde la dimensión paradigmática, por la experiencia dada de los participantes, se buscó la visión de la participación de la mujer en el ámbito gerencial. El paradigma de investigación se enmarcó en un paradigma postpositivista, el método de la investigación fue histórico dialéctico. El tipo de investigación de campo, descriptivo sustentado en una revisión documental. La técnica de la investigación fue la entrevista, el escenario de estudio el órgano estructural del deporte nacional, el instituto nacional de deporte IND (Venezuela), los participantes significantes es decir los informantes fueron las mujeres venezolanas que han ocupado altos cargos gerenciales en el deporte venezolano. Entre los hallazgos fueron agrupar tres grandes de investigación la primera la experiencia profesional de la mujer en la gerencia deportiva, la segunda el ámbito gerencial de la mujer en el deporte y su gestión y por último la del ámbito gerencial de la mujer en el deporte y la administración. La mujer Venezolana debe seguir en la búsqueda de los espacios gerenciales, debe poseer motivación y preparación académica, no debe limitarse, hay que demostrar calidad y asumir los retos con dignidad y una coraza para vencer los obstáculos.

**Descriptor:** Equidad de Género, Teoría Feminista, Gerencia Deportiva.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el acceso al deporte ha sido diferente para hombres y mujeres. En un principio la mujer fue segregada y orientada al óptimo cumplimiento del papel que la sociedad le asignó de esposa y madre. En el deporte la mujer ha tenido que desarrollar una dura batalla y derribar obstáculos para situarse en una posición actual de igualdad teórica con respecto al hombre. Posteriormente, gracias a las reivindicaciones por la lucha de igualdad de sexos y los movimientos feministas, poco a poco la mujer empezó a introducirse en algunos deportes e incluso a ser pionera de éstos. Al incrementarse las oportunidades de la mujer en el deporte, aumentan de forma compleja las alternativas que se le presentan en los diferentes ámbitos.

La presencia de las mujeres en la esfera pública era inexistente, y era impensable que algún día pudiera llegar a ser dueñas de sus decisiones. El puritanismo imperante, tanto religioso como moral, de las diferentes épocas marcó y determinó qué era y qué no era apropiado para las mujeres. Las mujeres fueron educadas, se construyó un universo femenino en el que la fragilidad, la inseguridad y la escasa o nula importancia de su capacidad intelectual era la cosa más natural. En 1949 se funda la Asociación Internacional de la Educación Física y el Deporte para Niñas y Mujeres (IAPESGW), cuya finalidad fue impulsar el principio de igualdad de oportunidades en todas las instituciones relacionadas con la actividad física, la danza y el deporte. La Declaración de Brighton 1994 hace referencia a

garantizar a la mujer igualdad de acceso y la plena participación en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones en el deporte.

En los avances del siglo XX las mujeres han ocupado grandes espacios sin pausas en el ámbito deportivo, se incorporaron al mundo administrativo, organizativo y universitario de este, organizando congresos donde debaten sobre sus logros. Conseguir estos logros durante las tres primeras décadas del siglo XX por las mujeres venezolanas, se consolidan en organizaciones y eventos tales como; la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE) (2009) en Venezuela, Foro “La Mujer Venezolana: Líder y gerente”2011, El Observatorio Venezolano de los Derechos Humanos de las Mujeres y el Centro de Estudios políticos de la Universidad Católica Andrés Bello, Foro Desafíos para el acceso de las Mujeres al poder en el sistema electoral Venezolano desde la perspectiva de género 2014, La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) 2014, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2015, Sello de Equidad de Género y en el 2016 y el III Foro Global Empresas por la Igualdad de Género: Promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030 ONU.

Mientras la sociedad venezolana iba asumiendo que las mujeres tenían una importante función en el deporte específicamente en representar al país, se iban abriendo el paso, a conquistar cargos gerenciales. La participación de las mujeres se diversificó y ampliaron en todos los ámbitos del deporte venezolano. En consecuencia, el liderazgo femenino, suma a estas habilidades el sentido de intuición ampliamente debatido y socialmente reconocido en todos los espacios de la vida cotidiana, razón por la cual el presente trabajo tiene el propósito final de presentar algunas reflexiones tendientes a promover la igualdad de oportunidades en la gerencia frente a la

idea de delegar importantes responsabilidades a la mujer de hoy dentro de las organizaciones deportivas. Venezuela es un país con un alto potencial energético, humano y natural, en este sentido, pues, se realiza para las mujeres una función social, educativa y socializadora entre géneros, para garantizar y promover la participación de la mujer en altos cargos gerenciales en el deporte.

Este trabajo de investigación está estructurado por: senderos: I la gerencia deportiva venezolana: equidad de género, propósitos de la investigación, apología de la investigación Sendero II perspectiva referencial: antecedentes de la investigación, marco teórico: las luchas de las mujeres, política y equidad de género, gerencia deportiva. Sendero III ruta epistémica metodológica: marco metodológico, plataforma epistémica, el paradigma de investigación, metodología de la investigación, método de la investigación, tipo de investigación, técnica de la investigación, escenario de estudio, participantes. Sendero IV perspectiva de género en la gerencia deportiva, las entrevistas, análisis de las entrevistas, áreas y sub áreas del análisis de las entrevistas, Las área son: mujeres venezolanas en la alta gerencia deportiva, área: experiencia profesional de la mujer en la gerencia deportiva, área: ámbito gerencial de la mujer venezolana en el deporte. Se concluye con las conclusiones propiamente dichas en forma de resumen.

## SENDERO I

### LA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA

#### Equidad de Género

*“Hombres, sus derechos y nada más;  
mujeres, sus derechos y nada menos...”  
Susan B. Anthony (1829-1906).  
Luchadora social estadounidense*

La participación de las mujeres en la gerencia deportiva ha sido, y todavía en la actualidad, es menor que la de los hombres. Esto no es un hecho casual ni aislado, ya que la participación de la mujer es menor en los ámbitos que tradicionalmente se han considerado públicos como el mundo laboral, político, cultural y el deporte es uno de ellos, como por ejemplo la Federación de Sociedades Femeninas de Francia (FSFI), al ver que la Federación Internacional de Atletismo (IAAF) no les escuchaba en el sentido de incluir pruebas femeninas en los Mundiales de Atletismo, esta organiza los primeros Juegos Mundiales Femeninos en el estadio Pershing de París el 20 de abril de 1922. Gotemburgo, Suecia en 1926 es sede de los segundos JJ.OO. femeninos, evento que empezó a ser visto y seguido por los organizadores y dirigentes de los Juegos Olímpicos

El acceso de las mujeres al ámbito deportivo ha tenido que ir superando barreras creadas por estereotipos sociales y culturales, de la misma manera ha tenido que luchar contra ideales que colocan a la mujer como inferior a los

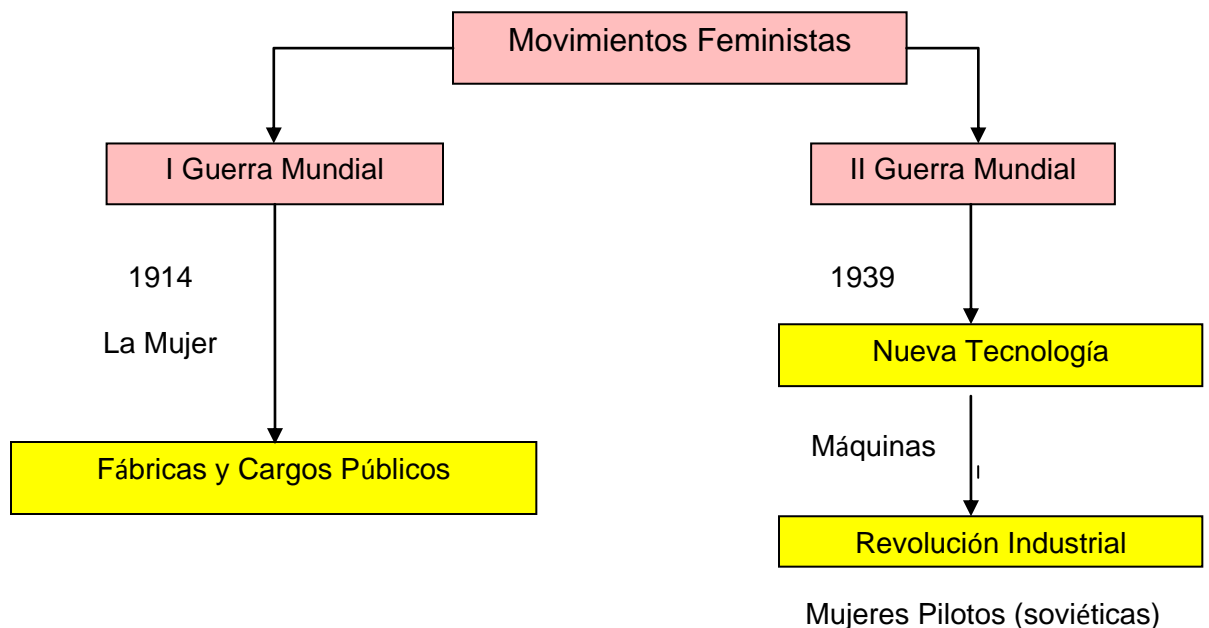
hombres. Según Platón (427 - 327 BC), las mujeres son resultado de una degeneración física del ser humano, porque considera que:

Son sólo los varones los que han sido creados directamente de los dioses y reciben el alma. Aquellos que viven honradamente retornan a las estrellas, pero aquellos que son cobardes o viven sin justicia pueden haber adquirido, con razón, la naturaleza de la mujer en su segunda generación. (p.43)

Por otra parte Aristóteles (384 - 322 BC) consideró a las mujeres seres humanos defectuosos. La razón por la que un hombre domina en sociedad es su inteligencia superior. Sólo el hombre es un ser humano completo. Aristóteles consideró "La relación entre el varón y la hembra es por naturaleza aquella en la que el hombre ostenta una posición superior, la mujer más baja; el hombre dirige y la mujer es dirigida". Dichos obstáculos los ha ido venciendo la mujer desde el deporte estos en parte tienen su origen en la propia gestación del deporte moderno, donde se promueve la producción y acumulación de datos, información y conocimientos que nutren y hacen avanzar a las ciencias aplicadas al deporte, aun así existen suficientes indicios para plantear que la igualdad no es suficiente.

Desde esta perspectiva es fundamental destacar cómo se inició el movimiento feminista y cómo este aborda el deporte, entendiéndose a la teoría feminista como el conjunto de ideas en torno a la crítica de los valores y las dinámicas patriarcales sobre las cuales se estructuraron los estados y las sociedades mundiales, cuando se promovieron las primeras opiniones favorables en torno a la integración social de la mujer, provenientes de pensadores y pensadoras organizando acciones concretas, como las de Olimpia de Gouges, quien redactó en 1791, la Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana.

Durante el siglo XIX, producto de la necesidad de mano de obra y la crisis producida por primera y segunda guerra mundial, las mujeres lograron que se incorporaran a las fábricas y asumieron roles hasta entonces designados exclusivamente a los hombres, cobrando de este modo la causa feminista mayor alcance. A mediados de los años setenta, con el auge de los distintos movimientos sociales que cuestionaban el statu imperante, el feminismo produjo un despliegue de rupturas epistemológicas, construcción de nuevos paradigmas y pautas de interpretación en torno a la realidad de la mujer desde el punto de vista sociopolítico, cultural y deportivo. La equidad de género como noción compleja para Fraser (1997), involucra la tensión entre la igualdad y la diferencia, así como la complementariedad de la justicia social, que implica redistribución, con la justicia cultural que apunta hacia el reconocimiento. Integra principios relativos a la igualdad, la diferencia y la equidad, de modo de conjugar la lucha por la igualdad social con las luchas por el reconocimiento.



***Grafico N°1. Hechos históricos que impulsaron el movimiento feministas.***

Así el feminismo asumía la lucha por la reivindicación sociopolítica, económica, legal y cultural de la mujer. Uno de los mayores alcances de los movimientos feministas en Venezuela fue su evolución desde la obtención de los derechos políticos de 1947, desde la primera Constitución que consagró la igualdad ante la ley, conjuntamente con los derechos políticos como el voto y su legibilidad de ese mismo año, hasta el presente, la igualdad tiene simple existencia de jure como lo demuestran las grandes brechas de género que se manifiestan en la presencia de mujeres en los procesos y posiciones políticas significativas tanto nacional como localmente.

En 1917 Alice Melliat funda la Federación de Sociedades Femeninas de Francia (FFSF) y más tarde el 31 de octubre de 1921, con el apoyo de Estados Unidos de America, Gran Bretaña, Italia, Checoslovaquia y Francia, organiza la Federación Internacional Deportiva Femenina (FSFI). Este movimiento deportivo femenino, tenía como objetivo lograr un gran número de participación de mujeres en eventos deportivos. En 1949 se funda la Asociación Internacional de la Educación Física y el Deporte para Niñas y Mujeres (IAPESGW) que es una organización con el objetivo principal de apoyar a profesionales de todo el mundo que estén trabajando en el campo de la educación física, la danza y el deporte. Posee miembros en todos los continentes del mundo, en más de 40 países. Otro de sus objetivos es representar y promover los intereses de las niñas y las mujeres en todos los niveles y en todos los ámbitos de la educación física, la danza y el deporte.

El 22 de junio de 1949, mediante decreto No 164 de la Junta Militar de Gobierno de los Estados Unidos de Venezuela (Publicado en Gaceta Oficial de los Estados Unidos de Venezuela, bajo el No 22952 del 23 de junio de



1949), se creó el Instituto de Deporte IND. En el ámbito de la gerencia deportiva en Venezuela ha existido un desequilibrio de equidad cuanto a la estructura de cargos, así como en muchos países, por lo que a nivel mundial viene estudiando la equidad de género en la gerencia deportiva, es importante señalar que a nivel internacional el año 1994 marca el inicio cuando las propias mujeres toman conciencia sobre su situación general en el deporte, y en mayo de ese mismo año, en la ciudad inglesa de Brighton, fue celebrada la Conferencia sobre el Deporte Femenino y el Desafío del Cambio, organizada por el Consejo de Deportes de Gran Bretaña (British Sports Council, antecesor del actual UK Sports Council), con el apoyo del Comité Olímpico Internacional. Esa conferencia sin precedentes nació del deseo de reunir en un mismo sitio las diversas organizaciones provenientes de distintos países, a fin de compartir sus ideas y experiencias dentro del movimiento mundial Mujer y Deporte.

Esa Conferencia representó un verdadero punto de partida para el cambio, porque generó tres aspectos significativos, el primero lanzó la Estrategia Internacional Mujer y Deporte (IWG), el segundo formuló la Declaración de Brighton y por último se creó el Grupo de Trabajo Internacional Mujer y Deporte. Pero no es sino a partir 1995 que manifiestan sus aportes en la Conferencia Mundial sobre la Mujer organizada por la ONU, en particular la desarrollada en Pekín (1995) en cuyas declaraciones se hace referencia a la igualdad de derechos y la dignidad humana intrínseca de mujeres y hombres, garantizar a la mujer igualdad de acceso y la plena participación en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones.

La Declaración de Brighton completan una serie de principios para el fomento del deporte femenino, su objetivo principal es el desarrollo de una cultura deportiva que permite y valorizara la plena participación de mujeres

en todos los aspectos del deporte, por otra parte reconoció el papel importante que desempeña el deporte que puede enriquecer, mejorar y desarrollar la vida de cada mujer. Los Principios presentados en esta Declaración, son el desarrollo de la participación femenina en el deporte a todos los niveles, en todas funciones y todos los papeles, garantizar que los conocimientos, las experiencias y los valores de las mujeres contribuyan al desarrollo del deporte y fomentar el reconocimiento de la participación femenina en el deporte como contribución a la vida de todos, al desarrollo de la comunidad, y a la construcción de naciones sanas. Esta declaración incluye directa o indirectamente a las mujeres al deporte desde las organizaciones o asociaciones públicas para el desarrollo o promoción deportiva.

## MOVIMIENTO FEMINISTA EN EL DEPORTE

*“El camino hacia la igualdad”*

### FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE ATLETISMO (IAAF)

Federación de Sociedades Femeninas de Francia (FFSF).

Los clubes y Asociaciones Femeninas



1917 Alice Melliat

- ✓ 1921 Federación Internacional Deportiva Femenina (FSFI), se disolvió en 1938.
- ✓ I Juegos Mundiales Femeninos en el estadio Pershing de París el 20 de abril de 1922.
- ✓ Suecia en 1926 es sede de los II Juegos Mundiales Femeninos.
- ✓ 1931 Campeonato de España de atletismo femenino.
- ✓ 1933 Campeonato de España de natación, esquí, fútbol, cross y hockey.
- ✓ 1934 los III Juegos Mundiales Femeninos en Praga Checoslovaquia y Londres respectivamente.
- ✓ 1949 se funda la Asociación Internacional de la Educación Física Femenina (AIEFF).



I Juegos Mundiales Femeninos en el estadio Pershing de París el 20 de abril de 1922.



## **Grafico N°2. Movimientos Feministas en el Deporte.**

En Venezuela, los movimientos de mujeres, con su accionar sistemático y permanente en el tiempo, han obtenido logros importantes en el reconocimiento de sus derechos; sin embargo, es en el año 1999, con la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) cuando se reconoce la igualdad ante la ley entre hombres y mujeres como uno de los principios del ordenamiento jurídico, y cada día es mayor la participación femenina en los diferentes ámbitos de la sociedad. A pesar de ello, la distancia entre la igualdad legal y la igualdad real sigue siendo considerable desde altos cargos gerenciales del deporte venezolano, como por ejemplo la presidencia del Instituto de Deporte que desde 1945 al 2016 han ocupado 32 personas ese cargo y solo tres mujeres han sido seleccionadas para ocupar dicho cargo, por lo que la equidad de género en nuestro país y específicamente en la alta gerencia deportiva no se visualiza con equidad.

En el mes de mayo del año 2000 una de las grandes políticas del Estado fue el Proyecto Bolivariano, en el discurso oficial este proyecto viene a ser la plataforma política del movimiento político V República (MVR). El cual consta de cinco polos, a saber: equilibrio y equidad social, equilibrio político, equilibrio económico, equilibrio territorial y equilibrio internacional. En lo social se plantean dos principios: “la improporcionable necesidad de corregir las enormes diferencias que afectan a nuestra sociedad como lo son la exclusión y la injusticia social; y el desarrollo del ciudadano para que participe plenamente en el ejercicio democrático.” (El Nacional, 23-05-2000; E-8). Para que la mujer venezolana obtuviera más participación en la gerencia no solo a nivel deportivo, una de las políticas de Estado para 1999 fue el Instituto

Nacional de la Mujer (INAMUJER) fue creado el 25 de octubre de 1999, luego fue oficializado por el presidente Hugo Chávez, vía decretos N° 6.663 y N° 6.665 y formalizado en Gaceta Oficial N° 39.156 el día 13 de abril de 2009, para así organizar el Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género el cual es órgano rector encargado de transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas, planes, programas y proyectos del Estado Venezolano, para garantizar el empoderamiento y participación de las mujeres, en la construcción de una sociedad igualitaria y justa, tal como está establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el resto del ordenamiento jurídico vigente

Las mujeres venezolanas han desarrollado el mismo interés que los hombres por la gerencia; en el ámbito político se han incorporado activamente y en la actualidad están ejerciendo grandes cargos políticos, al igual que en otras tantas actividades y profesiones. Por lo que, según Gill (2005) menciona que las mujeres tienden a lograr el éxito sobre la base del dominio y mejoramiento personal, en tanto los hombres buscan el resultado frente al oponente. Desde los finales del siglo pasado las mujeres se han acercado en mayor proporción a la actividad deportiva, pero aún falta mucho, viéndose esta como resultado que la mayor representación de atletas venezolanos fueron femeninas, las que participaron en los Juegos Olímpicos de Bejín (2008) y Londres (2012), también ocupando cargos en clubes deportivos, ligas deportivas, federaciones, institutos de deportes y como entrenadoras. Por lo que la experiencia política venezolana a partir del año 1999 es considerada como expresión de las nuevas orientaciones y sistemas de acción política que se registran en América Latina y el mundo entero, calificado entre otras cosas como un fenómeno de “destradicionalización” de la política (Rivas, 2000).

Otra de las políticas venezolanas es el Plan para la Igualdad y Equidad de Género “Mamá Rosa” 2013-2019, plan de igualdad del proceso bolivariano y se presenta en un escenario cargado de emotividades, desafíos y retos. El cual tiene como objetivo histórico erradicar el patriarcado como expresión del sistema de opresión capitalista y consolidar la igualdad y equidad de género con valores socialistas, el socialismo feminista, como objetivo nacional promover la autonomía de las mujeres y la igualdad de género, y finalmente como objetivo general consolidar la transversalidad del enfoque de género en las políticas públicas en todos los niveles y sectores del Estado, para la transformación cultural de la sociedad, cuya expresión debe ser la conciencia social de género a través de las relaciones de igualdad entre mujeres y hombres en la patria socialista-feminista.

En este sentido, la poca presencia de la mujer en el deporte y en la gerencia a nivel nacional e internacional ha logrado la participación de organizaciones de mujeres en encuentros y grupos de trabajo en el propio ámbito deportivo. Entre las actividades más importantes destacan que la Asociación Internacional de Educación Física y Deporte para Niñas y Mujeres (IAPESGW) ha venido organizando congresos mundiales desde el año 1949 cada cuatro años ininterrumpidamente, por otra parte, también el Grupo de Trabajo Internacional para la Mujer y el Deporte (IWG) también viene celebrando congresos mundiales desde el año 1994, cada cuatro años también de forma ininterrumpida.

En estas Conferencias se insiste en la necesidad de preparar a las mujeres para desempeñar cargos de responsabilidad en el deporte, animando a las organizaciones deportivas y a gobiernos en el mundo a fomentar su acceso a los mismos.

Entre las principales organizaciones académicas que discuten la participación de la mujer en la educación física y el deporte en sus diversas áreas y estructuras encontramos: la Asociación Internacional de Educación Física y Deporte para Mujeres y Niñas (IAPESGW), el Consejo Internacional para la Salud, Educación Física, Recreación, Deporte y Danza (ICHPER-SD), el Consejo Internacional para la Ciencia del Deporte y la Educación Física (ICSSPE), el Grupo Internacional de Trabajo (IWG). Cabe destacar que la organización que en los últimos años ha generado grandes aportes al gerente deportivo en Latinoamérica es la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE), la cual fue creada en el año 2009 en Venezuela y su misión consiste en aportar estudios, además de publicaciones científicas orientadas en la Gestión Deportiva en América Latina. Tiene además como objetivo mejorar la investigación y el conocimiento mediante la promoción de estudios, encuestas y debates en este ámbito.

En la convención CEDAW sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer efectuada en el 2014, Venezuela destacó en la participación política de la mujer era de 55 % en las instancias populares como consejos comunales y comunas, por lo que se ha aumentado el acceso de las mujeres a altos cargos de responsabilidad política. En esta convención participaron las organizaciones feministas como la Base Lésbica, CachucaKalho, CISFEM, Corriente Revolucionaria Bolívar y Zamora, Federación Democrática Internacional de Mujeres, Fundación Amanecer Humano, Género con Clase, IBFAN y Sur DH'S.

Por otra parte en la República de Corea del 2015 se celebró un foro mundial sobre la educación, en el cual aprobaron una visión transformadora de la educación para los próximos quince años. Entre las Declaraciones de

los co-organizadores específicamente los de la ONU Mujeres, afirman que la declaración de Incheon compromete a una educación no discriminatoria que reconoce la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para un desarrollo sostenible. Por lo que implica trabajar juntos, en todos los sectores educativos, hacia el cumplimiento de enseñar la igualdad para todas las sociedades pacíficas, justas y equitativas de manera universal.

Por lo que la educación juega un papel fundamental para que la mujer venezolana logre convertirse en gerente. La incorporación o reconocimiento de la mujer como gerente en el mundo público durante las últimas décadas no ha sido fácil. Las políticas que implementa nuestro país desde 1999 ha permitido que Venezuela sea uno de los países con más participación de la mujer en cargos gerenciales, según el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en el 2012 se realizó un estudio donde se demostró que las mujeres latinoamericanas han ganado presencia en la gestión de las políticas públicas, Matteo (2012) demostró que en el medio gerencial venezolano la participación de las mujeres en cargos gerenciales de poder es una tendencia en expansión que demuestra su avance en el mercado laboral y político.

En la "Declaración del Milenio de las Naciones Unidas" durante la clausura de la Cumbre del Milenio del año 2000, se recogen ocho objetivos referentes a la erradicación de la pobreza, la educación primaria universal, la igualdad entre los géneros, la mortalidad infantil, materna, el avance del VIH/sida y el sustento del medio ambiente. Uno de sus objetivos, con sus metas específicas, es el objetivo tres (3) el cual es promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente

para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015. En este objetivo también se refleja promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, el 3.1 Proporción de niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior, el 3.2 Proporción de mujeres con empleos remunerados en el sector no agrícola y por ultimo 3.3 Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales.

Para el 2015 si bien se han producido avances a nivel mundial con relación a la igualdad entre los géneros a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la igualdad entre los géneros no es suficiente. Por lo que las naciones están ahora enfocadas en los nuevos objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2025 para así lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. En el objetivo cinco se describe la Igualdad de género, uno de los aspectos es poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo, otro es velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública. Otro aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.

En lo que a Venezuela respecta se han realizados actividades como el foro “La Mujer Venezolana: Líder y gerente”, celebrado en el 2011, en el cual se debatió sobre la presencia de la mujer en el quehacer diario del país, el Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género (MinMujer), instaló el Consejo Nacional para la Igualdad de Género en el 2015, por lo que Fernández (2011) concuerda con la opinión de Batista y Bermúdez (2009) quienes consideran que la participación de la mujer en calidad de líder, es cada vez mayor. Así que en Venezuela por la Ley



Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras del año 2012, deja claro el derecho de los trabajadores y trabajadoras como sujetos protagónicos sin dar lugar a distinción alguna.

Para el 2014 El Observatorio Venezolano de los Derechos Humanos de las Mujeres y el Centro de Estudios políticos de la Universidad Católica Andrés Bello se desarrolló el Foro Desafíos para el acceso de las Mujeres al Poder en el sistema electoral Venezolano desde la perspectiva de género, con el propósito de crear un espacio de encuentro entre las organizaciones de mujeres vinculadas a temas de participación política y electoral en el país. Con respecto a los cambios sociopolíticos en el rol de la mujer venezolana se recalcó la democratización de la democracia con la perspectiva de género que implica la participación en igualdad de condiciones.

Un evento muy importante para seguir en la lucha por la igualdad de género fue El Foro Mundial sobre la Educación en el año 2015, que se realizó en Incheon República de Corea, en el cual se aprobó una visión transformadora de la educación para los próximos quince años. La Declaración por parte de los co-organizadores en este caso la ONU Mujeres afirma que esta declaración de Incheon nos obliga a una educación no discriminatoria que busca la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para un desarrollo sostenible. Es una oportunidad fundamental para trabajar juntos en lograr que la educación enseñe que todos somos iguales.

Para el 2015 en Venezuela fue anfitrión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), este evento contó con la visita de Especialista en Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD, Neus Bernabeu, el cual presentó la iniciativa del Sello de Equidad

de Género, este sello de equidad de género es un instrumento que consiente en examinar las políticas y acciones implementadas por las organizaciones para determinar si coexiste una política de equilibrio e igualdad. En dicho evento asistieron representantes de las organizaciones Fundación Cisneros, Shell, Aliadas en Cadena, Asociación Civil de Planificación Familiar y Grupo Social CESAP, las cuales se dedican a dar a conocer y promover la equidad de género desde el equilibrio organizacional. Para el 2016 se llevó a cabo en Panamá el III Foro Global Empresas por la Igualdad de Género: Promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual se destacó que la igualdad de género es fundamental para lograr los objetivos de la Agenda 2030 ONU.

Para el Desarrollo Sostenible, apetece un mundo donde todas las mujeres y niñas disfrutaran de la igualdad de género y donde se han eliminado todas las barreras legales, sociales y económicas para su empoderamiento. Uno de los resultados de este evento las cifras para América Latina fue que de cada setenta y dos (72) grandes empresas de la región, solo tres cuentan con una mujer como directora general o presidente, es decir, un 4.2%, por lo que aún existe un desequilibrio en la equidad de género con respecto a los altos cargos de gerencia y administración.

Es importante destacar que el liderazgo de género, específicamente en el tema de la mujer y el deporte se va incrementando y el interés de estudio en el ámbito gerencial, ya que ningún país ha alcanzado la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida pública y privada, y la desigualdad entre mujeres y hombres continúa persistentemente. También porque no existen suficientes aportes teóricos de las mujeres gerentes deportivos y sus aportes significados durante su gerencia. Matteo (2012) revela en una investigación que mientras “más alto es el nivel jerárquico gerencial, menos representación tienen las mujeres en esos cargos”(p.11), por lo que se han

generado pasos hacia la plena igualdad pero el camino que queda por recorrer aún es largo y difícil debido a que el alcanzar dicha igualdad depende a su vez de otros factores sociales, económicos y culturales, por lo que es importante que esas experiencias de las mujeres gerentes en el deporte venezolano y sus referentes teóricos contribuyan a seguir estudiando y generando aportes para lograr esa igualdad, específicamente en la gerencia deportiva y en el éxito deportivo.

Los estados y gobiernos específicamente el venezolano ha de hacer todos los esfuerzos necesarios para asegurarse que las instituciones y organizaciones a cargo del deporte respeten las disposiciones políticas nacionales e internacionales con respecto a la igualdad. Ofrecerles la igualdad de oportunidades en cuanto a su participación en la gerencia deportiva, para promover el deporte venezolano, porque es el derecho de cada mujer. Los cargos gerenciales, el poder y la responsabilidad han de ser repartidos justamente y sin discriminación. Cabe ahora preguntarse si las políticas han ayudado a favorecer a la mujer venezolana para lograr algunos altos cargos gerenciales en el deporte. Así mismo, surgen desde la visión de la autora, las siguientes interrogantes: ¿Cómo las políticas de índole social y político han logrado la participación activa de las mujeres a nivel de la gerencia deportiva? y ¿Cómo ha sido a nivel de la gerencia deportiva el rol de la mujer venezolana?

## **Propósitos de la Investigación**

### ***Propósito General***

Generar una aproximación teórica acerca de la mujer en el deporte venezolano, desde una perspectiva de altos cargos gerenciales.

### ***Propósitos Específicos***

Indagar las políticas de índole social y gubernamental que han contribuido a la participación de la mujer en altos cargos gerenciales en el deporte venezolano.

Caracterizar la actuación de la figura femenina en altos cargos gerenciales en el deporte Venezolano.

Develar los aportes de la mujer en altos cargos gerenciales en el deporte venezolano.

### **Apología de la Investigación**

En Venezuela históricamente la participación de la mujer en la gerencia deportiva ha estado y está íntimamente vinculada a la realidad política, socioeconómica, cultural y religiosa de nuestra sociedad de hoy. Por lo que Valdivieso (2004) afirma que nuevas políticas y estrategias para hacer frente a las responsabilidades familiares deben ser introducidas en todos los niveles de la empresa, no solamente para que la norma sea la utilización más equitativa del tiempo de los hombres y de las mujeres, sino también para armonizar positivamente las percepciones de los empleadores acerca de las capacidades de los hombres y de las mujeres y de su disposición a consagrar tiempo y esfuerzos al trabajo.

Por lo cual esta investigación responde a la necesidad de generar aportes teóricos acerca del rol de la mujer como gerente en el deporte

venezolano de ahí que podamos establecer, por tanto, las políticas que se han generado para la mencionada equidad de género, la cual se están llevando a cabo desde distintos sectores de nuestra sociedad actual y específicamente en la gerencia. En este orden de ideas, el informe de la confirma que si se apoya el bienestar de la mujer, se mejora el desarrollo y además, enuncia que invertir en la educación de la mujer producirá un desarrollo sostenido y sustentable. La importancia tanto cualitativa como cuantitativa que adquiere la gerencia femenina en los distintos sectores de la sociedad venezolana en las últimas décadas, obliga a buscar metodologías y definiciones adecuadas para el estudio de lo que diferentes autores han denominado la Práctica Gerencial Femenina: UNESCO (2000), Aburdene y Naisbitt (1993), Márquez 1999), entre otros.

Desde el punto de vista político, los planes políticos de estado que se han generado en Venezuela han permitido avances en la participación de las mujeres en cargos gerenciales, en diferentes sectores, por lo que Boon (2012) afirma que en la jerarquía laboral, donde se encuentran los puestos de alta gerencia, las mujeres siguen siendo minoría. Por lo que es de gran importancia conocer esas pocas mujeres que han logrado esos altos cargos gerenciales específicamente en el deporte y que aportes podrían brindar a seguir trabajando para lograr la equidad. Por otra parte el empoderamiento como proceso y la autonomía de las mujeres como estado configuran así, en conjunto, una condición para la igualdad.

El logro de la igualdad, objetivo que constituye el horizonte planteado por la CEPAL en cuanto ejercicio pleno de derechos, responsabilidades y oportunidades por parte de todas las personas, sean hombres o mujeres, es un compromiso que se ha ido reflejando en distinta medida en la gestión pública de los Estados y que respecto de la igualdad de género se manifiesta

en la manera en que las políticas pueden resolver injusticias de género y garantizar la autonomía física, económica y política de las mujeres

En la actualidad la generación de conocimientos con respecto a las ciencias aplicadas al deporte es insuficiente, por lo que continúa una indagación y orientación inadecuada en cuanto al desempeño de la mujer en la gerencia deportiva. Garbi (1993) define las habilidades de la gerencia femenina como:

Su gran capacidad de negociación, como parte de un proceso de socialización que desde niñas las diferencian de los hombres en cuanto a la manera de lograr lo que se proponen, y, al mismo tiempo, la tendencia de ser más dura y exigentes con sus subordinados, debido a su propia necesidad de demostrar su profesionalismo. (p.32)

La mujer venezolana ha cambiado la cultura que se tenía acerca del su rol en la sociedad, su participación es cada vez mayor en el sistema educativo y cabe destacar su “incorporación a la educación superior en Venezuela y la presencia creciente de mujeres profesionales”(p. 33) según Garbi, (1993). En el grafico numero tres se resumen las características de la mujer en la gerencia deportiva.



### ***Grafico N°3. Mujer y Deporte***

Esta tendencia hace pensar que la mujer en el siglo XXI, ocupa cargos de alta gerencia y responsabilidad en la vida social y económica del país. Para el logro de la equidad, la justicia y la igualdad, se debe estudiar la situación actual, con sus creencias y falsos mitos, a fin de desmontarles con reflexión, argumentación y conocimiento verdadero, persiguiendo como finalidad última develar el potencial que posee la mujer como gerente.

## **SENDERO II**

### **LA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA**

#### **Antecedentes de la Investigación**

*“La profundidad de una persona no se mide por la huella que deja al pasar sino por la distancia que abarca su mirada”.* Carolina Herrera.  
Empresaria venezolana.

Las características de los actuales escenarios que involucran transformaciones, cambios, oportunidades, muestran a muchos gerentes exitosos los nuevos paradigmas que la ciencia administrativa ha propiciado en las funciones operativas de las organizaciones en su estructura, liderazgo y cultura organizacional. De allí que los aportes teóricos se convierten en la representación reflexiva de realidades ordenadas, que sitúan al gerente dentro de nuevos horizontes. Por consiguiente en este apartado se examinaron las publicaciones en torno a teorías y constructos que sustentan la participación de la mujer en cargos gerenciales.

Con referente a la participación de la mujer en la gerencia deportiva venezolana, publicada por López de D'Ámico (2008), fue parte de un proyecto que inicio con un estudio al perfil del gerente de las federaciones deportivas venezolanas. Se utilizó como modelo inicial la investigación de Pfister (2001 – 2005) y la de Hodven (2005), para lo cual se adaptó. Se



realizó bajo una investigación de carácter exploratorio y se utilizó el trabajo de campo; se basó en la obtención y análisis de información provenientes de entrevistas y encuestas realizadas a los directivos de 48 federaciones deportivas y 15 entrevistas.

El estudio presenta un análisis descriptivo del rol de la mujer en la gerencia deportiva venezolana, el cuestionario indaga sobre aspectos relacionados con: nivel educativo, edad, familia, experiencias, obstáculos, dedicación al deporte y vida privada. En las entrevistas las preguntas se enfocan hacia: actitudes hacia el género, razones para trabajar como dirigente deportivo, beneficios, obstáculos y normativas. A juicio de la autora la contribución de este trabajo es iniciar la discusión acerca de la participación femenina en posiciones de liderazgo en Venezuela, oír sus voces y experiencias. Es de relevancia ilustrar la importancia de la investigación académica para comprender la cultura de la gerencia deportiva. Por lo que en Venezuela hay mujeres que ostentan cargos en la dirigencia deportiva, no obstante a través de esta investigación se pretende entender su contribución y porcentaje de participación. La relevancia para esta producción es la contribución de este trabajo para iniciar la discusión acerca de la participación femenina en posiciones de liderazgo en Venezuela, oír sus voces y experiencias.

Por su parte Matteo (2012) realizó una investigación titulada “la mujer en el entorno gerencial venezolano: perfil características y desempeño”, en el cual menciona que en el medio gerencial venezolano la participación de las mujeres en cargos de poder es una tendencia en expansión que demuestra su avance en el mercado laboral y configura nuevos espacios de relaciones sociales. Se destacan por sus competencias y estilos de liderazgo que

marcan similitudes y diferencias con sus pares masculinos, y establecen ventajas y desventajas para el desarrollo de sus carreras en la organización.

La perspectiva de igualdad de género, constituye en esta época un principio fundamental para la participación de la mujer en los procesos de transformación que viven las sociedades. La actuación de la mujer en todos los ámbitos de nuestra sociedad, pero muy especialmente, en el ámbito laboral, es el resultado de su lucha por lograr condiciones dignas de trabajo, así como tratar de superar la dominación cultural del hombre que históricamente ha generado condiciones de desigualdad e inequidad en el proceso de organización del trabajo y del mercado laboral; evidencia de esto en el país, es la participación de la mujer en las organizaciones populares de base, cooperativas, empresas de producción social, sindicatos, instancias del estado venezolano, fundaciones, universidades y demás espacios organizacionales.

Para la investigadora en la actualidad se observa una mayor participación de la mujer en cargos de poder y decisión. Cada vez más, las mujeres alcanzan las competencias y calificaciones necesarias para aspirar a cargos de responsabilidad directiva. Si bien aún no se visualiza un número importante de mujeres ejecutivas ocupando estos cargos en las organizaciones venezolanas, se evidencia una tendencia positiva en expansión. Los hombres son mayoría entre los cargos eminentemente estratégicos, directivos, altos ejecutivos, y en los niveles superiores de los empleos profesionales, mientras que las mujeres permanecen aún concentradas en las categorías inferiores de los puestos directivos. Según los resultados del estudio se encuentran algunas tendencias de que las mujeres ejecutivas venezolanas poseen un perfil que las coloca en igualdad de condiciones profesionales para ejercer cargos de alto nivel y

responsabilidad; están altamente capacitadas, tienen niveles de educación e instrucción que contemplan educación universitaria y postgrado.

Por su parte Aguirre y Testa (2012), publicaron una investigación titulada “Entre el techo de cristal y el socialismo-feminista: cargos de alto nivel en la república bolivariana de Venezuela”, a partir del concepto del techo de cristal, se evalúan las brechas que aún existen para alcanzar la igualdad de género en los espacios de poder. Se analiza la participación de las mujeres en los cargos de alto nivel o de confianza en los diferentes sectores de las instituciones del Estado, mediante un estudio estadístico de los nombramientos ocurridos desde los años 2000 al 2010. Aun cuando se ha avanzado en la inclusión de las mujeres al mercado laboral, la barrera cultural androcéntrica predomina en la incorporación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones.

Para las autoras la lucha por la igualdad en el acceso a los cargos de confianza ha sido una de las tantas batallas que han venido librando las mujeres venezolanas. En Venezuela las mujeres han obtenido destacados papeles en el liderazgo y gestión de cargos públicos del estado y en las organizaciones políticas, por lo que se han generado grandes cambios significativos con respecto a la igualdad de género. Las autoras alega que todavía no se puede evidenciar que se han producido un cambio cultural radical con respecto a la igualdad de género, la realidad muestra que aún se está muy lejos de ello, aunque es necesario reconocer los esfuerzos realizados en visibilizar el papel que están asumiendo las mujeres en los distintos espacios de la vida nacional.

En sus consideraciones finales se destacan algunas de las características y consecuencias que sufren las mujeres por la discriminación

laboral. Los Techos de Cristal que se imponen de manera implícita en los cargos de confianza lo muestran de forma clara con los datos que se han presentado y la gran dificultad que existe para combatirlos, porque son expresiones que no se visibilizan por las diferentes artimañas que se realizan para que no queden evidencias. Es cierto que esto puede ocurrir también en hombres pero es mucho más contundente cuando las mujeres aspiran o llegan a ocupar cargos de alto nivel.

Esta investigación se relaciona con este trabajo ya que busca presentar información estadística original sobre los cargos de la mujer en alto nivel en la República Bolivariana de Venezuela, que pone en evidencia como el fenómeno del Techo de Cristal continúa afectando la participación de las mujeres en procura de la plena igualdad de género. Uno de los desafíos es identificar esa igualdad en los diferentes sectores, la tendencia en los últimos años es una mayor presencia de las mujeres en los cargos de alto nivel, es un aspecto que constituye un significativo avance en la gerencia. Profundizar en esta orientación es uno de los principales desafíos para la construcción del socialismo feminista.

Fernández (2012), realizó una investigación titulada “frenos e impulsores de la mujer en la gerencia venezolana”, considera que en Venezuela las mujeres están ocupando cargos ejecutivos impulsadas por su propio esfuerzo y una mayor apertura de las organizaciones. Sin embargo, aún se mantiene una cultura con frenos que delimitan el acceso de las mujeres a situaciones gerenciales. Para la autora existen particularidades en cada país, pero en el mundo entero hay mucho trabajo por hacer para lograr la igualdad en las condiciones laborales de la mujer, especialmente para acceder a cargos de poder y decisión.

A pesar de estos logros la investigadora considera aún una escasa presencia de las mujeres en cargos gerenciales en las organizaciones, a causa de muchos frenos, no obstante, no se debe pasar por alto la existencia de impulsores que, como la otra cara de la moneda, han llevado a las mujeres a superar obstáculos para ascender. Ambos aspectos son de obligado conocimiento a fin de conocer más acerca de la realidad de las mujeres en la gerencia. Con base en esto, Fernández (2012) realizó esta investigación cuyo objetivo general planteo analizar la participación de la mujer en la gerencia de organizaciones venezolanas y entre sus objetivos específicos está identificar las barreras que limitan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales y determinar qué factores favorecen el acceso de la mujer a posiciones gerenciales en las organizaciones públicas y privadas.

Entre los hallazgos de esta investigación se determinó como freno principal la aun escasa presencia de la mujer en altos cargos gerenciales, los aspectos relacionados con el cuidado de los hijos y la familia en general. Un segundo freno lo constituye el techo de cristal, pues aún las organizaciones consideran que estas posiciones son mejor desempeñadas por hombres. Como tercer obstáculo se señaló la creencia de que la mujer puede generar conflictos en el trabajo. La cultura es uno de los motivos por los que el techo de cristal permanece vigente. Generalmente, el problema subyace en los comportamientos e ideas tradicionales que corresponde a estereotipos de género.

Entre los factores impulsores que favorecen el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales y cargos de decisión. Se consideraron elementos externos e internos, se refieren a situaciones del entorno externo que las ejecutivas no pueden controlar e impactan su carrera profesional, allí se agruparon: los esfuerzos por la igualdad de género realizados en el país, el

marco legal venezolano, la reducción de la discriminación en las organizaciones, el apoyo de éstas al desarrollo profesional femenino, el rol de la mujer en la sociedad venezolana y la reducción del machismo. Los factores internos se refieren a características personales de la mujer, para esta investigación fueron considerados: preocupación de la mujer por mejorar su formación académica, calidad del trabajo gerencial femenino, compromiso de la mujer con su carrera profesional y con la organización, liderazgo, estilo y desempeño demostrado por las ejecutivas.

Entre las conclusiones de esta investigación encontramos es indudable la existencia de una mayor presencia de la mujer en cargos de dirección en el sector público de Venezuela frente a otros países de América Latina y en la empresa privada también ocupan posiciones de gran responsabilidad, especialmente en la gerencia media.

Resulta necesario dar continuidad al estudio de la participación de la mujer en la gerencia venezolana específicamente en el deporte, conocer más de la realidad que parece esconderse, cómo y en qué cargos y áreas la mujer está ocupando cargos de dirección y poder. Todo esto aportará importantes reflexiones y puntos de análisis que contribuirán al ascenso de las mujeres a cargos de mayor nivel en igualdad de condiciones que sus colegas hombres. A la par, y como se indicó antes, urge un verdadero cambio organizacional y social que realmente rompa techos, paredes, puertas y ventanas para que las mujeres venezolanas lleguen a donde ellas quieren, e incluso, y más allá.

### ***Las Luchas de las Mujeres***

«Lo que se encuentra en la sociedad jerárquica actual no son machos o hembras, sino construcciones sociales que son los hombres y las mujeres.»  
Delphy, 1980

Para iniciar es importante considerar que el feminismo de la igualdad considera que la masculinidad y la feminidad son roles de género contruidos socialmente y que, dado que obedecen a un contrato social que determina su existencia y que perjudica a una parte de la humanidad, el acabar definitivamente con esta situación perjudicial necesariamente pasa por el rechazo y la revocación de esa determinación de los roles de género, para Castells, (1996) el feminismo son:

todas aquellas personas y grupos, reflexiones y actuaciones orientadas a acabar con la subordinación, desigualdad y opresión de las mujeres causadas por las estructuras patriarcales imperantes, por tanto, su emancipación y la constitución de una sociedad en la que ya no tenga cabida las discriminaciones por razón de sexo o género. (p.25)

Por lo que la humanidad debe ocuparse en que no existan distinciones entre sexo o géneros. Por otra parte una de las propuestas de las teorías feministas en las relaciones universales la presenta Jo Ann Tickner (1988), quien valora el realismo político haciendo una vistazo feminista de los componentes centrales de la política de poder, el cual plantea cómo tradicionalmente la diplomacia, el servicio militar y la ciencia política internacional que han sido dominando por los hombres, en los que se observan desempeñándose en funciones de alta gerencia.

Las teorías feministas en sus distintas adaptaciones buscan insertar en el tema de la mujer, en el cual destacan las teorías feministas, entendiendo por feminismo según Castells (1996).

todas aquellas personas y grupos, reflexiones y actuaciones orientadas a acabar con la subordinación, desigualdad y opresión de las mujeres causadas por las estructuras patriarcales imperantes y lograr, por tanto, su emancipación y la constitución de una sociedad en la que ya no tenga cabida las discriminaciones por razón de sexo o género. (p.35)

Estas teorías se pueden agrupar en dos tipologías o corrientes, siguiendo lo planteado por Alison y Jaggar (1983), quien agrupa las teorías de acuerdo con los criterios políticos que suscriben y Sandra Harding (1996), quien plantea una clasificación según los criterios epistemológicos que las sustentan.

El feminismo efectivamente se ve influido por las corrientes de pensamiento liberal y marxista, Para Facio (2000) "una teoría y práctica autónoma", que toma ideas no sólo del liberalismo y la izquierda, sino también de los grupos ecologistas y de derechos humanos sin confundirse con ninguno de ellos, pues está mucho más desarrollada que tales corrientes que por lo general excluyen la realidad de las mujeres. Podemos concluir señalando que efectivamente, la perspectiva feminista nos permite observar las relaciones internacionales desde una óptica legalista, ética y humana bastante cercana a la perspectiva tradicional idealista, pero tomando como centro de la discusión la incorporación de la mujer como personajes fundamental de los procesos sociopolíticos, económicos y culturales.

Por otro lado, se observa que el mayor alcance de esta teoría se encuentra en el ámbito de la epistemología, al permitir la renovación de conceptos, ideas y valores sobre los cuales se han estructurado las



sociedades. No sólo se ha permitido entender a la mujer de forma diferente a lo tradicional, sino también al hombre y, por consiguiente, a la humanidad en general. De allí el auge de los estudios de género. Si bien es cierto que los movimientos feministas tienen como esfera de acción el ámbito local de los estados y es allí donde han alcanzado mayores logros, también éstos se han ido propagando desde lo local hacia lo internacional gracias a la globalización y la participación en los foros internacionales, donde la mayor incidencia recae en la renovación del derecho internacional hacia la preservación de los derechos humanos de los ciudadanos de todos los estados sin distinción de etnia, sexo, religión, credo, ideología o raza.

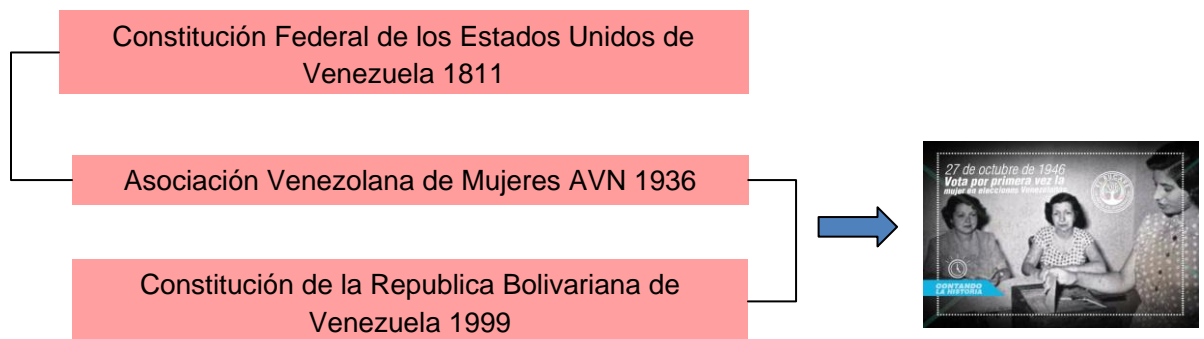
Durante el siglo pasado en Venezuela, como lo destacan Espina (2007) y García (1997) las mujeres se destacaron por estar vinculadas en organizaciones o grupos políticos como AD, COPEI, PCV, más tarde las del MAS. A partir de 1975 surge la dedicación mundial del año internacional de la mujer (1975) y luego la década de la mujer (1975-1985).

En Venezuela como lo señala Espina (s/f), resalta que:

Desde 1936 (después de la muerte de Juan Vicente Gómez) han existido toda clase de organizaciones de mujeres organizadas por reivindicaciones específicas y diversas entre sí para el mejoramiento de sus funciones como madre, esposa y trabajadora fuera del hogar, pero no por la igualdad con los hombres dentro y fuera del hogar, como plantearon después las feministas.(p.5)

La mayor dificultad que han enfrentado las teorías feministas no se localiza sólo en la resistencia de cambio de la estructura patriarcal, sino dentro de los mismos movimientos feministas de esa época fué, que no se ponen de acuerdo acerca de la visión de mundo en el que proponen insertarse. Entre las luchas sociales de las mujeres venezolanas

encontramos en el año 1928, surge en el país la Sociedad Patriótica de Mujeres, en 1936, se creó la Agrupación Cultural Femenina y en el mismo año se fundó la Asociación Venezolana de Mujeres, en 1937 se agudizó la persecución por parte del régimen y, por ello, las mujeres constituyeron la Liga Femenina. Asimismo, en ese año nació la Asociación Cristiana Venezolana de Mujeres Trabajadoras, demostrando una vez más su participación activista en los procesos de cambios del país. Como se demuestra en el siguiente gráfico.



**Grafico N°4.Luchas de la Mujeres en Venezuela.**

En 1946, durante el mandato presidencial de Isaías Medina Angarita, obtuvieron el primer fruto de su trabajo: el derecho al voto. En los años cincuenta, surgió la Unión de las Muchachas Venezolanas para combatir clandestinamente contra la dictadura de Marcos Pérez Jiménez. En 1957 la Junta Patriótica Femenina colaborara con el derrocamiento de la dictadura. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) encarna legalmente las conquistas alcanzadas por las mujeres de este país, pues allí se establecen importantes avances en materia de defensa para la mujer. La Carta Magna reconoce, visibiliza y garantiza los derechos de las ciudadanas, principios por los cuales los movimientos feministas venezolanos y del mundo llevan siglos luchando y de esta manera, buscan combatir cualquier

forma de exclusión, tal como lo señala la Convención del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.

Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007).Venezuela instala Consejo de Estado para la Igualdad de Género 2015. Algunas de sus propuestas son: Impulsar líneas de trabajo que visibilicen la memoria histórica de las Mujeres e impulsar el programa “Educando para la Igualdad” dirigido a maestras y maestros con el fin de sensibilizarles en materia de igualdad de género y no discriminación.

El modelo formativo androcéntrico que reinaba en el pasado estableció a los hombres en la cumbre del poder, lo que desplazó el papel femenino a un segundo plano en los procesos sociales de Venezuela. Muchos han sido los logros alcanzados por la mujer venezolana para reivindicar sus derechos y ser tratadas como iguales frente al hombre. De esta manera, en conjunto con otros organismos públicos se pretende como objetivo principal proteger a las mujeres, reivindicar sus derechos y ser tratadas como iguales frente los hombres. Igualdad entre el número de hombres y mujeres que ocupan altos cargos directivos tanto en el sector público como privado, su participación en la vida política, económica y social del país, que en Venezuela y el Mundo cada vez es mayor pero no igual.

### **Política y Equidad de Género**

El principio de igualdad, el reconocimiento a las diversidades, la legitimidad de las acciones positivas para superar la discriminación, la integralidad de los Derechos Humanos universales, su interrelación e indivisibilidad con los derechos de las mujeres, la protección de los derechos reproductivos y las opciones sexuales, la relevancia de la reforma del estado

y las formas de organización territorial, la paridad en la representación política y el papel estratégico del movimiento organizado de mujeres para lograr la igualdad real entre hombres y mujeres

Ejemplos de mecanismos de equidad de género son las instituciones nacionales como los Ministerios de Equidad y No Discriminación, las instituciones de investigación y los entes de apelación. Los mecanismos internacionales de equidad de género con los que deben cumplir los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas son ONU Mujeres y la Comisión sobre el Estatus de las Mujeres (CSW). Algunos países han sido exitosos en el establecimiento de entes de apelación e informan de forma regular a la Comisión sobre el Estatus de las Mujeres (CSW) sobre lo que se hace para mejorar la situación de las mujeres de cara al Plan de Acción de Beijing (1995).

Entre los instrumentos y documentos históricos de las Naciones Unidas relacionados con los derechos humanos de las mujeres en este tema, encontramos, la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), la Declaración sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado, proclamada por la Asamblea General en su Resolución 3318 (XXIX), (1974). La Declaración sobre el Derecho de los Pueblos a la Paz, adoptada por la Asamblea General en su Resolución 39/11 (1984). La Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (1979) y su Protocolo Opcional (1999), la Declaración de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (1993), la Declaración y el Programa de Acción de Viena (1993) (A/CONF.157/23) (párrafos 18 y 38).

La Declaración y el Programa de Acción de Beijing (1995) y los documentos resultado de Beijing Más Cinco (2000). La Declaración de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (1993). La Declaración y el

Programa de Acción de Viena (1993) (A/CONF.157/23) (párrafos 18 y 38). La Declaración y el Programa de Acción de Beijing (1995) y los documentos resultado de Beijing Más Cinco (2000). La Política del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados, ACNUR sobre Refugiados (1995 y 1997). La Declaración de Windhoek y el Plan de Acción de Namibia sobre la Incorporación de la Perspectiva de Género en las Operaciones Multidimensionales para el Apoyo de la Paz (2000). La Resolución del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas 1325 (2000) y la Resolución del Parlamento Europeo sobre la Participación de las Mujeres en la Resolución Pacífica de los Conflictos (2000).

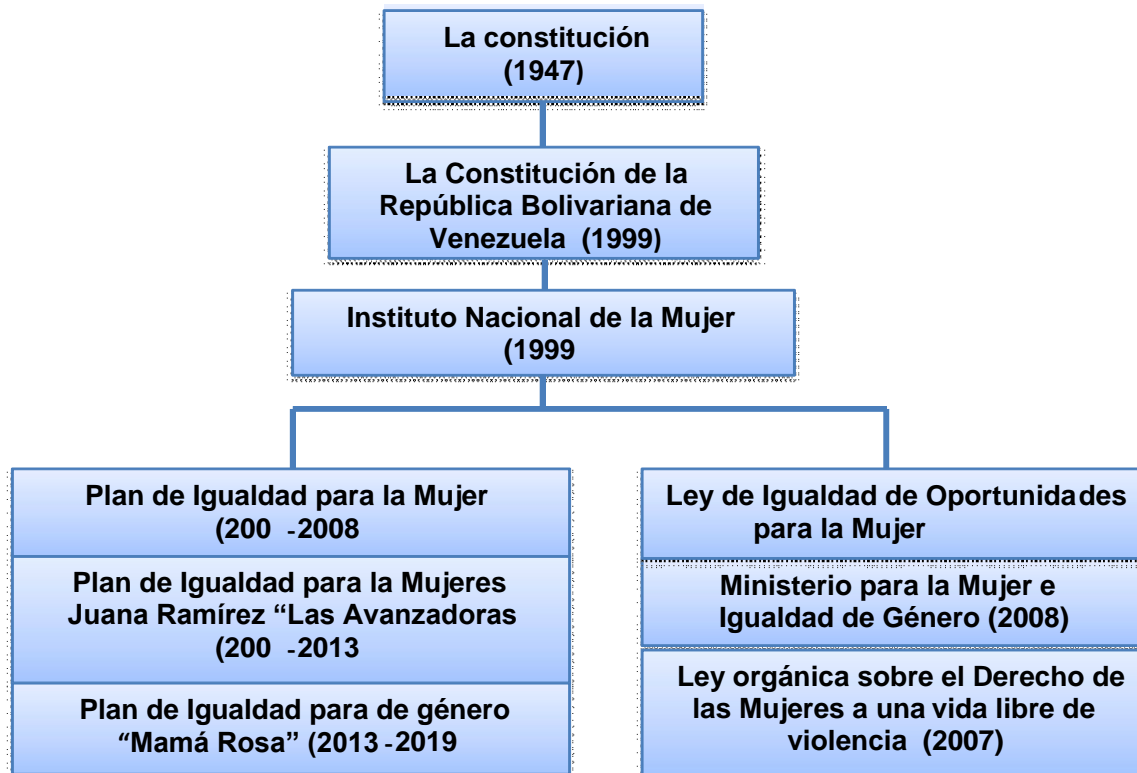
Aunque muchos de los Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas tienen la intención de fortalecer los derechos humanos de las mujeres y tienen metas de desarrollo que consideran las diferencias entre los sexos, con frecuencia la implementación de las leyes y los planes de acción no son suficientes. En Venezuela se han generado planes políticos para la igualdad de género, entre los cuales encontramos en el gráfico N°47 .

Desde la política del estado venezolano de resaltan la equidad de género, estas buscan impulsar la participación de las mujeres en las organizaciones sociales, una de las políticas más importantes es el Instituto Nacional de la Mujer (INAMUJER), como instancia ejecutora de políticas públicas con perspectiva de género. Este instituto nació el 25 de octubre de 1999, una de sus políticas fue la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (2002), para la defensa y materialización de los derechos de la población femenina y el incremento de su participación en las misiones, planes y programas sociales del estado venezolano, como parte de un nuevo estado de derecho para este sector.

Seguidamente la creación del Ministerio para la Mujer e Igualdad de Género en el año 2008, es también uno de los logros más importantes obtenidos en esta materia, a través del cual se ejecuta las políticas públicas y la defensa permanente de los derechos de las ciudadanas. Como parte de estas políticas públicas destacan, entre otros, la creación de una infraestructura institucional de servicio para la atención, prevención y erradicación de la violencia contra las damas, en concordancia con la Ley Orgánica sobre del Derechos de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2008).

Otra de las políticas para dar continuidad a los esfuerzos realizados al ministerio es el plan de igualdad para las mujeres 2004-2008 y el segundo plan de igualdad para las mujeres Juana Ramírez “La Avanzadora” 2009-2013, con la creación del Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género (MINMUJER) y el reconocimiento de los derechos de las mujeres. En la creciente incorporación de la perspectiva de género a través de la información estadística construida por diferentes organismos del Estado discriminada por sexo, en las capacidades técnicas desarrolladas para la elaboración de planes, programas y proyectos con perspectiva de género.

El Plan para la Igualdad y Equidad de Género “Mamá Rosa” 2013-2019, es el tercer Plan de Igualdad del proceso bolivariano y se muestra en un contexto cargado de sensibilidades, desafíos y retos. Los retos implican seguir avanzando en la edificación de la patria socialista feminista. Este plan busca la realización de acciones y tareas destinadas a la erradicación de todo tipo de explotación y discriminación hacia el ser humano, en este caso de las mujeres venezolanas. A continuación se presenta en el grafico número siete las herramientas políticas aplicadas por el estado venezolano por los derechos de la mujer desde 1977 hasta 2019.



**Grafico N°5. Herramientas políticas del Estado Venezolano por los Derechos de la Mujer desde 1977 hasta 2019.**

### ***La Gerencia Deportiva***

Para hablar de gerencia deportiva primero hay que definir la gerencia, por lo que Sisk y Sverdlik (1979) expresan que:

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones

realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (p.34)

En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegado. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Dada la complejidad y los retos de la organización y la dinámica social que caracteriza la sociedad actual, surgen nuevos planteamientos o paradigmas en el campo de la administración, que pretenden reducir dicha complejidad a un solo componente que supuestamente puede explicarlo todo.

Para Davis y Newstrom (2003) consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente. Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Para un mejor entendimiento, empezamos por clarificar el sentido en que serán usados conceptos claves como organización, administración, gerencia y liderazgo. El deporte es una práctica social, un componente cultural que genera prestigio, representa el orgullo de un país y trabaja por la paz entre las sociedades. El deporte está compuesto por diferentes tipos de pensamientos pero con un objetivo en común. Practicarlo es una satisfacción personal para todos, además es potencialmente un catalizador para combatir de frente el aburrimiento, la violencia, las malas actitudes, la ineficiencia, el estrés, la lucha contra la droga y el alcohol, representa calidad de vida (salud, familia, sociedad).

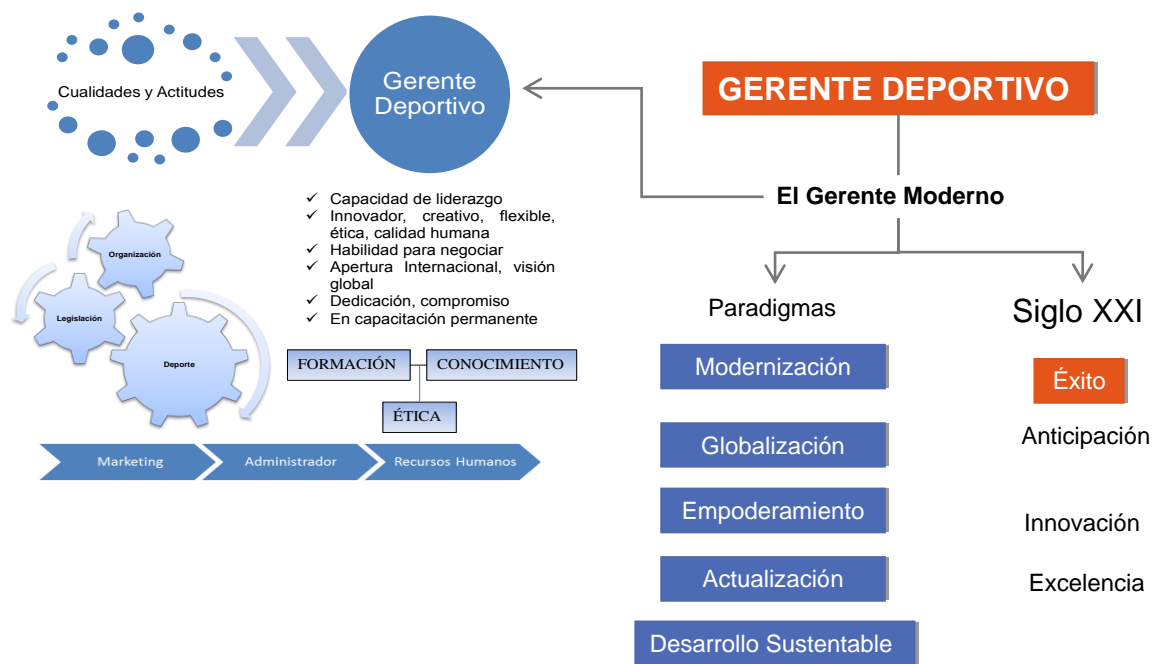


Peiró, Ramos, y Martínez-Tur, (1995), consideran la gerencia del deporte como “un conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que se desarrollan en una organización” (p. 18). Por lo que la gerencia deportiva es un proceso apasionante que permite a una organización deportiva ser proactiva en la formulación de su futuro. Consiente en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten los avances necesarios para el deporte. El gerente deportivo es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una organización deportiva, esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Una gerencia adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de administración y gestión, son aplicadas en aquellas instituciones u organizaciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre. Esas cualidades y actitudes se convierten en aspectos que debe poseer un gerente deportivo, los cuales se enlazan y dependen unos de otros para así lograr el éxito deportivo, los cuales se mencionan en el siguiente gráfico.

El modelo teórico del patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia según Porras (2004), este se diseña por el análisis de integración axiológica, el modelo teórico inicial y el modelo experiencial de las mujeres. Este corresponde a los valores, las estrategias gerenciales, las características del gerente, el contexto, las trayectorias y la excelencia. Referente a los valores como los principios fundamentales que guían su acción gerencial y al aplicarlos consistentemente se convierten en hábitos de conducta. Estos principios permiten establecer relaciones fundamentales

entre el individuo y las organizaciones, lo que les facilita avanzar hacia la supervivencia y la estabilidad. Por lo que a continuación se grafican todos aquellos aspectos importantes que debe tener un gerente deportivo actual, la cual se presenta en el siguiente cuadro N° 7.



**Grafico N°6. Aspectos importantes que debe poseer un gerente deportivo.**

La gerencia deportiva es el ejercicio de un grupo de personas, que trabajan en conjunto con el fin de alcanzar objetivos encaminados al logro total de una entidad. Parte del trabajo de un gerente es organizar, coordinar, dirigir, delegar y controlar acciones a base de los recursos disponibles y

también se establecen cuáles no se tienen para conseguirlos. Existen tres fundamentos claves en la gerencia deportiva que permite que los planes de trabajo fluyan. El primer fundamento es un buen negocio, el deporte es un negocio y como tal, hay que estratégicamente conocer la dinámica de sus circunstancias, mejorías y pérdidas para saber administrar y establecer los objetivos. El segundo fundamento son los medios de comunicación son esenciales para comunicar, ubicar e instruir al público en cuanto al deporte se refiere. El apogeo, glorificación y el bienestar del deporte se logra a través de la comunicación. El tercero y último fundamento son las familias, funcionan como instituciones educativas para la formación de las personas.

La mujer como gerente deportivo y la desigualdad de género se manifiesta en distintas formas y modalidades según las condiciones sociales, culturales e históricas de las sociedades. El sociólogo francés Bourdieu (1979) desarrolló un concepto para comprender la identidad de la mujer gerente y el por qué son tan pocas las que, aun hoy en día, avanzan lentamente a posiciones de poder. Según Bourdieu, el habitus es el proceso de conformación de un sistema simbólico, de adquisición de paradigmas mediante su inculcación práctica, especialmente durante la vida temprana del individuo. Constituye la ecología simbólica en la cual se instauran la identidad, las competencias y la moral del individuo.

Existen tres esferas de acción de la mujer gerente venezolana, la primera es la organización, en segundo el mundo de relaciones sociales y por último el contexto familiar, que condicionan de diversas formas sus roles como gerente, mujer, madre, esposa, entre otros. Si el problema fundamental es de paradigmas, de culturas, de maneras de pensar y de actuar, corresponde futuros investigadores y pensadores comprender la realidad de una manera innovadora. Posiblemente esto sea viable si el tema de la mujer

como gerente no se plantea de carácter aislado, un nuevo paradigma debe emerger, en el que las diferencias fundamentales entre hombres y mujeres, en cuanto a su capacidad de trabajo, de gerencia, de inteligencia, o de combinar roles, no sea un axioma.

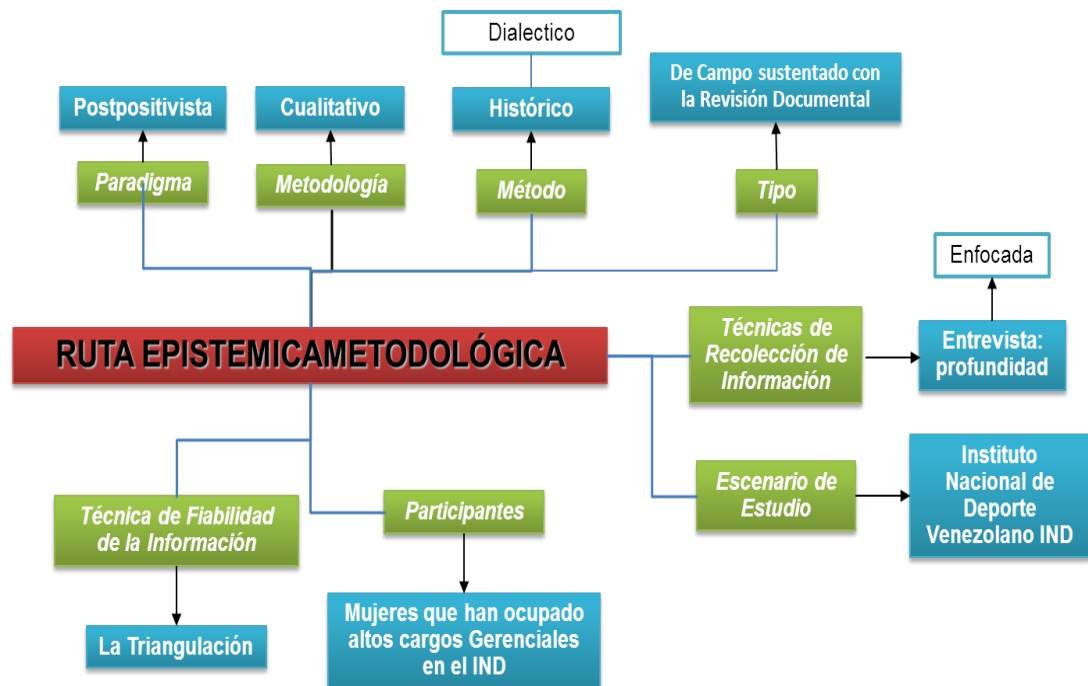
En este momento histórico para Venezuela es importante trabajar por el cambio, ya que nos transporta a nuevos y diferentes paradigmas donde la información, la tecnología y el conocimiento, inciden o cambian muchos de los patrones de referencia, no sólo en la vida del deportista, sino también en la gerencia deportiva.

## SENDERO III

### RUTA EPISTEMICA METODOLÓGICA

#### Marco Metodológico

Arias (2006) explica que el marco metodológico es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Para efecto de esta investigación, a continuación se describe la ruta epistémica que se desarrolló metodológicamente según grafico N°3.



**Grafico N°7. Ruta epistémica metodológica de la Investigación**

## **Plataforma Epistémica**

La epistemología, o filosofía de las ciencias, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico. Aunque en el pasado fue considerada solo mera hoja del árbol de la filosofía, hoy constituye parte fundamental de la raíz. En tal sentido la episteme en la filosofía platónica, es el saber construido metodológicamente en oposición a las opiniones individuales .conocimiento exacto. Conjunto de conocimiento que condicionan las formas de entender e interpretar el mundo en determinadas épocas. En este trabajo de investigación la episteme se abordó desde una dimensión paradigmática gira como eje dinamizador del conocimiento razonado desde el posible alcance de la certeza, por la experiencia dada de los participantes significativos, se buscó la comprensión del rol de la mujer como gerente deportivo en Venezuela. A continuación se señalan los supuestos epistémicos de la investigación.

## **Supuestos Epistemológicos**

Se define la dimensión Ontológica como aquella que se refiere a la naturaleza de los fenómenos sociales. En este caso, al máximo órgano del deporte nacional, el Instituto Nacional de Deporte (IND) y el ministerio del poder popular para el deporte, se abordó el conocer el rol de la mujer en altos cargos gerenciales de la estructura del IND, se develaron distintas problemáticas que se observan para que las mujeres logren estar en altos cargos gerenciales, se abordó las diferentes políticas que ha implementado el gobierno venezolano para la igualdad de género. Se conoció la realidad de

la mujer como gerente, así como su influencia en aportes para el avance del deporte.

Esto también facilitó conocer los avances con respecto a la equidad de género desde la política con respecto a la gerencia, desde otra óptica, los aportes que han generado las mujeres como gerentes deportivos desde sus propias experiencias al contexto social. Dentro de esas áreas que emerge una realidad que se está dando en este tiempo, amerita ser apreciada y expuesta para de esta manera reflexionar y a su vez comprender los hechos que allí están sucediendo y de qué manera estas situaciones permiten los avances en la gerencia deportiva venezolana.

En los senderos de comprensión del fenómeno en estudio desde distintas manifestaciones, la dimensión Epistemológica está direccionada al rol de la mujer en altos cargos gerenciales en el deporte. Por lo tanto se visualizó el saber qué piensa cada una de esas mujeres en cuanto a cómo llegaron a obtener esos cargos, cómo fue su experiencia como gerente, los aportes que generaron a contribuir a los avances en el deporte venezolano. La idea fue mostrar con claridad la esencia de la mujer como gerente deportivo. Lo más interesante de esta apreciación epistemológica fue captar a través de la reducción eidética lo esencial de lo accidental, ya que es un proceso de variación imaginaria que nos permite llegar al ser, en esencia pura revelar lo que sucede en el aquí y el ahora, develando las dimensiones ocultas detrás de los fenómenos expresados.

La dimensión Gnoseológica, la pretensión es mostrar la naturaleza del conocimiento con sus posibilidades y límites en el fenómeno de estudio, tal cual como la señalan los involucrados. El conocimiento que se genera entre los figurantes implicados, la mujer y la gerencia deportiva en relación que

tiene el entorno social, el hecho de las políticas de estado. El saber apreciar el conocimiento desde la praxis. En este nivel se identifican los saberes y conocimientos de cada uno de los sujetos de investigación, desde esta postura la investigadora presenta un sendero que facilita el transitar las categorías de la esencia interpretativa que se va generando producto de la interacción humana para contribuir al propósito planteado.

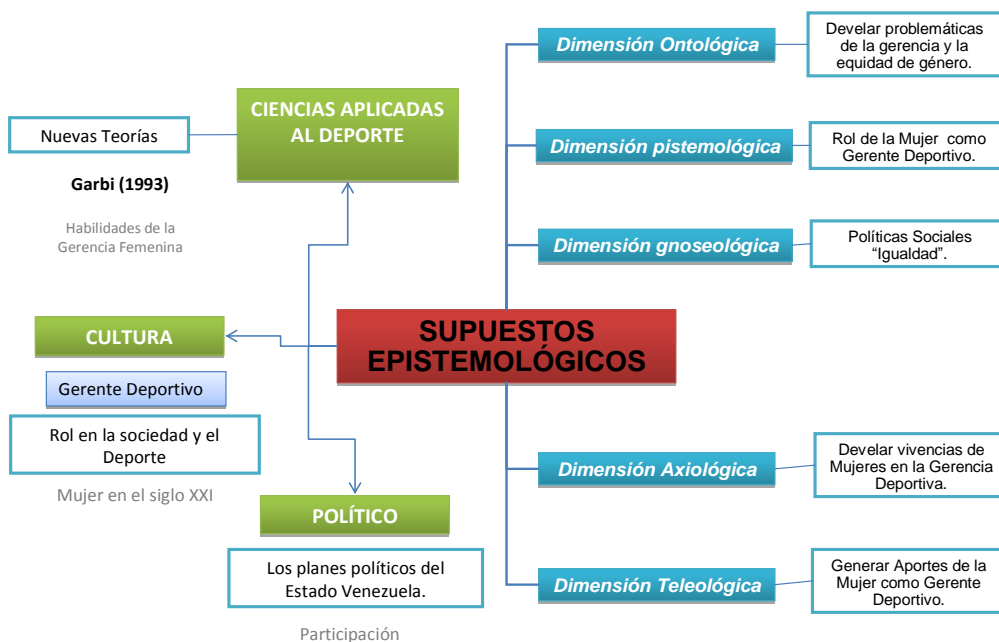
La dimensión Teleológica como el fin último fue generar una aproximación teórica acerca del rol de la mujer en el desarrollo del deporte venezolano, desde una perspectiva de altos cargos gerenciales, considerando la importancia de los avances de la mujer en la gerencia, bajo el método fenomenológico se considera el sentido de reducción fenomenológica de la vivencia, desde las experiencias y conciencia de las mujeres gerentes, a indagar el espacio político, cultural y social, así como la interacción entre ellos, el cual permite conocerse mucho más y apreciar el lugar donde se gerencia. Además este abordaje permitió entender las políticas que han permitido que la mujer ocupe cada día más cargos gerenciales para la igualdad de género. El soporte fue la mujer desde la gerencia deportiva, el cual puede aportar un enfoque novedoso, que podría contribuir con la evolución de la transformación social de la población.

La investigación recoge las actitudes, los valores, que emergen de las vivencias de la mujer en altos cargos gerenciales en el deporte venezolano, para la dimensión Axiológica desde un sentir cotidiano, en las relaciones interpersonales con su mundo de vida, desde sus percepciones, donde refieren desarrollar de responsabilidad social, el sentido de la igualdad, la participación y la perseverancia en la gerencia. Estos valores facilitan un conocimiento empírico que conlleva a comprender profundamente las condiciones de la mujer en la gerencia y así concebir las ideas de la



valorización de ellas en contacto directo con la realidad.

A continuación se presenta en el grafico numero ocho en resumen los supuestos epistemológicos de esta investigación.



**Grafico N°8. Supuestos Epistemológicos de la Investigación**

### El Paradigma de Investigación

Patton (1990) define paradigma como la forma de ver el mundo, una perspectiva general, una manera de fragmentar la complejidad del mundo real. Por su otra parte Guba (1990) plantea que los paradigmas son sistemas

de creencias básicas de acuerdo a una postura ontológica, su enfoque epistemológico y su estrategia metodológica.

Marvez (2012) hace referencia en cuanto al postpositivismo como creencia filosófica que como “ciencia estricta” mediante el método fenomenológico por lo que esta investigación se enmarcó en un paradigma postpositivista, el cual propone el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Para el post-positivismo, el conocimiento es considerado como el resultado de una interacción dialéctica entre el conocedor y el objeto conocido. Por consiguiente, el estudio abordó la realidad del rol de la mujer en la gerencia deportiva venezolana, la investigación se realizó dentro de los parámetros del enfoque cualitativo, identificando la naturaleza en esencia de la realidad y las distintas vertientes que describen las condiciones del entorno y los involucrados.

### **Metodología de la Investigación**

La investigación se desarrolló bajo la metodología cualitativa, para lo que según Calero, (2000) afirma:

Tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de aprobar o medir en qué grado una cierta cantidad se encuentra en un acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. (p.1)

El investigador desarrolla o afirma las pautas y problemas centrales de su trabajo durante el mismo proceso de la investigación. Por tal razón, los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas en la mayoría de los casos no están operacionalizados desde el principio de la investigación, es decir, no están definidos desde el principio de la

investigación, es decir no están establecidos es de el inicio, los indicadores que se tomaran en cuenta durante el proceso de investigación..

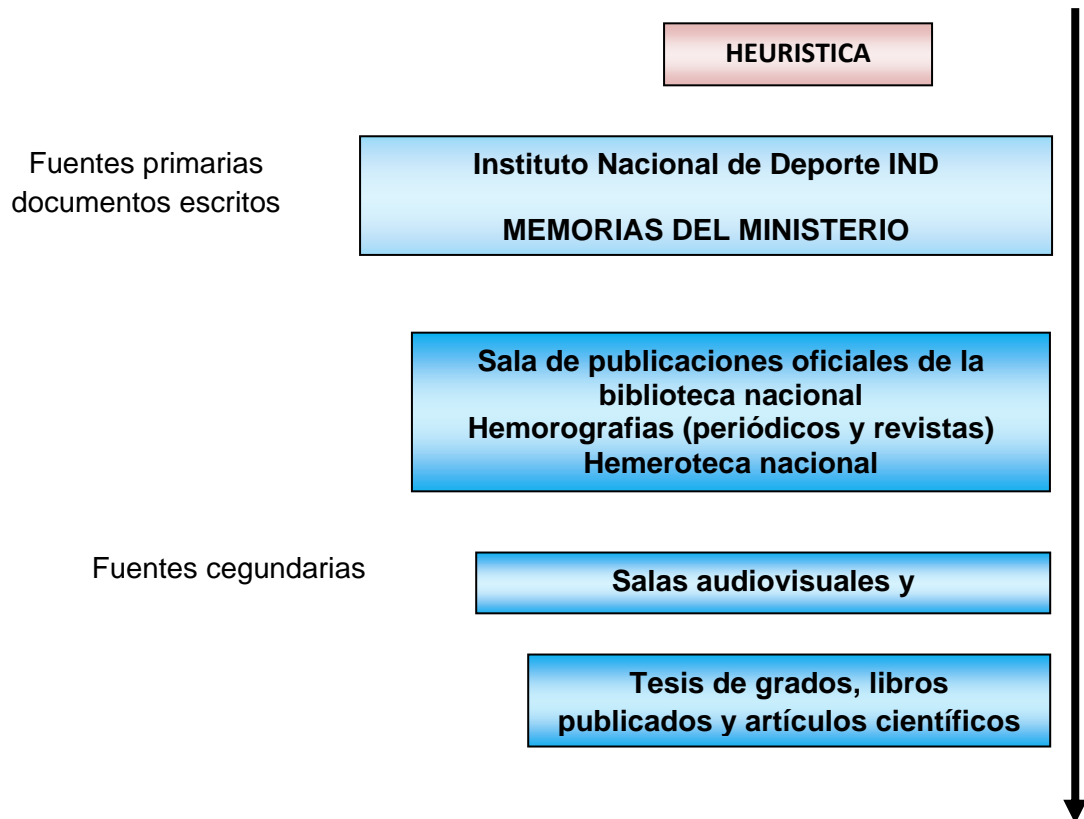
En la metodología cualitativa el investigador va al escenario y a las personas en una perspectiva holístico, las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerado como un todo. Por lo que se buscó esas mujeres que han ocupado altos cargos gerenciales en el deporte venezolano. La investigadora desde lo cualitativo estudió a esas mujeres en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallaban, en las investigaciones cualitativas se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

### **Método de la Investigación**

Se entiende por método “camino, hay algo” es el medio de conseguir un fin, una actividad ordenador de un modo determinado, de igual forma Tamayo (2012) lo define como “un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (p.30).En un sentido más amplio, se puede decir que el método como camino que construye el pensamiento científico, se va construyendo con los aportes teóricos que van emergiendo de la investigación, es decir, buscar las orientaciones epistemológicas más adecuadas para contrastar las diferentes informaciones.

Esta investigación estuvo apoyada con el método histórico en cual contribuirá para encontrar la información más confiable con respecto a los propósitos de este trabajo. El método de investigación histórica es el analítico-sintético. El método histórico o también llamado “Historiología o Teoría de la Historia” es una disciplina que se aplica sobre la descripción de

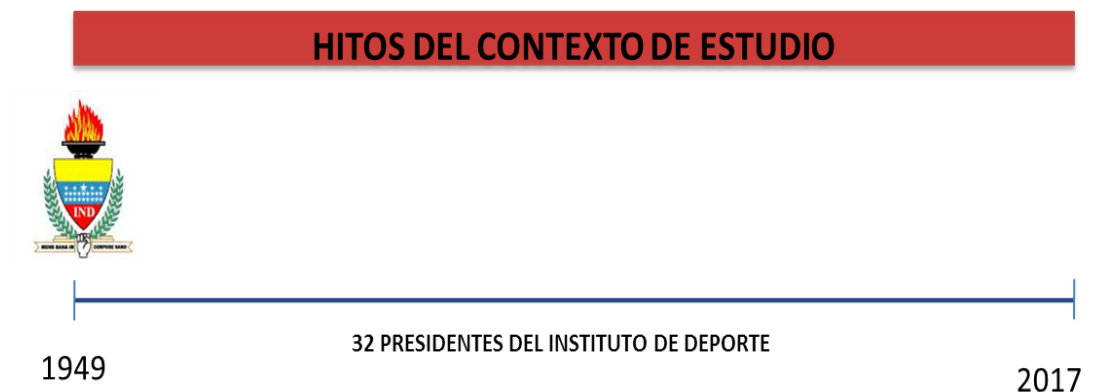
los hechos históricos y el tipo de análisis científicos necesarios a nivel general para explicar los hechos. La cual se realizó en cuatro fases, la primera consistió en la descripción del problema, en segundo lugar la heurística que consiste en ubicar las fuentes, en el gráfico se mencionan los pasos que se siguieron.



**Gráfico N°9. Pasos del Método Histórico específicamente la Heurística.**

La heurística se fundamenta en ubicar esas fuentes primarias, es decir

los documentos escritos, en este caso primero ubicamos las memorias del Instituto de Deporte IND, luego las salas de publicaciones y tesis de grado, así como artículos publicados. Seguidamente la tercera fase fue la crítica, interna que consiste en la veracidad del documento y la externa que ubica el contexto. La cuarta y última fase se realizó la interpretación de las fuentes y el análisis de ella, en esta fase es muy importante ubicar el análisis cronológico del contexto en estudio, que para esta investigación se ubica en el siguiente gráfico.



**Grafico N°10. Hitos del contexto en estudio.**

El método histórico dialéctico que se utilizó constituye el método científico de conocimiento del mundo. Proporciona al hombre la posibilidad de comprender los más diversos fenómenos de la realidad. El método dialéctico al analizar los fenómenos de la naturaleza, de la sociedad y del pensamiento permite descubrir sus verdaderas leyes y las fuerzas motrices del desarrollo de la realidad. Este método describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento, a través de una concepción de

lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación. Lo dialéctico se consideran los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento, afirma que la realidad o es algo inmutable, sino sujeta a la contradicción, evolución y desarrollo.

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación, estuvo enmarcada en una investigación de tipo descriptivo. El estudio basado en la investigación de campo permitió a la investigadora recolectar los datos necesarios directamente de la realidad recabando información original. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2011) establece que “es el análisis sistemático de datos de interés se obtendrán de la realidad mediante la indagación del contexto, problema de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza” (p. 18). Por tanto en la investigación los datos se obtendrán de la realidad mediante la indagación del contexto.

Por su parte Tamayo y Tamayo (2003) plantea que “la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis, composición de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos” (p. 35). En este sentido, se consultó libros, documentos, revistas, trabajos especiales de grado, con la finalidad de rescatar aspectos relacionados con la investigación, con el propósito de ampliar los conocimientos en relación al problema planteado y en aplicación de bases teóricas y en los lineamientos metodológicos.

### **Técnica de la Investigación**

Otra técnica que se utilizó fue la entrevista, la cual es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso la entrevistadora obtiene la información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador /entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. Es por ello que la investigación se realizó con la técnica de la entrevista a profundidad, de tipo enfocada que según Olabuenaga (1996) está destinada a abordar la experiencia de un sujeto expuesto a una situación, se realiza entre un entrevistado y un informante con el objeto de obtener información sobre la vida, en general, o sobre un tema, proceso o experiencia concreta de la persona.

### **Escenario de Estudio**

El escenario ideal para la investigación para Taylor (1986), es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses educativos. Los escenarios constituyen una luz indispensable para orientar las decisiones estratégicas y pueden ayudar a elegir, las estrategias que sea la más idónea de acometer en el proyecto que se determine. Todos dependen del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan. El escenario en estudio el Instituto Nacional de Deporte IND (Venezuela) y específicamente en los altos cargos gerenciales que han ocupado las mujeres venezolanas el de Presidencia y Ministra.

## **Participantes**

Robledo (2006) señala que los informantes claves son aquellas personas que por su vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios. Los sujetos significantes son personas con un amplio conocimiento acerca del medio o problema de estudio y que forman parte dentro de la comunidad o localidad donde se encuentre; ejemplo de los mismos son: funcionarios, profesionales, líderes y dirigentes de organizaciones populares, comunicadoras informales de base social, entre otros. Los participantes fueron las mujeres venezolanas que han ocupado altos cargos gerenciales en el deporte venezolano (Presidentas del Instituto Nacional de Deporte en Venezuela. Los contactos se lograron por instagran y las entrevistas por video llamada.

## **Técnica de Fiabilidad de la Información**

### ***La Triangulación***

Denzin (1978) identifica cuatro tipos de triangulación entre datos, entre investigadores, entre teorías y entre metodologías y técnicas, todas ellas posibles de aplicar en el análisis de un mismo fenómeno. Utilicé la categorización y la triangulación como proceso de validez del conocimiento en la investigación cualitativa que nos permite conocer la opinión de los diferentes participantes en relación con los principales tópicos de la investigación, y desde esa perspectiva representan información fundamental para los procedimientos a analizar la información obtenida, a partir de una



acción de triangulación de problema y criterios para interpretar la información, con la finalidad de proporcionar una herramienta oportuna.

### ***Interpretación de la información***

Fueron identificadas los aportes de las participantes para luego se aplicaron las técnicas de análisis, aplicado el proceso correspondiente, se destaca la forma como han sido organizadas estas experiencias vividas por las entrevistadas correspondiente al fenómeno de estudio, tomando en consideración la perspectiva de cada una de ellas, en búsqueda del significado que le dieron ellos a su vivencia desde su temporalidad. Se analizaron los datos históricos encontrados en material bibliográfico y estudios científicos para abordar la realidad histórica de las mujeres en la alta gerencia deportiva según los gobiernos 1949 en Venezuela.

## **SENDERO IV**

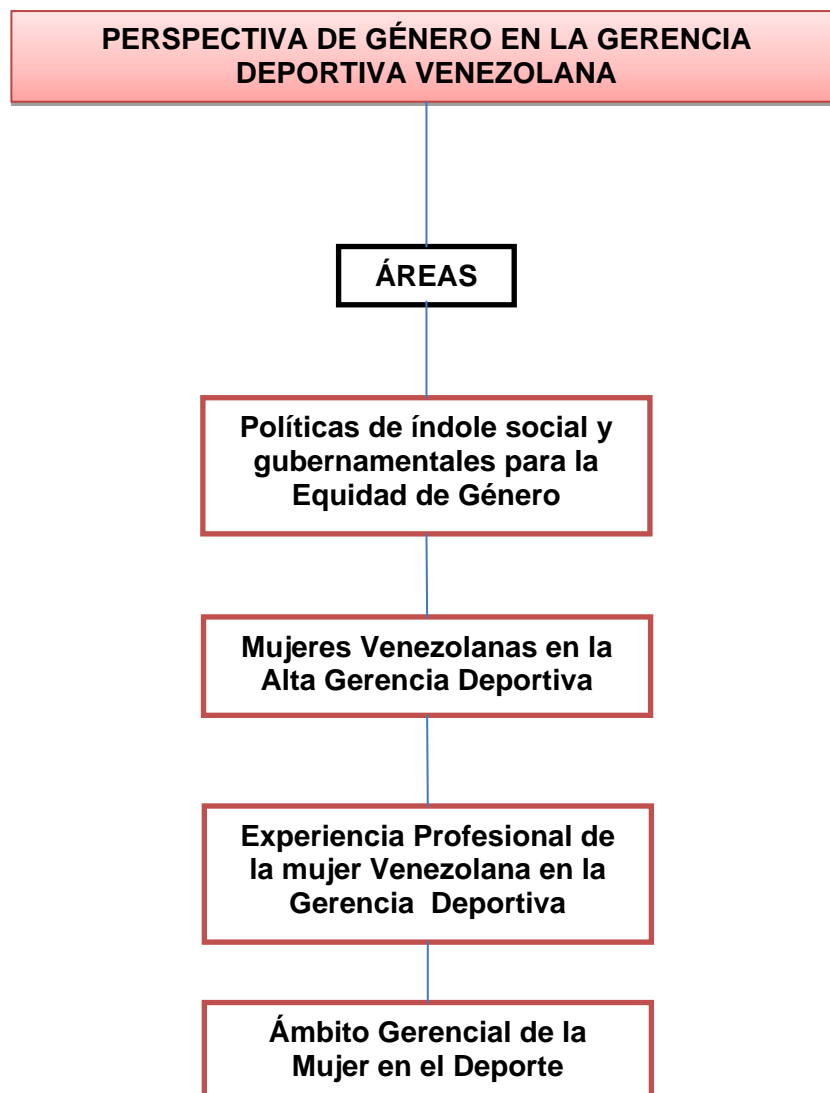
### **PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GERENCIA DEPORTIVA**

El proceso de análisis desarrollado se realizó haciendo uso del el Método Histórico Dialéctico, que permitieron la identificación de una serie de conceptos que continuamente se fueron comparando y agrupando, de acuerdo a ciertas propiedades similares que condujeron a su vez a la develación de algunas áreas vinculadas la gerencia deportiva en Venezuela.

La información obtenida de las participantes según sus experiencias como gerentes en los altos cargos gerenciales del deporte Venezolano, se obtuvieron de la realidad histórica de la mujer en su gerencia en el deporte. El análisis efectuado se procesó en atención a cuatros áreas que sirvieron de referencia para abordar el proceso de entrevista a los participantes. Dichas áreas fueron las siguientes:

- Políticas de índole social y gubernamentales para la equidad de género
- Mujeres venezolanas en la alta gerencia deportiva
- Experiencia profesional de la mujer en la gerencia deportiva
- Ámbito gerencial de la mujer en el deporte

A continuación se presentan en el en el grafico trece las áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva, que se generaron de las entrevistas y los objetivos de la investigación.



**Gráfico N°11. Áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva.**

A continuación se presentan en el en el grafico once las sub áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva, que se generaron de las entrevistas y los objetivos de la investigación.

<b>Áreas y sub áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva</b>			
<b>Área: Políticas de índole social y gubernamentales para la Equidad de Género</b>			
Gobiernos	Periodos Políticos	Documentos	Estructuras
Políticas de Estados	La constitución 1947	Social	IND
Perfil del Presidente o Ministro IND	La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999	Igualdad de genero	
		<b>Planes</b>	
		<b>Leyes</b>	
		<b>Programas</b>	
<b>Área: Mujeres Venezolanas en la Alta Gerencia Deportiva</b>			
Estructuras IND			
Comité Olímpico Venezolano			
Federaciones, Viceministra de Alto Rendimiento			
Institutos de Deportes			

Presidenta de la Comisión de Deportes de la Asamblea Legislativa  
 Instituto Municipal de Deporte.

**Área: Experiencia Profesional de la mujer Venezolana en la Gerencia Deportiva**

Perfil		
Profesional	Laboral	Deportivo
Universitaria	Política, Gerente, Ponente, Conferencista, Comentarista, Asesora, Administradora. Fundaciones	Atleta Atleta de Alto Rendimiento Participación en Eventos Deportivos Nacionales, Internacionales

**Área: Ámbito Gerencial de la Mujer en el Deporte**

Gestión		Administración		
Políticas de Trabajo	Planificación y ejecución	Fortalezas	Debilidades	Obstáculos
Masificación	Campeonatos Nacionales			
Recuperación de Instalaciones	Campeonatos Mundiales	Ser Mujer	Falta de Valores	Paradigmas
Atención al atleta y entrenador	Juegos Olímpicos			
Esparcimiento,	Panamericanos	Ética	Falta de	

recreación		Profesional	Principios éticos profesionales por gerentes	
Calidad de vida	Suramericanos			

***Grafico N°12. Áreas y sub áreas de las perspectivas de género en la gerencia deportiva***

## **Área: Políticas de índole social y gubernamentales para la equidad de género**

El marco jurídico que consagra, de derecho, la equidad e igualdad entre hombres y mujeres, está contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de 1999. Para las tres participantes las instituciones y legislaciones que apoyan a la mujer venezolana son: Instituto Nacional de la Mujer (1999), Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (2002), Ley orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una vida libre de violencia (2007), Ministerio para la Mujer e Igualdad de Género (2008), Plan de Igualdad para la Mujer (2004-2008), Plan de Igualdad para la Mujeres Juana Ramírez “Las Avanzadoras” (2009-2013), Plan de Igualdad Para el Género “Mamá Rosa” (2013-2019), todas se concentran en su mayoría en las propuestas realizadas por las mujeres. La Constitución, fue aprobada por el pueblo mediante Referéndum el 15 de diciembre de 1999, establece la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la vida: familiar, laboral, político, social, comunitario, de participación, económico, entre otros. Visibiliza a la mujer, como sujeto social, utiliza un lenguaje no-sexista en todo el texto, desde el preámbulo hasta las disposiciones finales, reconoce el valor económico social del trabajo doméstico, en el artículo 88 y los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, en el artículo 76.

Conceptualmente, las políticas de igualdad incluyen la participación en su desarrollo y el fomento de la participación e influencia de las mujeres en las políticas públicas y en la vida sociopolítica de nuestros pueblos y

ciudades, aspectos que han tenido alguna incidencia en los documentos normativos y programáticos en materia de igualdad.





***Gráfico N°13. Políticas de índole social y gubernamentales para la Equidad de Género***

### **Área: Mujeres Venezolanas en la alta Gerencia Deportiva**

El liderazgo de géneros en la gestión deportiva, sin duda, sigue siendo un tema de debate para la gran mayoría de las investigaciones relacionadas con la gerencia. Si bien tanto hombres como mujeres hoy pueden asumir un rol de liderazgo similar en la gerencia, sin embargo existen ciertas diferencias en relación al estilo que dan origen a investigaciones. La figura de la mujer como gerente, es cada vez más común en Venezuela y el mundo,

En las entrevistas realizadas hallamos las siguientes mujeres que han ocupados altos cargos gerenciales en el IND desde 1949 la primera mujer es FLOR ISAVA participo en la Comisión de honor en el COI, la primera con ese rango, y el reconocimiento vino desde la propia directiva del COI de ese momento cuando estaba al frente el español Juan Samaranch. LINA DE DEVONISH presidenta de la Federación Venezolana de Deportes Acuáticos, ELIDA DE PARRAGA, dirigente del COV y de Mujer y Deporte, SOBEIDA HERNÁNDEZ, Presidenta de la Unión Panamericana de Gimnasia, miembro de la junta directiva de la Federación Internacional de Gimnasia y, desde el año 1990 es Presidenta de la Federación Venezolana de Gimnasia, LOURDES GONCALVES, ex presidenta de la Federación de Deportes Acuáticos, FRANCIS TERÁN, profesora de Educación Física y presidenta del IND (el deporte estaba adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) desde año 2000 hasta el 2002. JUANA SUÁREZ, viceministra de Alto Rendimiento. ELSA GARCÍA, Viceministra de Alto Rendimiento año 2008-2010, ALEJANDRA BENÍTEZ, Ministra del Deporte y presidenta del IND. Judith Rodríguez Presidenta de la Federación Venezolana de Voleibol. Victoria Mata Ministra del Deporte y Presidenta del IND.

A continuación se presenta en el gráfico trece las tres mujeres que han ocupado el cargo de presidenta del IND y el gráfico catorce los Hitos Históricos de estas presidentas y ministras del IND desde 1949 al 2018.



## MUJERES EN LA ALTA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA

### Francis Terán

Presidenta del Instituto Nacional de Deportes (IND)(2000 al 2002)  
Viceministra de Deportes  
*(El deporte estaba adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte)*

### Victoria Mercedes Mata García

Presidenta del Instituto Nacional de Deportes (IND) (2008-2010)  
Ministra del Deporte(2008-2010)

### Alejandra Benítez

Presidenta del Instituto Nacional de Deportes (IND) (2013)  
Ministra del Deporte (2013)

**Gráfico N°14. Mujeres Presidentas y Ministras del IND.**



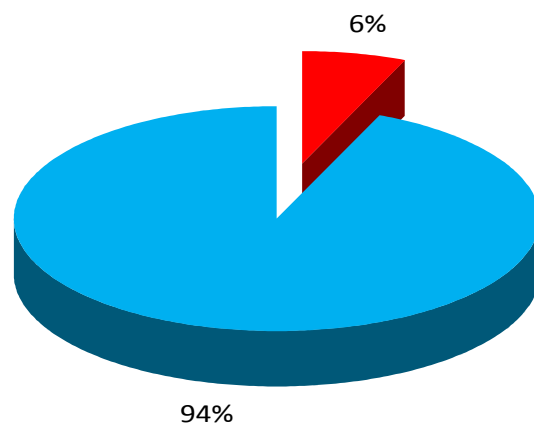
**Gráfico N°15. Hitos Históricos de las presidentas y ministras del IND.**

Al analizar el proceso histórico, sociológico y antropológico de la mujer venezolana, son evidentes los cambios que experimenta la participación de la mujer en la gerencia deportiva, desde cuando hombres y mujeres comenzaron a tener igual oportunidades para tomar lugares importantes en la vida social, profesional y de cualquier otro orden en nuestro país. De este modo, aceptar la participación de la mujer en la toma de decisiones y en las estructuras de poder ha sido un camino largo y lento, estando así el liderazgo femenino condicionado por factores culturales y sociales.

Como una aproximación de lo que hoy es la gerencia femenina y los conflictos de intereses, cada día se están incorporando más mujeres a la población de altos cargos gerenciales específicamente en el deporte venezolano. La educación está mejorando la calidad de vida de la mujer, hemos aprendido a regular los tiempos y momentos de maternidad, en definitiva estamos logrando un lugar de relevancia en la sociedad venezolana. La dinámica del siglo XXI aclama un nuevo liderazgo capaz de influir en los diferentes ámbitos de la vida actual, en las relaciones intrapersonales, afectivas, y en la vida familiar. De tal forma, el Liderazgo Femenino constituye una excelente oportunidad para humanizar las organizaciones, traspolando la experiencia del mundo privado al que estaba confinada la mujer, al mundo público del que habían sido aisladas. A continuación se presenta la estadística de la presencia de la Mujer en el cargo de Presidente o Ministro del Institutos de Deportes en Venezuela 1949 al 2018.

## Presencia de la Mujer en el cargo de Presidenta o Ministra del Instituto de Deporte Venezolano 1949 - 2018

■ MUJER ■ HOMBRES



**Gráfico N°16. Representación porcentual de la presencia de la mujer en el cargo de Presidenta y Ministra del IND desde 1949 al 2018.**

Con estas estadísticas se puede visualizar que son muy pocas las mujeres que han ocupado el cargo de Presidentas o Ministras del IND, pero es importante mencionar que otros países no han contado con ninguna representación femenina hasta la fecha. Por otra parte si hemos tenido más representación en otros cargos no tan importante como la presidencia, pero sí de gran importancia en el deporte Venezolano como lo son:

- ✓ Presidencia de la Unión Panamericana de Gimnasia
- ✓ Comité Olímpico Venezolano
- ✓ Viceministra de Alto Rendimiento del IND

- ✓ Presidenta de la Federación Polideportiva de Sordos
- ✓ Presidenta de la Federación Venezolana de Voleibol
- ✓ Presidenta de la Federación Venezolana de Gimnasia
- ✓ La presidenta de la Federación Venezolana de Deportes Acuáticos
- ✓ Presidente del Instituto del Deporte de Tinaquillo (Indeti)
- ✓ Presidenta del Instituto Regional del Deporte de Aragua (IRDA)
- ✓ Presidenta de la fundación para el desarrollo del deporte del estado Falcón (FUNDEFAL)
- ✓ Coordinadora General de Indeporte-Cojedes

Desde que el IND fue creado el 22 de junio de 1949, durante la presidencia de Carlos Delgado Chalbaud, como un órgano adscrito al Ministerio de Educación. Las mujeres solo han ocupado los cargos anteriormente mencionados. El IND tiene como visión ser la institución de referencia nacional e internacional, garante de la masificación y desarrollo del deporte, la actividad física y educación física, consolidando a Venezuela potencia deportiva bolivariana”. La Misión son la institución responsable de la gestión, ejecución y fiscalización de las políticas del sistema deportivo bolivariano, actividad física y educación física, que contribuye a elevar la calidad de vida de los ciudadanos, el nivel competitivo del deporte de alto rendimiento, de talento humano altamente calificado y la aplicación de la ciencia y tecnología”.



## **Área: Experiencia profesional de la Mujer en la Gerencia Deportiva**

El gerente es una persona, un ser humano con toda la complejidad que ello implica. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Entre los hallazgos relacionados con el perfil de la mujer gerente deportivo la participante uno expreso “soy profesora de educación física dedicada en cuerpo y alma a esta profesión” (30,31), la participante dos “me gradué de periodista” (37), y la participante tres “antes de ser nombrada era en ese momento atleta activa y graduada en odontología”(41,42). Hoy día, más de la mitad de los egresados universitarios son mujeres, lo que garantiza una gran estadística de esta población laborando profesionalmente y así pronosticar que en un futuro ocuparán cargos importantes en su lugar de trabajo. Torres (2001), sostiene que “la mayor participación de la mujer contribuye también a hacer más abierta y democrática la sociedad, y hacerla más rica culturalmente” (p. 60). Por otra parte, al ser nombradas presidentes del IND ya poseen un título universitario, es decir gozaban de un perfil profesional universitario.

La mayoría de las mujeres venezolanas que han ocupado el cargo de gerente deportivo está muy relacionada con el deporte, ya que en su etapa de formación académica fueron deportistas, esto le permite gerenciar desde sus propias experiencias como atleta, así contribuir eficazmente en las realidades que atraviesa el deporte. Las tres participantes expresaron que obtuvieron experiencia como deportistas en el país. La participante uno enuncia “tengo una extensa trayectoria en el ámbito deportivo, realice trabajos de asesorías en distintos Centros Deportivos, Gimnasios, Empresas” (34-37). La participante dos “antes de ser nombrada fui atleta” (37) y la participante tres aporta “mi carrera deportiva obtuve numerosos títulos”

(43,44). En cuanto a la experiencia laboral que poseen las participantes al ser nombradas presidentas del IND la participante uno destaca “Tengo una extensa trayectoria en el ámbito deportivo, realice trabajos de asesorías en distintos Centros Deportivos, Gimnasios, Empresas. Me desempeñe como Profesora de Educación Física en diversos planteles educativos y en la Escuela de Educación Física del Ejército; he sido además panelista, ponente y conferencista en Congresos y Seminarios Nacionales e Internacionales” (35-39). La participante dos “considero tener experiencia en cada una de las áreas gerenciales del deporte y he aportado conocimientos (37,38), y la participante tres ”durante mi carrera deportiva obtuve numerosos títulos” (43,44), por lo que se asume que las mujeres en la alta gerencia deportiva venezolana cuentan con participación y experiencias en las siguientes áreas:

- ✓ La Política
- ✓ Deporte de Alto Rendimiento
- ✓ Trabajos de asesorías en distintos Centros Deportivos, Gimnasios y Empresas.
- ✓ Panelista, ponente, conferencista en Congresos y Seminarios Nacionales e Internacionales.
- ✓ Entrenadora personal
- ✓ Comentarista deportiva en radio, prensa y televisión.
- ✓ Productora y Conductora del Programas Deportivos
- ✓ Asesora de la Formación de entrenadores
- ✓ Escritora
- ✓ Publicaciones
- ✓ Periodismo deportivo

Si las prácticas, estilos y estrategias gerenciales son una realidad diferente, más allá de los estereotipos, este es un tema de muchas

investigaciones. Para la participante numero uno, destaca a una mujer en la gerencia deportiva digna representante de nuestro país a “la Dra. Élide Párraga, de la cual poseo el más alto concepto. Es lo que debería ser toda dirigente deportiva. Muy profesional, con mucha ética y gran pasión por su trabajo” (25-27). De igual manera expresa “llegué a ser la primera mujer presidenta del Instituto de Deporte y Viceministro debido a una trayectoria colmada de mucho trabajo y dedicación realizada desde mi juventud.” (27-30), la participante dos “he aportado conocimientos, experiencias y voluntad por dar lo mejor” (38,39). Y para la participante numero tres recalca “considero que como gerente en el deporte he aportado conocimientos, experiencias y valores. Y lo más importante sentir desde el atleta” (50,51). El desarrollo del deporte desde las labores gerenciales feministas ha hecho que seamos mujeres comprometidas, perfeccionistas y líderes, de allí la importancia de desarrollar métodos y tácticas para gerenciar proyectos, administrar el personal y asumir nuevos retos, todo esto con resultados positivos. Prepararse para asumir labores gerenciales es fundamental, el conocimiento es aquel que brinda herramientas necesarias para desenvolverse en cualquier actividad, cargo lo que ha logrado posicionar a las mujeres en altos cargos gerenciales

Para la gerente deportiva de hoy es muy importante considerar elementos como el trabajo en equipo, el cual se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes la organización deportiva, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados. On respecto al trabajo en equipo la para la participante dos expresa que contó con la fortaleza del “trabajo en equipo” y la tres tambien expreso “el trabajo en equipo pero, con el mando de una

mujer. Haberme ganado el respeto, marcar la diferencia en el momento de tomas de decisiones, con seguridad. Trabajar y actuar con paso firme y segura de lo que se está haciendo” (60-63). El trabajo en equipo implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros de la organización, es este caso deportivo, sin excepción. El éxito de un gerente depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre su equipo de trabajo.

En cuanto a las cualidades gerenciales de la mujer venezolana, éstas son claves en la trayectoria gerencial exitosa de ellas. La participante uno enuncia la “experiencia en cada una de las áreas gerenciales del deporte y he aportado conocimientos, experiencias y voluntad por dar lo mejor en cada una de las tareas propuestas” (38,39). “Marcar la diferencia en el momento de tomas de decisiones, con seguridad. Trabajar y actuar con paso firme y segura de lo que se está haciendo. Lo que se requiere es hacer una buena gestión, eficiencia” (54-57). “capacidad, voluntad de trabajo, honestidad, conocimientos, transparencia dedicación a toda prueba y, sobre todo, con temple a la hora de tomar decisiones importantes” (57-59) Para la participante tres “conocimientos, experiencias y valores. Y lo más importante sentir desde el atleta” (50,51).Las mujeres tienen y utilizan estrategias para alcanzar posiciones y desarrollarse en el mundo de la gerencia específicamente en el deporte. No obstante, como pudimos apreciar entre las cualidades halladas en la investigación:

- ✓ Temple en la Toma de decisiones
- ✓ Deseo de Superación
- ✓ Mística
- ✓ Capacidad

- ✓ Disciplina
- ✓ Compromiso
- ✓ Transparencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Confianza
- ✓ Trayectoria de Mucho Trabajo
- ✓ Conocimientos
- ✓ Experiencias
- ✓ Voluntad
- ✓ Dedicación

Enfrentados al siglo XXI y a las nuevas demandas sociales, producto de la globalización, uno de los elementos claves para preparar a la sociedad para este nuevo siglo, específicamente en el deporte, es conocer la presencia de las mujeres en los espacios gerenciales. Para la gerencia es impórtate vencer obstáculos, como lo expresa la participante numero uno “tenía TODO! Pero... me faltaba lo más importante: ¡GENTE COMPROMETIDA! ¡GENTE QUE AMARA AL PAIS! ¡GENTE QUE QUISIERA TRABAJAR PARA LOGRAR OBJETIVOS!” (74-77). En la medida en que el mundo el deporte es más complejo, de cambios rápidos, alta tecnología, globalidad en la competencia y una fuerza laboral caracterizada por la multiplicidad de sexos razas y creencias la necesidad de conocer las variables que intervienen en su desenvolvimiento de la alta gerencia se hacen más necesarias. La cultura de una organización, la naturaleza de sus relaciones humanas y la composición por sexos puede determinar el funcionamiento de la misma, e influir de tal manera en su eficiencia que amerite ser estudiada con detenimiento por especialistas para que estos factores puedan ser utilizadas en beneficio de sus objetivos últimos, y se

puedan limitar sus efectos perniciosos. Las diferencias entre la mujer y el hombre ocupa cada vez más el interés de los investigadores del comportamiento humano.

## ÁMBITO GERENCIAL DE LA MUJER EN EL DEPORTE



**Grafico N°17. Área Experiencia profesional de la Mujer en la Gerencia Deportiva.**

### **Área: Ámbito Gerencial de la Mujer Venezolana en el Deporte**

El modelo teórico del patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia según Porras (2004), se diseña por el análisis de integración axiológica, el modelo teórico inicial y el modelo experiencial de las mujeres. Este corresponde a los valores, las estrategias gerenciales, las características del gerente, el contexto, las trayectorias y la excelencia. Las mujeres en la alta gerencia deportiva venezolana, en su gestión y las políticas de trabajo abordaron la masificación deportiva, reparación de canchas deportivas, recreación y calidad de vida, esparcimiento, alto rendimiento, también muchas cosas más.

Referente a los valores de las mujeres gerentes en el deporte venezolano y sus principios fundamentales que guían su acción gerencial y al aplicarlos consistentemente se convierten en hábitos de conducta. Estos principios permiten establecer relaciones fundamentales entre el individuo y las organizaciones, lo que les facilita avanzar hacia la supervivencia y la estabilidad. Estos principios se convierten en fortalezas tales como ser mujer, ser profesional, conocimientos, ganar respeto, marcar las diferencias, toma de decisiones, seguridad, trabajar y actuar con paso firme y apoyo de los atletas. Para Davis y Newstrom (2003), el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente. Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Asimismo, es posible observar cómo ha evolucionado la mentalidad del hombre al aceptar que la mujer ocupe puestos importantes en Venezuela. Sin embargo las entrevistadas ha enfrentado un gran obstáculo que es la resistencia al cambio, gente no comprometida al trabajo y sobre todo, se han enfrentado a no ser consideradas y valoradas como mujeres profesionales y con muchas capacidades.



Ellas demostraron estar preparadas para asumir ese cargo, la primera participante expresa “realicé la primera bailoterapia y las actividades aeróbicas fueron diseñadas por mí llegue a ser la primera mujer presidenta del Instituto de Deporte y Viceministro debido a una trayectoria colmada de mucho trabajo y dedicación realizada desde mi Juventud” (68-71). La participante numero dos “mejorar el nivel de los entrenadores y convivir para bien del deporte con los demás entes del sector privado, federaciones, Comité Olímpico, entes estatales y municipales, el trabajo de la masificación deportiva ya que no sólo es el alto rendimiento, la recreación, mejorar la calidad de vida con políticas de esparcimiento, sino que llegara la acción a todos los sectores, indígenas, laboral, penitenciario, comunal, sector universitario, deporte escolar para la captación de talento. Incluso lo concerniente a canchas deportiva, motivando a la comunidad al cuidado de ella y participando en su reparación con el programa “Repara tu cancha”. Despertar en las comunidades el sentido de pertenencia y cuidado de ella” (57-69).

La participante tres manifiesto ser “diputada suplente de la capital. Fui una de las pioneras del movimiento de atletas dentro del IND —Instituto Nacional de Deporte. Y después la promoción para conformarnos como Ministerio, aportamos el proyecto de ley para la modificación de la ley del deporte. (139- 42). De esta forma, estas mujeres venezolanas han demostrado su preparación y su capacidad de liderazgo en la gerencia teniendo participación importante en diversos ámbitos del desarrollo social. A su vez, han superado diversos dilemas que hicieron demostrar respecto a sus nuevos roles, retos por asumir, poner a prueba su resistencia física y emocional. La mujer está en la capacidad de ocupar cualquier cargo o

espacio de poder. Ellas demostraron mística, capacidad, temple, disciplina y voluntad de trabajo.

Por su parte, Márquez (2002), asegura que la situación del liderazgo femenino en América Latina y el Caribe no se diferencia mucho de la situación en el resto del mundo. Aunado a la empleabilidad que las mujeres se imponen para acceder a cargos de índole estratégica, están limitadas por sí mismas. Por la que la participante uno expreso “me faltaba lo más importante: ¡gente comprometida! ¡gente que amara el país! ¡gente que asumiera trabajar por el país” (74-76). A participante dos “al final pude más que ciertas voces agoreras que apostaban al fracaso de mi gestión” (79,80) y la participante tres “la resistencia al cambio por parte de algunos dirigentes” (52,53).

La filosofía de la gerencia deportiva feminista del futuro requiere de valores como honestidad, confianza, respeto, integridad, preocupación por la gente y es aquí donde la mujer puede hacer una contribución vital porque éste es su enfoque natural gerencial y cada vez más asume roles directivos en las organizaciones, lo que le genera una gran responsabilidad, pero también un gran privilegio en especial cuando dirigen organizaciones de gran importancia para un país y dominadas por hombres, ya que son estas las llamadas a ser las creadoras y distribuidoras de valores, más allá del papel de creadores de bienes y servicios públicos.

Las fortalezas de la mujer gerente de hoy son muchas, para participante uno “como gerente una de mis fortalezas considero fue la de Ser MUJER, pero sentí una gran frustración, tenía recursos, apoyo del Presidente, del Gobierno, de la Empresa Privada (empresas Polar y otras) (72-74). La participante dos” hubo que demostrar aún más que sí podíamos

dirigir los destinos del deporte nacional y ser igual o mejores que los hombres. Esfuerzo doble, hacerlo bien y superar las barreras con capacidad, voluntad de trabajo, honestidad, conocimientos, transparencia dedicación a toda prueba y, sobre todo, con temple a la hora de tomar decisiones importantes”(54.59). Y la participante tres “considero que hubo varias fortalezas, es el trabajo en equipo pero, con el mando de una mujer: haberme ganado el respeto. Marcar la diferencia en el momento de tomas de decisiones, con seguridad. Trabajar y actuar con paso firme y segura de lo que se está haciendo. Lo que se requiere es hacer una buena gestión, eficiencia. (60-64). Por lo que la gestión feminista de las nuevas generaciones laborales, especialmente de los talentos organizacionales, implica cambios en los estilos de dirección, lo que hace necesario encontrar nuevos paradigmas de gestión feministas. La mujer gerente debe innovar, ser creativa, desarrollar nuevas habilidades que le permitan relacionarse y dirigir a los miembros de su equipo, creando un grupo de profesionales listo para interpretar las demandas de un mercado cada vez más exigente y cambiante.

En cuanto a la gestión administrativa deportiva de la participante uno “la Formación de los entrenadores en el área de Acondicionamiento Físico de las Escuelas de Béisbol Menor Maltin Polar. Los reglamentos de competencia, los primeros triatlones Sprint, la creación de los principales gimnasios” (59-62), mi idea “venezuela en movimiento”! Y eso fue lo que quise seguir desarrollando durante mi corta gestión. Logré promover el ejercicio para la salud, fui a 335 Municipios. Y mi lema era 100%. Venezuela en Movimiento. El objetivo era atender a todo el país. Con respecto a mi gestión (desde 25-10-682000 al 31-5-2002) realicé la primera bailoterapia y las actividades aeróbicas “(64-67). La participante dos realizó “el apoyo

fundamental a los atletas, los protagonistas, con su situación social, becas, nutrición, atención en todos los sentidos y que sintiera el apoyo de la Ministra sincera, dándoles además respuestas. Mejorar el nivel de los entrenadores y convivir para bien del deporte con los demás entes del sector privado, federaciones, Comité Olímpico, entes estatales y municipales, el trabajo de la masificación deportiva ya que no sólo es el alto rendimiento, la recreación, mejorar la calidad de vida con políticas de esparcimiento, sino que llegara la acción a todos los sectores, indígenas, laboral, penitenciario, comunal, sector universitario, deporte escolar para la captación de talento. Incluso lo concierne a canchas deportiva, motivando a la comunidad al cuidado de ella y participando en su reparación con el programa “repara tu cancha”. Despertar en las comunidades el sentido de pertenencia y cuidado de ella. (57-69).

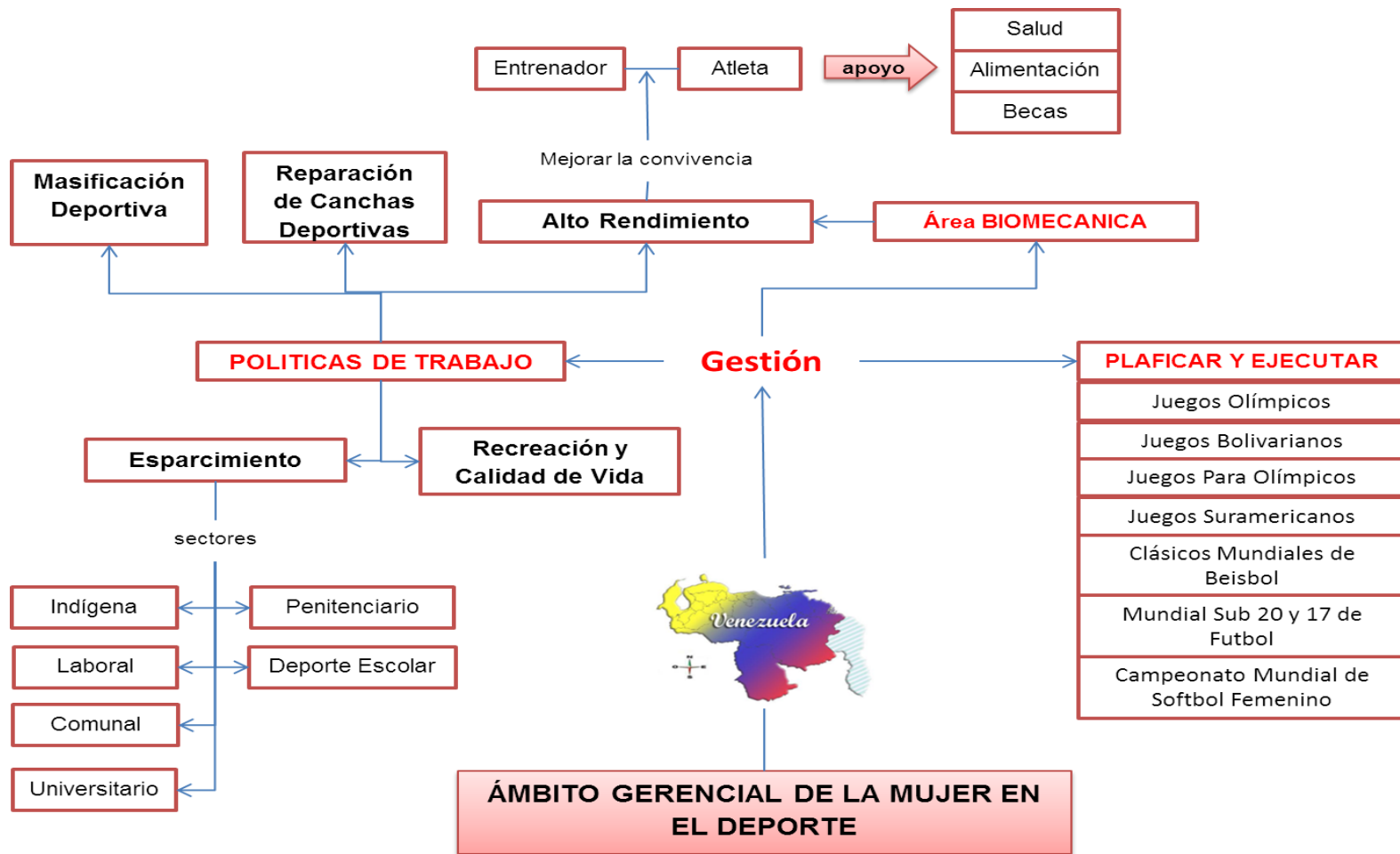
Y la participante tres “visito los 24 estados de Venezuela, buscando los problemas relacionados con selecciones, instalaciones, masificación y tratando de darles solución dentro del proyecto de eficiencia de calle. Logre poner en acción los Juegos Nacionales Juveniles, abrió la recepción de proyectos del Fondo Nacional, impulsó la candidatura de Ciudad Bolívar como sede Panamericana” (98-102). Y lo mas destacado por esta participante fue “Importante destacar que durante mi gestión se investigaron las irregularidades del deporte” (104-105).

La mujer en la gerencia deportiva del siglo XXI debe sumar a sus funciones gerenciales tradicionales el rol de estratega, innovando permanentemente su gestión e incorporando herramientas actualizadas para anticiparse y desenvolverse en un mercado exigente, dinámico y diferente. Actualizarse continuamente le permitirá desarrollar una visión estratégica a

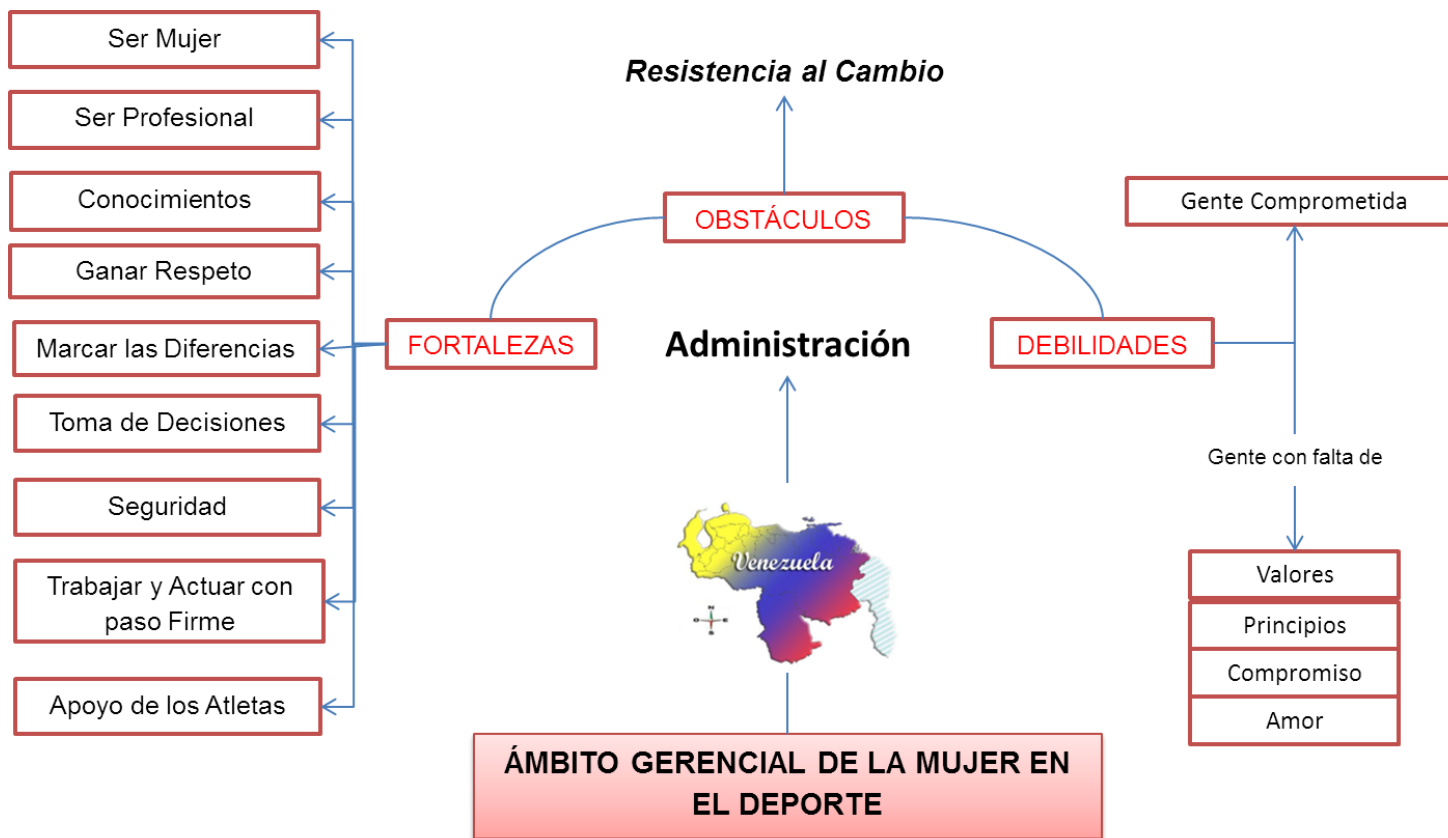
largo plazo, con lo cual potenciará la toma de decisiones efectivas, minimizando los riesgos propios de la incertidumbre.

En cuanto a los obstáculos que algunas mujeres viven en el día en la gerencia la participante uno menciona que la gente “sólo buscaban cómo realizar negocios y conseguir beneficios personales. ¡que frustración! Ni siquiera los “amigos” de siempre... “(77,78). Y la participante dos “.hubo que demostrar aún más que sí podíamos dirigir los destinos del deporte nacional y ser igual o mejores que los hombres. (48-50). Y la participante tres “ser una figura política, siempre está rodeada de polémica. Es difícil, pero he tenido que sobrevivir, a veces por las redes me atacan de tal manera que llego hasta a responder. He sido atacada muchísimo por el caso de las famosas fotos del desnudo artístico.” (115-118).

Otro aspecto muy importante señalar de las entrevistadas en su labor social la participante uno dentro del país es parte de la creación y del equipo de trabajo con la Fundación “Sonrisas en movimiento” (90,91). Tiene como objetivo fundamental brindar atención médica especializada e integral en malformaciones craneofaciales, principalmente, hendiduras de labio y paladar, de forma gratuita a niños, jóvenes y adultos, sustentados en altos estándares de calidad, profesionalismo, seguridad y transparencia, gracias a la sinergia y compromiso social de patrocinadores, donantes y voluntarios. La participante tres es parte de la creación y forma parte del equipo de trabajo en “La Fundación BenitezVEN” trabajo en tres ramas aproximadamente: La rama que se aplica a llevar ayuda a atletas, clubes, asociaciones y a los padres para la formación de sus niños. La rama social: no escaparnos de la realidad que vivimos, las comunidades, las escuelas, etc. La rama cognoscitiva: formar a los niños, formar a profesionales para que expandan el conocimiento adquirido.



**Grafico N°18. Ámbito Gerencial de la Mujer en el deporte.**



**Grafico N°19. Área Ámbito Gerencial de la Mujer en el Deporte y la Administración.**

## **CAPITULO V**

### **ASPECTOS HISTORICOS DE LA MUJER EN LA ALTA GERENCIA DEPORTIVA VENEZOLANA**

El deporte es parte del patrimonio cultural de la humanidad, constituye un factor de unión y desunión de los pueblos al mismo tiempo de establecer una sana competencia entre los mismos en sus diversas disciplinas. A lo largo de la historia todos los gobiernos se han interesado por incluir al deporte dentro de sus planes políticos por el gran impacto social que esta actividad acarrea. Siendo el deporte una actividad de gran arraigo social, en nuestro país a lo largo de la historia las políticas deportivas dependen a cada gobierno, lo que ha derivado en un mosaico de ideas y proyectos definitivo en relación a la actividad deportiva en el país.

El deporte ha formado parte de la política desde épocas muy remotas. Ha sido utilizado como instrumento de distracción pública para desviar la atención de la gente de sus problemas económicos y sociales. El Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPPD) es un ministerio creado en el 2006 a partir del Instituto Nacional del Deporte, hasta entonces adscrito Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, durante el gobierno de Hugo Chávez. Su función se concentra en regular, definir, e implantar una política de seguimiento, planificación y ejecución de actividades del Ejecutivo Nacional en materia deportiva. A través de la historia desde 1949 han sido 32 personas que han ocupado el cargo de la presidencia, las cuales se presentan en el siguiente cuadro.

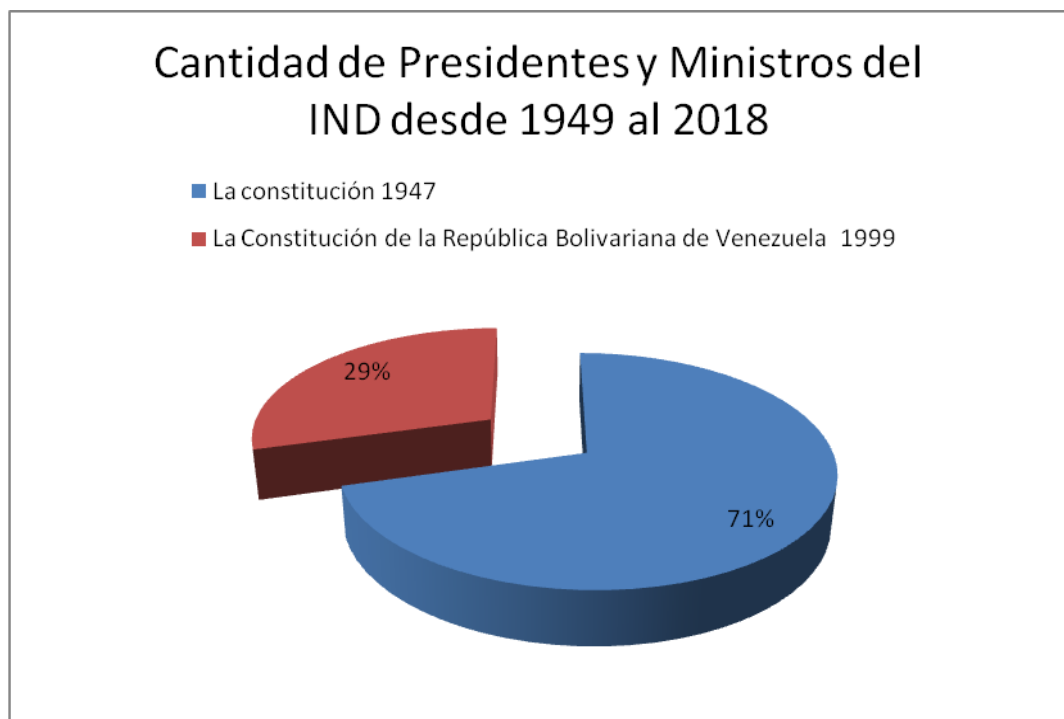


**Cuadro N°1. Presidentes y Ministros del IND**

PRESIDENTES Y MINISTROS DEL INSTITUTO DE DEPORTE VENEZOLANO							
N°	Nombre y Apellido	Año	Título	Experiencia en el área deportiva	Sistema de Gobierno	Presidente	Año
<b>La constitución 1947</b>							
1	Ricardo Arroyo Ledert	1949 -1952	Teniente Coronel		Dictadura perezjimenista	Carlos Delgado Chalbaud	1948/1950
						Germán Suárez Flamerich	1950/1952
2	Navío Wolfgang Larrazábal Ugueto	1952 - 1954	Señor			Marcos Pérez Jiménez	1952/1958
3	Franz Rísquez Iribarren	1954 - 1956	Coronel				
4	Rafael Herrera Tovar	1956 - 1958	Coronel				
5	José Antonio Buenazo	1958 - 1959	Coronel		Gobierno de transición democrática	Wolfgang Larrazábal	1958/1959
6	Julio Bustamante	1959 - 1959	Doctor			Edgar Sanabria	1959
7	Carlos Parisca Mendoza	1959 - 1962	Doctor		Pacto de Puntofijo	Rómulo Betancourt	1959/1964
8	Jesús Corao	1962 - 1962	Señor				
9	Luis A Caicedo Cuellar	1962 - 1964	Profesor /abogado			Raúl Leoni	1962/1969
10	Manuel Gallegos Carratú	1964 - 1965	Profesor				
11	Alfredo MonchSiegert	1965 - 1969	General				
12	Carlos Felice Castillo	1969 - 1972	Doctor			Rafael Caldera	1969/1974
13	Juan Rodríguez Paradisi	1972 - 1974	Licenciado				
14	Luis Rivas Vásquez	1974 - 1975	Doctor			Carlos Andrés Pérez	1974/1979
15	Camilo Betancourt	1975 - 1979	General				
16	Oswaldo Borges	1979 - 1984	señor	Atleta		Luis Herrera Campins	1979/1984
17	Domingo Eduardo Viña	1984 - 1986	Señor			Jaime Lusinchi	1984/1989
18	Boris Planchart Oráa	1986 - 1988	Doctor				
19	César Rojas Cardozo	1988 - 1989	Señor				

20	Francisco Diez Escribano	1989 - 1992	Profesor	atleta	Fin del bipartidismo	Carlos Andrés Pérez	1989/1993
21	Luís Cedeño Bont	1992 - 1993	Ingeniero				Ramón José Velásquez
22	Arnoldo Devonish	1993 - 1994	Señor	atleta		Rafael Caldera	
23	Israel Sarmiento	1994 - 1994	Señor				
24	Julio Alexander Cortez	1994 - 1999	Licenciado	atleta			
<b>La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999</b>							
25	Raúl Enrique Salmerón	1999 - 2000	Teniente Coronel		Revolución Bolivariana	Hugo Chávez	1999/2002
26	<b>Francis Terán Casablanca</b>	2000 - 2002	Profesor Educación Física	Atleta			
27	Eduardo Álvarez Camacho	2002 - 2007	Profesor			Hugo Chávez	2002/2013
28	<b>Victoria Mata</b>	2008 - 2010	Licenciada				
29	Héctor Rodríguez Castro	2010 - 2012	Abogado				
30	<b>Alejandra Benítez</b>	2013	Odontóloga	Atleta Olímpica			
31	Antonio Álvarez	2014 - 2015	Beisbolista	Atleta Profesional			
32	Pedro Infante	2015- 2018	Profesor				

A continuación se presenta en el gráfico número veinte las estadísticas con respecto a los dos grandes periodos políticos de Venezuela y la cantidad de Presidentes del IND, según la Constitución de 1947, fueron nombrados 24 presidentes y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 han sido 10 presidentes.



**Gráfico N°20. Representación porcentual de Presidentes y Ministros del IND desde 1949 al 2018.**

Se puede visualizar que en la primera constitución fueron nombrados 24 presidentes arrojando una estadística del 71% de total de todos y considerando que no fue nombrada ninguna mujer en dicho cargo. La constitución de 1999 representan los cambios que se han generado desde

las políticas sociales y de estado para la equidad de género dándole participación a la mujer en el alto cargo gerencial del IND en nuestro país.

La mujer Venezolana no tuvo ninguna oportunidad de obtener el cargo de Presidenta o Ministra del Instituto de Deporte en el periodo político de la Constitución 1949, la cual se representa el grafico veinteuno.



**Gráfico N°21. Representación porcentual Oportunidades de la Mujer como Presidenta o Ministra del Instituto de Deporte en el Periodo Político de La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1949.**

Los cinco sistemas de Gobierno en Venezuela durante el periodo constitucional de 1949 al 1999, nos indican que no existía la igualdad de género en el IND. Fueron años de lucha por el reconocimiento de sus

derechos, las mujeres venezolanas, las cuales se evidenciaron con la nueva constitución de 1999.

Solo dos presidentes han gobernado bajo La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 hasta la fecha, ellos incluyeron como presidenta del IND a tres grandes mujeres. A continuación se presentan en el grafico viento dos las oportunidades que han tenido la mujer como presidenta o Ministra del IND desde 1999 al 2018.

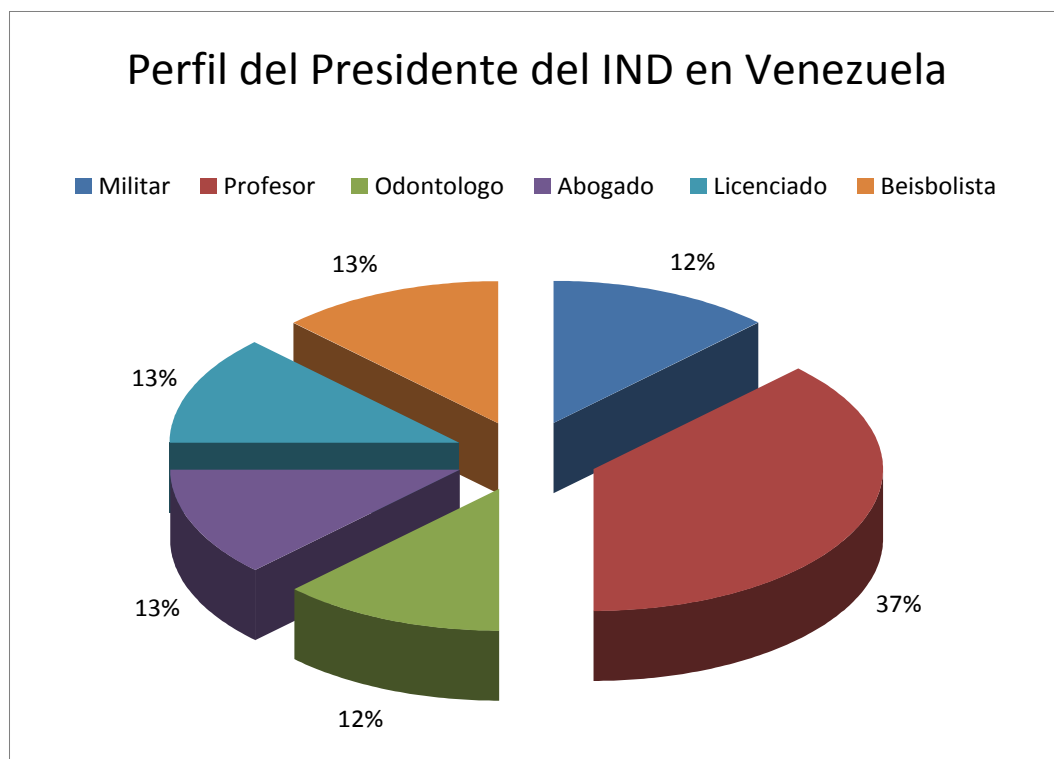


**Gráfico N°23. Representación porcentual de las oportunidades de la Mujer como Presidente o Ministro del IND 1999 – 2018.**

Son muy pocas las mujeres que han tenido la oportunidad de ocupar el cargo de presidenta del IND, en nuestro país se ha implementado muchos planes políticos para la igualdad de género. Dan origen al Instituto Nacional de la Mujer (1999), a partir de allí muchos más documentos y acciones

políticas. Pero no ha influido significativamente en la administración y específicamente en el cargo de Presidente o Ministro del IND de Venezuela, arroja una estadística de los que han ocupado ese cargo de 75% los hombres y solo 25% han sido mujeres.

En el grafico veinte dos se presenta estadísticas con respecto al perfil del Presidente o Ministro del Instituto de Deporte de la República Bolivariana de Venezuela a través de la historia.



**Gráfico N°22. Representación porcentual Perfil del Presidente del IND en Venezuela a través de la historia.**

Militar 12%, Profesor 37%, Odontólogo 12%, Abogado 13%, Licenciados 13% Beisbolista 13%. Con este nuevo documento se abren nuevas puertas para la administración del IND en Venezuela, considerando

otros profesionales con diferentes experiencias en el área gerencial según su título universitario y sus experiencias laborales.

La oportunidad a participación de las Mujeres en la Presidencia o Ministerio del IND han sido gran importancia para investigaciones, específicamente para esta investigación es de gran importancia destacar el gobierno de Hugo Chávez 1999 – 2013 y de Nicolás Maduro 2013 – 2018 que oportunidades brindaron a la mujer venezolana para ocupar el cargo de presidenta y ministra del IND. En el Gobierno de Hugo Chávez implementadas políticas públicas, los programas, los planes y proyectos nacionales, regionales, municipales y comunales del país, los presupuestos, las finanzas, la educación, las ciencias, la tecnología, la gerencia, la planificación, la seguridad, los tratados y convenios internacionales que se firmen, entre otros, de cara al socialismo feminista.

Para el Gobierno del Presidente Hugo Chávez fue la comprensión del de la imposibilidad de construir una sociedad realmente igualitaria sin que la igualdad sea también entre mujeres y hombres, lo que lo llevó a ver y decir claramente que sin feminismo no hay socialismo. Decía claramente: “Soy feminista lucho y lucharé sin tregua porque la mujer venezolana ocupe el espacio que tiene que ocupar, en el corazón, en el alma de la Patria nueva, de la Revolución socialista” (16/09/2010, Juramentación de las “Guardianas de Chávez”). Aseguraba que “...la dignidad de un pueblo pasa por la dignidad de las mujeres”, porque “...La Revolución socialista debe ser feminista, defender a las mujeres que han sido explotadas, ellas y sus hijas e hijos”. (10/12/2011, frente a comuneras del Hato “El Porvenir”).



## **CAPITULO VI**

### **LA OTRA VISION DE LAS MUJERES EN LA ALTA GERENCIA DEPORTIVA**

#### **Francis Terán Casablanca**

Nace en Valencia, Venezuela, 13 de julio de 1961. Es Profesora de Educación Física de la Universidad de Chile. Especialista en Deportes de Resistencia. En 1978 obtiene el Título de Bachiller en Humanidades le otorgan una beca Mariscal de Ayacucho y parte hacia la ciudad de Roma Italia; luego se traslada a Chile a proseguir sus estudios de Licenciatura en Educación Física los cuales culmina en 1983. Se ha desempeñado como profesora de Educación Física en diversos planteles educativos y en la Escuela de Educación Física del Ejército; ha sido además panelista, ponente y conferencista en congresos y seminarios nacionales e internacionales, constantemente era invitada a participar en varios programas de deportes y salud integral, en radio y televisión. Adicionalmente, Francis fundó el Programa Venezuela en Movimiento, el cual tenía como finalidad la promoción de actividades físicas, deportivas y recreativas en espacios públicos. Fundadora y Editora de la Revista Corpusport. Así como también colaboradora y asesora deportiva de la Sociedad Anticancerosa, Fundación del Niño, Movimiento de Olimpíadas Especiales.

## **Mata García Victoria Mercedes**

Edo. Bolívar – Venezuela. Fecha de Nacimiento: 10/12/1957. Estado: Bolívar. Municipio: Caroní. Parroquia: Universidad. Diputada a la Asamblea Nacional del Psuv, por el estado Bolívar. Es periodista, fue vicepresidenta de la Comisión Permanente de Cultura y Recreación. Fue viceministra para la Actividad Física y, en 2008, fue designada ministra de Deporte, cargo que ocupó hasta mayo de 2010.

## **Alejandra Benítez**

Alejandra Benitez nació en Caracas el 7 de julio de 1980 criada en la parroquia Antimano en la calle el Naranjal en los Altos de la Iglesia y es ahí donde inicia su vida cargada de mucha humanidad y solidaridad, siempre de la mano de su Madre Miriam participó en actividades musicales (cuatro, órgano) vocales en la coral y grupos infantiles y juveniles de la Iglesia de Antimano, siempre con una conexión especial por la bicicleta y la motocicleta, y desde los seis años comenzó a circular por las instalaciones del IND Instituto Nacional de Deportes cuando practico Judo en el piso 3 del gimnasio vertical el mismo piso que ahora alberga la sala de armas de la selección de Esgrima. Su conexión con el deporte se inició desde muy pequeña pero con la esgrima fue a los 15 años cuando su tía paterna Orbita la llevo a la sala de Armas Rodolfo Bartha de la UCV y dio sus primeros pasos con el entrenador y maestro de armas Ildemaro Sanchez, a los 19 años ya se titula Campeona Mundial Juvenil por equipos en Dijon Francia y desde allí inicia una gran carrera deportiva seguida de títulos continentales y podios internacionales, y es la única atleta de la especialidad del Sable Femenino en Venezuela que ha asistido a todos los Juegos Olímpicos (Atenas 2004, Beijing 2008, Londres 2012) desde que esta especialidad sale a nivel mundial.

Estudio la primaria y secundaria en el Colegio Nuestra Señora del Valle en Antimano, luego inició sus estudios universitarios en la Universidad Central de Venezuela y obtiene el título de Odontóloga en el 2006, e inicia su carrera política de la mano del Presidente Hugo Chávez cuando es llamada a formar parte del buró político Juvenil del Partido Socialista Unido de

Venezuela, trabajó en diferentes programas sociales en comunidades y centros penitenciarios adultos en el país llevando deporte, recreación y salud. Luego en el 2010 fue llamada a formar parte de la Lista de la Ciudad Capital (Caracas) para las elecciones parlamentarias, trabajo en el proyecto de ley del deporte y en la defensa final de lo que hoy es la Ley Orgánica de deporte, actividad física y educación física; fue parte de la Comisión Nacional de Atletas de Venezuela y representante de los atletas ante el Comité Olímpico de su país y es en el 2013 que forma parte del gabinete de trabajo del Presidente Constitucional de Venezuela Nicolas Maduro como Ministra del Deporte.

En la actualidad continúa como atleta activa y su clasificación a los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016 la hace una de las atletas con mayor experiencia de la delegación venezolana siendo esta sus cuartos juegos consecutivos. Es amante de los animales y lucha por sus derechos así como se mantiene activa en la lucha por la igualdad de los derechos de la mujer dentro del deporte y de la comunidad LGBTI en Venezuela.

## CONCLUSIONES

Nuestra Cultura Latinoamericana impone una serie de representaciones simbólicas sobre las mujeres. A lo largo de la historia, en periodos de crisis, guerras, expansiones o decadencias, la mujer ha tenido cierto protagonismo en el mundo del deporte. La acción de la mujer gerente venezolana que representa en el mundo la mujer exitosa, para muchas mujeres gerentes si existe una gama de estereotipos sobre las diferencias gerenciales entre hombres y mujeres en Venezuela. Si las prácticas, estilos y estrategias gerenciales feministas son una realidad diferente, más allá de los estereotipos.

Por otra parte, es importante señalar que no existe la intención de constituir, ni con políticas de índole social y gubernamental para la equidad de género analizadas ni con aquellas que puedan analizarse en el futuro, una clasificación de políticas mejores o peores. Lo que se pretende es mostrar las iniciativas gerenciales de la mujer venezolana vinculadas en el deporte, que tienen en común el hecho de entregar mayor autonomía a las mujeres. Se fundan en la convicción de que la igualdad implica formas de convivencia en que es prioritario reasignar recursos y servicios para reducir las brechas existentes en cuanto a la plena titularidad de derechos a la administración gerencial en altos cargos de la mujer en el deporte.

Uno de los problemas que se visualizó fundamentalmente, fue la poca presencia de la mujer en altos cargos gerenciales en el deporte venezolano, resultados de paradigmas, de culturas, de maneras de pensar y de actuar, corresponde a nosotros como investigadoras y pensadoras de la realidad, plantearnos las preguntas adecuadas que nos permitan comprenderla de una

manera innovadora. Entre los resultados que arrojó la investigación: sólo tres mujeres venezolanas han ocupado el alto cargo gerencial de la Presidencia del Instituto de Deporte desde el año 1942 hasta 2018. La primera, la Profesora de educación física Francis Terán Casablanca (octubre de 2.000-mayo de 2002). En segundo lugar, la periodista Victoria Mata (05 de enero de 2008-junio 2010), para finalizar la odontóloga Alejandra Benítez (abril de 2013 –diciembre 2013).

Todas ellas con un título universitario, es decir gozan de un perfil profesional universitario. En cuanto a la experiencia laboral, cuentan con participación en la política, deporte de alto rendimiento, trabajos de asesorías en distintos centros deportivos, gimnasios y empresas. Panelista, ponente, conferencista en congresos y seminarios nacionales e internacionales. entrenadora, comentarista deportiva en radio, prensa y televisión.

Por otra parte, en nuestra sociedad venezolana las mujeres tienen plena igualdad jurídica tanto en el ámbito laboral como en el personal, pudiendo ser cabezas de familia y a su vez ejercer altos cargos tanto en política como en las grandes empresas. Sin embargo, en Venezuela no se visualiza ampliamente a la mujer en el área de la Alta gerencia del deporte. Es importante considerar que la mujer siempre ha tenido una participación activa en la construcción de la sociedad y en el cuidado de la familia, pero efectivamente en las últimas décadas ha sido reconocida la labor gerencial de la mujer en el ámbito económico, social y político, pero no así en el deportivo.

No obstante, se pudo apreciar las cualidades de la mujer en la alta gerencia deportiva: temple a la toma de decisiones, deseo de superación, mística, capacidad, disciplina, compromiso, transparencia, honestidad,

confianza, trayectoria de mucho trabajo, conocimientos, experiencias, voluntad y dedicación. Eso, unido a su habilidad para administrar con muchas fortalezas como en primer lugar el de ser mujer, ser profesional, poseer conocimientos, ganar respeto, marcar diferencias, seguridad, tomar las mejores decisiones, trabajar y actuar con paso firme. A esto nos referimos cuando hablamos del empoderamiento de la mujer del siglo XXI. Las debilidades que enfrentaron las entrevistadas fueron los medios de comunicación y gente dentro de la organización con poco compromiso, por otra parte entre los obstáculos la escasa articulación entre actores dentro de la organización, lentitud en los procesos, ausencia del área de investigación y de tecnología y la más importante, una organización integrada por muchos hombres.

Con respecto a la gestión, se enfocaron en las políticas de trabajo como la masificación deportiva donde se ejecutó la Misión A toda vida y por la paz, reparación de canchas deportivas con la micromisión Repara tu cancha, la de Recreación y calidad de vida, donde se enfocaron a atender a los sectores indígenas, laboral, comunal, universitario, penitenciario y deporte escolar. Con respecto a las ciencias aplicadas al deporte, se trabajó con el área Biomecánica y se inauguró el Centro Nacional de Medicina y Ciencias del deporte, en los Estados Zulia, Guárico, Táchira y Mérida. Con atención al alto rendimiento, se mejoró la convivencia entrenador y atleta, se apoyó al atleta como un ser integral, desde la salud, alimentación y becas socioeconómicas y de estudios dentro y fuera del país, la cual se direccionó a dar formación al atleta en los ámbitos educativos, formativos y culturales. También fueron beneficiados los atletas en situación de retiro en ese momento. Por último, planificaron y ejecutaron eventos a nivel nacional e internacional dentro del país.

La alta gerencia femenina es sinónimo de crecimiento en el siglo XXI y debemos atenderlo como tal, apoyarlo, ayudar al desarrollo y formación de las mujeres y trabajar para que más de ellas lleguen a altas posiciones directivas y de responsabilidad. Como lo indica la naturaleza, lo femenino y lo masculino van juntos, es el Yin y Yang, integrados y avanzando.

## **RECOMENDACIÓN**

Considerando que conceder espacio a la alta gerencia deportiva femenina es una forma de avanzar a la igualdad de oportunidades y al compromiso con valores como la equidad, el respeto y los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el respeto y la integración de la diversidad, se recomienda asumir los siguientes desafíos:

- ✓ Como paso inicial asumir en la filosofía de gestión, el propósito de erradicar el temor a postular la incorporación de mujeres a altos cargos gerenciales en el deporte venezolano, basándose en resultados de la valoración técnica de sus competencias.
- ✓ Considerar la capacidad intuitiva y afectiva de la mujer como habilidad para procesos que requieran de sensibilización, incluso en aquellos referidos a la igualdad de oportunidades hacia el género, como una forma de promover el valor del respeto a la diversidad en las organizaciones.
- ✓ Promover programas de desarrollo personal destinados a fortalecer la competencia consciente femenina, es decir, para reivindicar el acuerdo a ello, se le valore su participación.



- ✓ Promover la participación activa y masiva de la mujer en los programas de emprendimiento personal y gerencial tanto en universidades, como empresas e instituciones.
- ✓ Crear programas de talentos gerenciales destinados al impulsar el desarrollo del deporte, identificando en los talentos femeninos de áreas deportivas para asumir cargos gerenciales.
- ✓ Crear un programa de formación gerencia deportiva por mujeres y para mujeres, destinado a cultivar la generación venidera.

En la parte privada, la mujer debe ir en la búsqueda de los espacios, debe tener motivación, no debe limitarse, hay que demostrar calidad y asumir los retos con dignidad y una coraza para vencer los obstáculos. Demostrar que sí está en capacidad. Por otro lado, en la parte gubernamental se aspira mayor interés y sensibilización por parte de las autoridades para que haya mayor participación femenina. Lo importante es que la propia mujer asuma que sí puede ejercer cualquier tarea en el área deportiva. La mujer está en la capacidad de ocupar cualquier cargo o espacio de poder. Tenemos mística, capacidad, temple, disciplina y voluntad de trabajo.

## REFERENCIAS

- Aburdene y Naisbitt (1993), *Megatendencia de la Mujer*. Bogotá: editorial NORMA
- Aguirre V. y Testa P. (2012). *Entre el techo de cristal y el socialismo-feminista: cargos de alto nivel en la república bolivariana de Venezuela*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela. 17 (38).
- Alison y Jaggar (1983), *Feminist politics and human nature*. Totowa, N.J.
- Andrade, P. y Betancourt, D. (2008). *Prácticas parentales: Una medición integral*. Volumen XII. México: AMEPSO, 561-565
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.)* Caracas: Espíteme.
- Armida F. (2012). *La mujer en el entorno gerencial venezolano: perfil características y desempeño*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Instituto Nacional de la Mujer . Gaceta Oficial N° 5.398 de fecha 26 de octubre. Caracas.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer*. Gaceta Oficial 36.687 de fecha 26 de abril.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Plan de Igualdad para la Mujeres Juana Ramírez "Las Avanzadoras (2009-2013)*. Gaceta Oficial 40687 del 22 junio

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una vida Libre de Violencia (2007) Gaceta Oficial N°36.531 del 16 de Marzo del 2007. Caracas, Venezuela.

Batista, J. y Bermúdez, M (2009) Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. Edición No 7. Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela. [Documento en Línea]. Disponible:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/616>.

Bermúdez (2010). *Propuesta de líneas estratégicas de evaluación sobre la planificación institucional de los proyectos educativos integrales comunitarios (peic) de las escuelas básicas de la I y II etapa de la parroquia valentín valiente, municipio sucre de cumana edo. Sucre.* [Documento en Línea]. Disponible: <http://cumm3grupo3.blogspot.com/>

Calero JL. (2000). *Investigación cualitativa y cuantitativa.* Problemas no resueltos en los debates actuales. Rev. Cubana Endocrinol 2000; 11 (3): 192-8.

CEDAW (2014). *La eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.*

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).Gaceta Oficial número 36.860,30 Diciembre.

Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (1979) y su Protocolo Opcional (1999)

Declaración de Brighton sobre la mujer y el deporte Federación española de gimnasia. Entrada N°4050.

Declaración de Incheon Educación 2030 <https://es.unesco.org/world-educationforum-2015/about-forum/declaracion-de-incheon>

Declaración de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (1993)

Declaración de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (1993).

Declaración de Windhoek y el Plan de Acción de Namibia sobre la Incorporación de la Perspectiva de Género en las Operaciones Multidimensionales para el Apoyo de la Paz (2000).

Declaración sobre el derecho al desarrollo, Adoptada por la Asamblea General en su resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986

Declaración sobre el Derecho de los Pueblos a la Paz, adoptada por la Asamblea General en su Resolución 39/11 (1984).

Declaración sobre la Protección de la Mujer y el Niño en Estados de Emergencia o de Conflicto Armado, proclamada por la Asamblea General en su Resolución 3318 (XXIX), (1974).

Declaración Universal de Derechos Humanos, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Declaración y el Programa de Acción de Beijing (1995) y los documentos resultado de Beijing Más Cinco (2000).

Declaración y el Programa de Acción de Viena (1993) (A/CONF.157/23) (párrafos 18 y 38).

Declaración y el Programa de Acción de Viena (1993) (A/CONF.157/23) (párrafos 18 y 38).

Duhet, P. (1974). *Las mujeres y la revolución*. Barcelona: Editorial Península.

Espina, G. (2007). "*Un núcleo de igualitaristas rodeado de una amplia diversidad*". Buenos Aires, Catálogos.

Espina, G. (s/f). *Entre sacudones, golpes y amenazas: las venezolanas organizadas y las otras*. Magdalena León. Mujeres y participación política, Tercer Mundo, Bogotá.

- Facio, A. (2000). *Hacia otra teoría crítica del derecho*. En Gioconda Herrera, coord. *Las fisuras del patriarcado. Reflexiones sobre feminismo y derecho*. Quito: Flacso/Conamu.
- Fernández (2012). *Frenos e impulsores de la mujer en la gerencia venezolana*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela.
- Fernández, L. (2011) *Roles de Género - Mujeres Académicas - ¿Conflictos?* Facultad de Psicología y Cátedra de la Mujer.
- Fraser (1997). *Frenos e impulsores de la mujer en la gerencia venezolana*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela.
- Garbi E. y Palumbo G. (1988). *La mujer como gerente deportivo “mujeres gerentes en la Venezuela de hoy”*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela.
- Garci, E. y Palumbo G. (1993). *Mujeres Gerentes en la Venezuela de Hoy: Una carrera Desafiante. Papeles de trabajo*. Ediciones IESA
- García E. (1999): *Mujeres, hombres y participación política. Buscando las diferencias*. En Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- Guba (1990). *El cuadro de diálogo paradigma alternativo*. Newbury Park: Sage.
- Hovden, J. (2005). *Paradojas del género en el liderazgo del deporte en Noruega*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de la Asociación de Educación Física y Deporte para Niñas y Mujeres 2005. Universidad de Alberta. Canadá 10 – 13 de agosto, 2005
- Instituto de Deporte venezolano (1949). Publicado en Gaceta Oficial de los Estados Unidos de Venezuela, bajo el No 22952 del 23 de junio de 1949.

- Instituto Nacional de la Mujer (INAMUJER) (1999). Decretos N° 6.663 y N° 6.665 y formalizado en Gaceta Oficial N° 39.156 el día 13 de abril de 2009.
- Instituto Nacional de la Mujer, (2000). Plan Nacional de Acción contra la Violencia hacia la Mujer y la Familia 2000-2005, (mimeo), Caracas.
- Iturbe (2012). *Entre el techo de cristal y el socialismo-feminista: cargos de alto nivel en la república bolivariana de Venezuela*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela.
- Karlson (1984). *Introducción a la investigación psicológica fenomenológico*. Scandinavianjournal de la psicología.
- Ley Orgánica sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia (2007). Publicada en Gaceta Oficial N° 38.647 DEL 09 DE marzo. CARACAS Venezuela.
- Matteo C. (2012). *La mujer en el entorno gerencial venezolano: perfil características y desempeño*. Revista del Centro de Investigación de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela.
- Ministerio para la Mujer e Igualdad de Género (2008). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.890, de fecha 31 de julio. Caracas.
- Naciones Unidas (1948): Declaración Universal de los Derechos Humanos. Adoptada proclamada por la Asamblea General en su Resolución 217 A (iii), de 10 de diciembre de 1948.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2025. *Cumbre para el Desarrollo Sostenible*, Septiembre de 2015. Venezuela.
- Olabuénaga, J. I. (1996). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Universidad de Deusto: Bilbao.

ONU. *Agenda 2030 Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. Disponible en línea: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

ONU. *Resolución del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas 1325 (2000)*. S/RES/1325 (2000). Distr. general 31 de octubre de 2000 Español. Disponible en línea: <http://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2006/1759.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2000 ). Unesco Disponible en línea: [www.Unesco.com](http://www.Unesco.com) . Consulta 03/04/17.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2003). *Organización Internacional del Trabajo*. (UNESCO) Disponible en línea [www.Unesco.com.eart](http://www.Unesco.com.eart). Consulta 30/06/17

Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos del Hombre.

Organización de las Naciones Unidas. (2000). Conferencia Internacional. Durante la clausura de la Cumbre del Milenio (UNESCO). Disponible en línea: [www.unesco.com](http://www.unesco.com). Consulta 30/04/2018.

Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Wanaaleru. (2016). Informe ante el Examen Periódico Universal. Disponible en: <https://wanaaleru.wordpress.com/2016/10/18/informe-de-wanaaleru-para-el-examen-periodico-universal-e-pu-venezuela/>

Organización Internacional del Trabajo (2000). Organismo especializado de las Naciones Unidas. Aprobado en 2000 el Convenio 183.

Patton, M.Q. (1990). *Cualitativo evaluación e investigación métodos*. Newbury Park: Sage.

Peiró, J. Ramos, J. y Martínez-Tur, V. (1995). *La gestión de las organizaciones deportivas y su problemática*. En: J. Peiró y J. Ramos (Directores), *Gestión de Instalaciones Deportivas Una Perspectiva Psicosocial*. (pp. 13-26). Valencia.

Pfister, G. (2005). Women taking the lead: Results of a Danish project. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de la Asociación de Educación Física y Deporte para Niñas y Mujeres 2005. Universidad de Alberta. Canadá.

Plan de Igualdad para de género “Mamá Rosa” (2013-2019) Ratificada en Gaceta Oficial 6.011 extraordinaria del 21 de diciembre.

Plan de Igualdad para la Mujer (2004-2008). Segundo Plan Socialista. Caracas, Venezuela. Disponible en línea: <http://americalatina.genera.org/newsite/includes/fichas/fichas/spanish/VE/NEZUELA.pdf>

Política del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados, ACNUR sobre Refugiados (1995 y 1997).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), este evento contó con la visita de Especialista en Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD, NeusBernabeu, el cual presentó la iniciativa del Sello de Equidad de Género,

Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

RivasA. (2000). *América latina y el mundo entero, calificado entre otras cosas como un fenómeno de “destradicionalización” de la política.*

Robledo, J. (2006). *Observación participante: informantes claves y rol del investigador.* Departamento de Investigación FUDEN.

Sandra Harding(1996), *Ciencia y Feminismo.* Ediciones Morata,S.L, Editor, Mejía Lequerica, Madrid.

Simonovis, J .y Contreras J. (2006). *La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad como fundamento de la investigación transcompleja. En ensayos de investigaciones.* Publicaciones del centro de Investigación de Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay – Venezuela.



- Strauss, A. Y J. Corbin (1994). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Bogotá: (2a. ed.) CONTUS-Editorial, Universidad de Antioquia.
- Tamayo M. y Tamayo. (1990). *Metodología formal de la investigación científica*. Limusa Noriega. 1ra edición 1979, cuarta reimpresión 1990. México.
- Tamayo M. y Tamayo. (2003). *El proceso de investigación científica*. Cuarta Edición. México: Umusa.
- Taylor, S. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, S.J. y R. Bogdan. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidos. España.
- Tickner, J. (1998). Género en las relaciones internacionales: perspectivas feministas en el logrando la seguridad mundial, Columbia UniversityPress, nueva York.
- Valdivieso, E. (2004). *Análisis crítico del discurso pedagógico no teórico*. Aportes de N. Fairclough. Revista Extramuros.