



Las

para incorporar la

Igualdad

en la **gestión** de las

Federaciones Deportivas

**Guía para incorporar la Igualdad en la gestión
de las Federaciones Deportivas.**

Edita

Consejo Superior de Deportes
Subdirección General de Promoción Deportiva y Deporte Paralímpico
Calle Martín Fierro, 5
28040 – Madrid

Autoría

Silvia Ferro López
Ainhoa Azurmendi Echegaray y Gorka Leunda Azurmendi (Avento Consultoría, S. L.)

© 2012 Consejo Superior de Deportes

Publicación impresa:

ISBN

978-84-7949-225-0

Depósito Legal:

M-36424-2012

NIPO:

033-12-018-9

Publicación en línea:

NIPO:

033-12-019-4

Diseño, maquetación y diseño cubierta:

Sallas 

Impresión:

.TF. ARTES GRÁFICAS

Guía para
incorporar la
Igualdad en la
gestión de las
Federaciones
Deportivas.

Presentación del Consejo Superior de Deportes

El deporte ha alcanzado en España la más alta consideración como factor de cohesión social que facilita una formación educativa y cultural idónea. En materia deportiva nuestro país goza de un reconocimiento internacional avalado por el amplio seguimiento que recibe de otros países. La notoriedad del deporte español supone un instrumento muy válido para activar políticas de mejora. A este respecto, hay que tratar de revertir todas las asimetrías de género, un desafío que se debe afrontar para aspirar a un país más integrador.

En este sentido, los resultados de nuestras olímpicas en Londres deben convertirse en referencia obligada, a la que recurrir para advertir el valor de nuestras deportistas. En España la participación de la mujer en el deporte nos sigue pareciendo escasa, pero sí es cierto que las mujeres que forman parte de nuestro deporte, cumplen con sus cometidos a la perfección.

En definitiva, hay que impulsar políticas que contribuyan a superar el desajuste histórico, de forma que el deporte se erija en el instrumento que acelere la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

La creación de esta Guía nace en este contexto general que, aplicado al deporte, busca aportar un material de extraordinario valor para afrontar el diseño y desarrollo de las Hojas de Ruta en materia de Equidad de Género en las Federaciones Deportivas.

Efectivamente, en lo que respecta al ámbito nacional, la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres** es el punto de inflexión que marca el cambio, se pasa de la voluntad a la obligatoriedad de respetar el Principio de Igualdad en todos los ámbitos de la sociedad, incluido el deporte.

Según el Artículo 29.-Deportes:

“1. Todos los programas públicos de desarrollo del deporte incorporarán la efectiva consideración del principio de igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en su diseño y ejecución”;

y

“2. El Gobierno promoverá el deporte femenino y favorecerá la efectiva apertura de las disciplinas deportivas a las mujeres, mediante el desarrollo de programas específicos en todas las etapas de la vida y en todos los niveles, incluidos los de responsabilidad y decisión”.

Por lo tanto, las Federaciones Deportivas como entidades con funciones públicas delegadas necesitan abordar este reto como garante de una gestión que se fundamente en la calidad y en la eficiencia.

Con este propósito el **Consejo Superior de Deportes (CSD)**, presentó en 2009 el **Manifiesto por la Igualdad y la participación de la mujer en el deporte**, documento que, entre otras cuestiones, apuntaba la necesidad de *“introducir el Principio de Igualdad de Oportunidades como una máxima de calidad en la gestión dentro de la responsabilidad social corporativa de todas aquellas instituciones o entidades relacionadas con la actividad física y el deporte”*.

La mencionada Guía y su aplicación da a las federaciones deportivas la oportunidad de reflejar en un documento la manera en la que están abordando y/o abordarán a corto, medio y largo plazo la responsabilidad de impulsar importantes cambios y mejoras en la situación de las mujeres en el ámbito del deporte.

Desde el **CSD** tenemos el convencimiento de que esta Guía constituye una herramienta fundamental para el diseño, implantación y seguimiento de los planes en materia de Equidad de Género de las Federaciones Deportivas al objeto de identificar y corregir los aspectos fundamentales que condicionan la participación de las mujeres en todos los estamentos del ámbito federativo. Alcanzado este objetivo, el deporte servirá de ejemplo por considerar el principio de igualdad entre hombres y mujeres, como paso previo a la construcción de un ámbito deportivo más justo e igualitario.

El documento cuenta con un carácter eminentemente pragmático, consistente en plantearse un conjunto de fichas con diferentes aspectos que hay que abordar, y que giran en torno a unos ejes básicos de actuación. La concepción de la Guía está inspirada en los instrumentos de apoyo que proporciona el **Instituto de la Mujer** para la elaboración de diagnósticos y ejecución de planes de igualdad en las empresas pero con un diseño específico y único para el ámbito deportivo.

Confío en contar con la máxima implicación de todas las Federaciones Deportivas, así como con el apoyo del personal del **CSD**, para establecer un punto de inflexión determinante en el trabajo conjunto que llevan emprendiendo muchas federaciones deportivas y al que esperamos que se sumen definitivamente el resto.

Miguel Cardenal Carro
Presidente del Consejo Superior de Deportes

Presentación del Instituto de la Mujer

El reto de la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres en España, es una realidad en todos los ámbitos sociales, incluyendo, como no, el deportivo.

La participación y visibilización de las mujeres en el ámbito asociativo deportivo es uno de los objetivos del **Instituto de la Mujer** y en este sentido, esta Guía, se presenta como una herramienta útil de trabajo para que las diferentes federaciones deportivas adapten estructuras y procedimientos con el fin de incorporar la perspectiva de igualdad entre mujeres y hombres a todas sus acciones y realicen una gestión que garantice el respeto al principio de igualdad.

Impulsar cambios y mejoras en la situación de las mujeres, tanto en la oferta a deportistas como en la gestión y organización de los estamentos técnicos es un paso más para superar obstáculos que aún, hoy en día, dificultan la existencia de una equidad de género real y aproximarnos más a la consecución efectiva del principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito deportivo.

Desde el **Instituto de la Mujer**, pretendemos favorecer la elaboración de todo tipo de recursos que se constituyan como instrumentos válidos de apoyo para guiar, de una manera práctica, la integración de la perspectiva de género en la programación y gestión de las federaciones deportivas para avanzar en una sociedad más igualitaria.

El fomento de la participación de las mujeres en las actividades físico deportivas y su promoción en los órganos directivos de federaciones es un objetivo común que perseguimos tanto el **Instituto de la Mujer** como el **Consejo Superior de Deportes (CSD)** y fruto de esta colaboración es esta guía, ya que la Igualdad en el ámbito deportivo es un reto, un objetivo y un compromiso, que desarrollamos con el trabajo conjunto de ambas instituciones para que la participación de mujeres y hombres a todos los niveles en el ámbito de la actividad física y el deporte de una forma igualitaria sea pronto una realidad.

Carmen Plaza Martín

Directora General para la Igualdad de Oportunidades y del Instituto de la Mujer

Índice

1. Introducción	8
2. Estructura de la Guía	13
3. Glosario	16
4. Ejes de actuación	21
. Organización y funcionamiento interno	
. Gestión presupuestaria	
. Proyecto deportivo	
. Plan de formación	
. Plan de comunicación	
5. Fichas sobre el desarrollo de las actuaciones	42
6. Evaluación y seguimiento de la planificación	46
7. Enlaces de interés	54

INTRODUCCIÓN



El ámbito deportivo es uno de los que cuenta con mayor brecha de género, y esta situación se manifiesta, además de en la práctica deportiva como tal, en la escasa participación de las mujeres en los estamentos técnicos, arbitrales y de gestión. En 2011, sólo un 20,4% de las licencias federadas en España fueron de mujeres¹. En lo que respecta a los órganos de gobierno de las Federaciones Deportivas españolas, las mujeres tuvieron una presencia de un 10,28% en las Asambleas, un 8,11% en las Comisiones Delegadas, un 11% de participación en las Juntas Directivas, y un 17,84% en los Comités Técnicos. En cuanto al personal de Alta Competición de las federaciones, en 2011 un 18,53% fueron mujeres².

Desde hace casi tres décadas existen organismos nacionales e internacionales que han liderado diversas iniciativas para promover la participación de las mujeres en todos los ámbitos del deporte, y en este sentido, la *Declaración de Brighton*³ impulsada en 1994 por el *Grupo de Trabajo Internacional sobre Mujer y Deporte*, es el punto de partida de una estrategia de trabajo común coordinada entre diferentes países del mundo. Esta declaración establece diez principios sobre los que han de regir las acciones orientadas al fomento de la participación de las mujeres en el deporte, a saber: equidad e igualdad en la sociedad y en el deporte; instalaciones; el deporte escolar y junior; desarrollo de

¹ "Memoria 2011. Datos federativos, licencias y clubes federados". Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Disponible en:

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/licenciasyclubes-2011.pdf>

² Disponible en:

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/asoc-fed/2011-2-cargos-federativos.pdf>

³ Disponible en:

http://www.iwg-gti.org/@Bin/22433/Brighton_Declaration_s.pdf

la participación; el deporte de alto nivel; la dirección en el deporte; educación, formación y desarrollo; información e investigaciones sobre el deporte; recursos; y cooperación nacional e internacional.

Por otro lado, el **Comité Olímpico Internacional (COI)** organizó en 1996 su **Primera Conferencia Mundial sobre Mujer y Deporte**, y desde entonces, cada cuatro años, organiza una Conferencia para valorar los progresos realizados y establecer las acciones prioritarias para los próximos años. En este sentido, el COI, tras celebrar la **Quinta Conferencia Mundial sobre Mujer y Deporte en 2012** ha realizado, a través de **La Declaración de Los Ángeles¹**, un llamamiento para promover la participación de las mujeres en las actividades deportivas y en los puestos de gestión y dirección de los **Comités Olímpicos Nacionales** y de las **Federaciones Deportivas**.

En lo que respecta al ámbito nacional, la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres²** es el punto de inflexión que marca el cambio de la voluntad a la obligatoriedad de respetar el Principio de Igualdad en todos los ámbitos de la sociedad, incluido el deporte. Según el **Artículo 29.-Deportes:**

“1. Todos los programas públicos de desarrollo del deporte incorporarán la efectiva consideración del Principio de Igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en su diseño y ejecución”

“2. El Gobierno promoverá el deporte femenino y favorecerá la efectiva apertura de las disciplinas deportivas a las mujeres, mediante el desarrollo de programas específicos en todas las etapas de la vida y en todos los niveles, incluidos los de responsabilidad y decisión”.

Asimismo, el **Artículo 73** de esta **Ley**, sobre acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de Igualdad, determina que

“..las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a

¹ Disponible en:

<http://www.munideporte.com/imagenes/noticias/ficheros/03544593.pdf>

² Disponible en:

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>

promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social”.

En este sentido, el **Consejo Superior de Deportes (CSD)**, presentó en 2009 el **Manifiesto por la Igualdad y la participación de la mujer en el deporte**¹, documento que, entre otras cuestiones, apunta a la necesidad de

“introducir el Principio de Igualdad de Oportunidades como una máxima de calidad en la gestión dentro de la responsabilidad social corporativa de todas aquellas instituciones o entidades relacionadas con la actividad física y el deporte”;

y de

“facilitar el acceso y promoción de las mujeres en el deporte de competición, favoreciendo su incorporación y reconocimiento deportivo y social en el alto rendimiento y posibilitando la conciliación de su formación académica, desarrollo personal y profesional”.

Las **Federaciones Deportivas**, como agentes colaboradores de la **Administración Pública**² y como principal referente del deporte asociativo, tienen en sus manos la responsabilidad y la oportunidad de impulsar importantes cambios y mejoras en la situación de las mujeres en el ámbito del deporte. Por ello, resulta de vital importancia que éstas adquieran un compromiso real por impulsar la Igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en todos los estamentos deportivos, respetando las diferencias entre hombres y mujeres.

Esta **Guía para incorporar la Igualdad en la gestión de las Federaciones Deportivas** pretende servir de herramienta para el diseño e implantación de planes de Igualdad en las **Federaciones Deportivas**,

¹ Disponible en:

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/myd/manifiesto-mujer-y-deporte-def.pdf>

² **Artículo 30 de la Ley 10/1990**, de 15 de octubre, del Deporte.

Disponible en:

<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>

al objeto de identificar y corregir los aspectos fundamentales que condicionan la participación de las mujeres en todos los estamentos del ámbito federativo, y poder así ayudar a las federaciones a llevar a cabo una gestión de la entidad y del deporte que garantice el respeto al Principio de Igualdad de mujeres y hombres¹, y que permita seguir construyendo un ámbito deportivo más igualitario y más justo.

¹ La Igualdad de mujeres y hombres entendida como una Igualdad respetuosa con la diversidad e integradora de las especificidades de mujeres y hombres, que corrija la imposición y generalización del modelo masculino. Se trata de que mujeres y hombres sean iguales en la diferencia.

ESTRUCTURA

2

La **Guía para incorporar la Igualdad en la gestión de las Federaciones Deportivas** está organizada en **cinco apartados**, diferenciados temáticamente de la siguiente forma:

En el **apartado III-Glosario**, se proporciona la **definición** de una serie de **conceptos básicos** relacionados con la Igualdad de mujeres y hombres, que pretenden servir de apoyo para la comprensión de los objetivos y las actuaciones que se plantean en la Guía.

El **apartado IV-Ejes de actuación, el corpus de la Guía**, está dividido en los **cinco los ejes de actuación** identificados en el marco de la estructura y la actividad de las Federaciones Deportivas, a saber:

Organización y funcionamiento interno

Gestión presupuestaria

Proyecto deportivo

Plan de formación

Plan de comunicación

Cada **eje** se desarrolla siguiendo una **ficha** en la que se establece un **objetivo general**, **varios objetivos específicos**, y una serie de **actuaciones** orientadas a la consecución de cada uno de los objetivos específicos establecidos para el impulso de la Igualdad de mujeres y hombres en las Federaciones Deportivas. Estas fichas han sido diseñadas, adaptándolas al ámbito deportivo, a partir de los instrumentos de apoyo que proporciona el **Instituto de la Mujer** para la elaboración de diagnósticos y ejecución de planes de Igualdad

en las empresas¹, actualizada según la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

Las fichas desarrolladas para esta **Guía** disponen de un espacio para determinar las **personas responsables** de las actuaciones; el **plazo de ejecución**; los **indicadores de evaluación**; y un **espacio para añadir** las que se estimen oportunas. También se detalla en estas fichas la **documentación complementaria** que, en su caso, las federaciones deberán aportar para la presentación de la planificación.

En el **apartado V-Fichas sobre el desarrollo de las actuaciones** se proporciona un modelo de **ficha** para especificar cómo se va a llevar a cabo el desarrollo de cada actuación.

A continuación, en el **apartado VI-Evaluación y seguimiento de la planificación** se proporcionan **ítems para evaluar** el grado de cumplimiento de las actuaciones establecidas **en cada uno de los cinco ejes**.

Por último, en el **apartado VII-Enlaces de interés** se recogen los principales recursos web y materiales elaborados en España con respecto a la Igualdad de mujeres y hombres en el ámbito deportivo.

¹ Disponible en:

http://www.mssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Manual_para_elaborar_un_Plan_Igualdad_en_la_empresa.pdf

GLOSARIO

3

En este apartado se proporciona la definición de conceptos relacionados con la Igualdad de mujeres y hombres que pueden resultar de interés para el diseño y desarrollo de la planificación de las federaciones en materia de Igualdad.

Principio de Igualdad de trato. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres, indica en su **Artículo 3** que este principio

“supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo”.

Sexo, género y diferencia de género. Por **género** se entiende una construcción simbólica que alude al conjunto de atributos socioculturales asignados a las personas a partir del sexo y que convierten la diferencia sexual en desigualdad social. La **diferencia de género** no es un rasgo biológico, sino una construcción mental y sociocultural que se ha elaborado históricamente. Por lo tanto, género no es equivalente a sexo: el primero se refiere a una categoría sociológica y el segundo a una categoría biológica.

Discriminación por razón de sexo. Hace referencia a las diferencias en oportunidades, trato y consideración que las personas reciben por parte de la sociedad en la que se integran en base a creencias subjetivas por el hecho de pertenecer a un sexo determinado.

En el **Artículo 6** de la *Ley Orgánica 3/2007* se definen dos tipos de discriminación. La **discriminación directa por razón de sexo** hace referencia a

“la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable”,

por lo tanto, el trato desigual se produce en base a un motivo expresamente prohibido por el ordenamiento jurídico.

La **discriminación indirecta por razón de sexo** se define en esta *Ley* su **Artículo 6.2** como

“la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados”.

Así, en este caso el trato desigual se ve sostenido por los estereotipos de género y la atribución de ciertas capacidades a las personas por el hecho de pertenecer a un sexo.

Análisis con perspectiva de género. Estudio de las diferencias existentes entre mujeres y hombres en las condiciones, necesidades, índices de participación, acceso a los recursos, acceso al poder y a la toma de decisiones.

Brecha de género. En la mayoría de las sociedades las mujeres sufren desventajas sociales y económicas debido a la diferencia en la valoración de lo que se supone “masculino” y lo que se supone “femenino”. Las diferencias en el acceso, participación y control de recursos, servicios, oportunidades y beneficios del desarrollo se conocen como brechas de género. El análisis de las brechas de género permite ver el alcance de las desigualdades en todos los ámbitos.

Acciones positivas. Medidas específicas para equilibrar la participación de las mujeres en todos los ámbitos sociales y compensar las diferentes situaciones de partida respecto a los hombres; corrigen discriminaciones específicas en situaciones patentes de desigualdad de derecho. Son medidas concebidas como temporales y son aplicables en tanto subsistan esas situaciones de desigualdad. Se trata de medidas que han de ser razonables y proporcionales con el objetivo perseguido en cada caso y la situación que se pretende corregir.

Planes de Igualdad. Según el **Artículo 46** de la *Ley Orgánica 3/2007* son

“un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”.

Asimismo, determina que

“los planes de Igualdad fijarán los concretos objetivos de Igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados”.

Presupuestos con perspectiva de género. Un presupuesto que contempla la **perspectiva de género** es el que incorpora las diferentes necesidades, derechos y obligaciones que tienen las mujeres y los hombres en el reparto de los recursos públicos; el que tiene como objetivo reducir las diferencias de género en todas las áreas de actuación y el que distribuye los recursos de forma equitativa, teniendo en cuenta el desigual impacto que estos tienen sobre mujeres y hombres.

Informes de impacto de género. El impacto de género tiene por objetivo identificar y valorar los diferentes resultados que las disposiciones normativas o las políticas públicas, pudieran producir sobre mujeres y hombres de forma separada. Las diferentes posiciones de partida de mujeres y hombres, dificultan que se produzca un igual aprovechamiento de los beneficios que

se derivan de la actuación de las políticas públicas. Se debe tener en cuenta el impacto de género a la hora de tomar cualquier tipo de decisión, con especial incidencia en los presupuestos y las evaluaciones, por ello se hace necesario el estudio de las diferencias existentes en las condiciones, necesidades, índices de participación, acceso a los recursos, acceso al poder de toma de decisiones, etc., entre hombres y mujeres.

Un **informe de impacto de género** es un análisis previo cuyo objetivo es verificar si se ha tenido en cuenta el impacto diferencial que una iniciativa o actividad pueda producir en los hombres y en las mujeres, advirtiendo de cuáles pueden ser las consecuencias no deseadas y proponiendo, en su caso, su modificación.

Comunicación inclusiva y no sexista. Uso de un lenguaje visual, escrito y hablado que visibiliza tanto a las mujeres como a los hombres. Las imágenes y las palabras deben reflejar la diversidad y pluralidad del ámbito deportivo. La imagen que se muestre de las mujeres debe ser adecuada, evitando roles sociales estereotipados y su aparición como objetos sexuales.

EJES DE ACTUACIÓN



(Fichas)

1. Organización y funcionamiento interno
2. Gestión presupuestaria
3. Proyecto deportivo
4. Plan de formación
5. Plan de comunicación

Organización y funcionamiento interno

OBJETIVO GENERAL:		Incorporar la Perspectiva de Género a la gestión de la actividad deportiva
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTUACIONES
1.1	Incorporar la igualdad de mujeres y hombres en la normativa de la federación.	<p>1.1.1. Revisar los Estatutos y efectuar las modificaciones correspondientes.</p> <p>1.1.2. Revisar las bases de competición y otros reglamentos aprobados por la federación y efectuar las modificaciones correspondientes.</p>
1.2	Habilitar herramientas para analizar sistemáticamente la situación de mujeres y hombres en el ámbito de la federación.	<p>1.2.1. Incorporar la variable sexo en todos los procesos de recogida de datos (licencias, categorías, resultados, etc.) y a la plantilla de la federación.</p> <p>1.2.2. Analizar el itinerario de las personas en la federación (distribución y evolución según niveles de responsabilidad).</p> <p>1.2.3. Establecer canales formales para identificar las necesidades de conciliación del personal de la federación e implementar las medidas que se estimen oportunas.</p>
1.3	Incrementar la participación de las mujeres en la gestión y en los órganos de gobierno de la federación.	<p>1.3.1. Habilitar mecanismos formales en los procesos de promoción y selección para potenciar para la incorporación progresiva de mujeres a los grupos profesionales masculinizados.</p> <p>1.3.2. Utilizar las nuevas tecnologías para reducir las gestiones presenciales en el funcionamiento ordinario de los órganos de gobierno.</p> <p>1.3.3. Constituir un órgano, comité o comisión con carácter específico para identificar las necesidades de las mujeres en la federación y canalizar las propuestas de mejora.</p>
1.4	Adquirir y proyectar el compromiso de la federación con la Igualdad de mujeres y hombres.	<p>1.4.1. Designar a una persona de la federación como responsable en materia de Igualdad de mujeres y hombres.</p> <p>1.4.2. Trasladar a las Federaciones Autonómicas las actuaciones desarrolladas en el marco de la planificación para incorporar la Igualdad en la gestión de la federación e impulsar la coordinación de actuaciones con éstas.</p> <p>1.4.3. Hacer difusión de las actuaciones llevadas a cabo en el marco de la planificación para incorporar la Igualdad en la gestión de la federación .</p>

notas

Organización y funcionamiento interno

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
1.1.1					
1.1.2					
1.2.1					
1.2.2					
1.2.3					
1.3.1					
1.3.2					
1.3.3					
1.4.1					

Organización y funcionamiento interno

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
1.4.2					
1.4.3					

Observaciones:

Documentación necesaria para la realización de la planificación

1.3. Estructura de gobierno y gestión de la federación, desagregada por sexo:

. Organigrama ejecutivo.

. Distribución del personal de la federación por Grupos Profesionales.

. Composición de los órganos de gobierno: Asamblea, Junta Directiva, Comisión Delegada (Comité Ejecutivo) y otros comités específicos.

notas



Gestión presupuestaria

OBJETIVO GENERAL:		Realizar una gestión de recursos económicos que respete del Principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTUACIONES
2.1	Garantizar la incorporación de la perspectiva de género en la asignación presupuestaria de la federación.	<p>2.1.1. Determinar anualmente el impacto de género en la aplicación del presupuesto en sus diferentes partidas.</p> <p>2.1.2. Aplicar medidas correctoras en las partidas presupuestarias teniendo en cuenta el impacto de género.</p> <p>2.1.3. Establecer requisitos para garantizar el respeto al Principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en la subcontratación de servicios por parte de las empresas concesionarias.</p>
2.2	Garantizar la Igualdad de mujeres y hombres en las inversiones realizadas.	<p>2.2.1. Establecer criterios de equidad para identificar las necesidades y proponer inversiones en infraestructura deportiva.</p> <p>2.2.2. Establecer criterios de Igualdad para la asignación de partidas económicas a Federaciones Autónomas y/o clubes para inversiones.</p>
2.3	Eliminar la brecha de género en las retribuciones de la federación.	<p>2.3.1. Garantizar una política salarial para el personal administrativo acorde a los grupos profesionales existentes.</p> <p>2.3.2. Establecer criterios de retribución al personal deportivo que respeten el Principio de Igualdad (retribución en función del nivel deportivo arbitrado o entrenado, no en función del sexo de las o los deportistas).</p> <p>2.3.3. Garantizar que los criterios aplicados para la asignación de incentivos no generen desigualdades entre mujeres y hombres.</p>

notas

Gestión presupuestaria

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
2.1.1					
2.1.2					
2.1.3					
2.2.1					
2.2.2					
2.3.1					
2.3.2					
2.3.3					

Gestión presupuestaria

Observaciones:

Documentación necesaria para la realización de la planificación

- 2.1. Estudio de impacto de género del presupuesto de la federación.
- 2.2. Tabla de retribuciones del personal de la federación, por grupos profesionales y desagregado por sexo.

notas



Proyecto deportivo

OBJETIVO GENERAL:	Incorporar la perspectiva de género en la gestión de la actividad deportiva.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTUACIONES
3.1	<p>Ampliar el conocimiento de la actividad deportiva de las mujeres en el ámbito deportivo específico</p> <p>3.1.1. Recoger sistemáticamente información relativa a las licencias (deportistas, personal técnico y arbitral), desagregada por sexo, categoría de edad, especialidades y disciplinas deportivas.</p> <p>3.1.2. Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación orientados a la búsqueda de la excelencia deportiva de las mujeres en el ámbito deportivo específico.</p>
3.2	<p>Garantizar una oferta deportiva adecuada a las necesidades de las mujeres.</p> <p>3.2.1. Analizar las necesidades y realidad de las mujeres deportistas para identificar áreas de mejora en la oferta realizada.</p> <p>3.2.2. Adoptar medidas estructurales para disminuir el abandono deportivo de las mujeres y favorecer su adherencia a la práctica deportiva específica de la federación (adecuación de la oferta: creación de nuevas ligas, de nuevas modalidades y categorías, ampliación del calendario de competición, etc.).</p> <p>3.2.3. Llevar a cabo acciones o eventos de promoción para impulsar la participación de las mujeres en el ámbito deportivo específico.</p>
3.3	<p>Distribuir los recursos de la federación respetando el Principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.</p> <p>3.3.1. Realizar una planificación equitativa en los programas de pretecnificación y de tecnificación (número de concentraciones por sexo).</p> <p>3.3.2. Realizar una asignación equitativa de recursos humanos entre los equipos nacionales masculinos y femeninos (proporcionar el soporte técnico necesario).</p> <p>3.3.3. Establecer criterios para garantizar una asignación equitativa de las instalaciones deportivas entre los equipos masculinos y femeninos, tanto en el ámbito de los equipos nacionales como en las competiciones organizadas por la federación (tanto el tipo de instalación y ubicación de la misma, como los horarios de competición y entrenamiento asignados a mujeres y hombres).</p> <p>3.3.4. Distribuir el material deportivo entre las y los deportistas respetando el Principio de Igualdad (renovación de equipaciones, balones, etc.).</p> <p>3.3.5. Adecuar el material deportivo de las mujeres a sus características específicas (tamaño de los balones, altura de las redes o de las canastas, características de las embarcaciones, etc.).</p> <p>3.3.6. Establecer un sistema de reparto de premios en las competiciones organizadas por la federación que respete el Principio de Igualdad.</p>
3.4	<p>Garantizar la Igualdad de mujeres y hombres en la gestión del personal técnico de la federación.</p> <p>3.4.1. Aplicar el mismo criterio para confeccionar los cuerpos técnicos de los equipos nacionales masculinos y femeninos (nº de técnicos/as, auxiliares, nivel de cualificación, etc.).</p> <p>3.4.2. Establecer un sistema formal y objetivo para la promoción interna y el reclutamiento del personal técnico deportivo que garantice la Igualdad de mujeres y hombres.</p> <p>3.4.3. Establecer criterios formales para realizar las designaciones arbitrales para las competiciones nacionales e internacionales que garanticen la Igualdad de mujeres y hombres.</p>
3.5	<p>Garantizar la salud laboral de las deportistas.</p> <p>3.5.1. Diseñar y difundir protocolos de prevención y tratamiento de cuestiones vitales en la salud de las mujeres deportistas: para la "triada" (desórdenes alimentarios, procesos amenorreicos y fragilidad ósea), para evitar deterioro del suelo pélvico, etc..</p> <p>3.5.2. Diseñar y difundir un protocolo de prevención y tratamiento del acoso sexual.</p>

notas



Proyecto deportivo

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
3.1.1					
3.1.2					
3.2.1					
3.2.2					
3.2.3					
3.3.1					
3.3.2					
3.3.3					
3.3.4					
3.3.5					

Proyecto deportivo

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
3.3.6					
3.4.1					
3.4.2					
3.4.3					
3.5.1					
3.5.2					

Observaciones:

Documentación necesaria para la realización de la planificación

- 3.1. Evolución del número de licencias por categorías y sexo, así como el número de licencias de técnicos/as y árbitros/as.
- 3.3. Descripción del cuerpo técnico adscrito a cada equipo nacional, incluyendo las titulaciones técnicas, el personal auxiliar asignado y la retribución de cada miembro.
- Identificación de las diferentes infraestructuras deportivas utilizadas en la actividad deportiva de los equipos nacionales, y distribución de horas por equipo (número de horas y horario asignado).

notas



Plan de formación

OBJETIVO GENERAL:		Incorporar el Principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en el plan de formación de la federación.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTUACIONES
4.1	Dotar de conocimiento en materia de Igualdad de mujeres y hombres al personal de federación.	<p>4.1.1. Identificar las necesidades formativas del personal administrativo y deportivo.</p> <p>4.1.2. Organizar seminarios y jornadas de formación sobre Igualdad de mujeres y hombres.</p> <p>4.1.3. Asistir a actividades y eventos relacionados con la Igualdad de mujeres y hombres organizados por otras entidades (seminarios, jornadas, exposiciones, entregas de premios, etc.).</p>
4.2	Garantizar que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de formación.	<p>4.2.1. Adoptar medidas para facilitar el acceso de todo el personal a la formación continua (formación interna y externa).</p> <p>4.2.2. Establecer mecanismos para proporcionar las mismas oportunidades de adquisición de experiencia práctica e inserción laboral de hombres y mujeres que realizan los cursos de formación.</p>
4.3	Incorporar la perspectiva de género en la oferta de formación impartida.	<p>4.3.1. Incluir la Igualdad en el temario de los ciclos de enseñanza deportiva.</p> <p>4.3.2. Incluir la Igualdad en el temario de los cursos de formación arbitral.</p> <p>4.3.3. Incluir la Igualdad en el temario de los clinics o sesiones de formación continua.</p>

notas

Plan de formación

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
4.1.1					
4.1.2					
4.1.3					
4.2.1					
4.2.2					
4.3.1					
4.3.2					
4.3.3					

Plan de formación

Observaciones

notas



Plan de comunicación

OBJETIVO GENERAL:		Proyectar el compromiso de la federación con la Igualdad de mujeres y hombres a través de la comunicación.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTUACIONES
5.1	Implantar el uso de un lenguaje inclusivo y no sexista en toda la documentación de la federación.	<p>5.1.1. Establecer un protocolo en la federación para el uso no sexista del lenguaje en la comunicación.</p> <p>5.1.2. Modificar la documentación interna existente utilizando un lenguaje inclusivo no sexista.</p>
5.2	Erradicar las imágenes estereotipadas y de carácter sexista de la comunicación gráfica y presentar una iconografía igualitaria.	5.2.1. Revisar la documentación gráfica de la federación y modificar las imágenes que se consideren inapropiadas y añadir aquellas que permitan reflejar a mujeres y hombres.
5.3	Visibilizar a las mujeres implicadas en la actividad federativa en los diferentes soportes de comunicación.	<p>5.3.1. Distribuir equitativamente los espacios concedidos cuantitativa y cualitativamente a los hombres y a las mujeres en los diferentes soportes.</p> <p>5.3.2. Llevar a cabo acciones para visibilizar a todas las mujeres implicadas en el ámbito deportivo propio de la federación (envío periódico de información a diferentes medios sobre gestoras, árbitras, juezas, entrenadoras, y deportistas; realización de vídeos promocionales, exposiciones, etc.).</p>

notas

Plan de comunicación

ACTUACIONES	Responsable	Plazo	Responsable seguimiento	Indicadores	Nº ficha desarrollo
5.1.1					
5.1.2					
5.2.1					
5.3.1					
5.3.2					

Observaciones:

notas



FICHAS

5

sobre el desarrollo
de las
actuaciones

Ficha de desarrollo

Eje:

n^o
hoja A

Descripción de la actuación:

Objetivos generales :

Objetivos específicos:

Desarrollo de la actuación:

Población destinataria:

Temporalización:

Recursos humanos:

Recursos económicos:

Recursos materiales:

Entidades colaboradoras:

continúa en hoja B >

Ficha de desarrollo

Desarrollo de la actuación:

n^o
hoja B

**Acciones
a desarrollar para
llevar a cabo la
actuación (fases):**

notas



EVALUACIÓN

6

y seguimiento
de la planificación

Organización y funcionamiento interno

ficha 1

OBJETIVO	ACTUACIÓN	OK	IMPLANTACIÓN			
			2013	2014	2015	2016
1.1	1.1.1	La Igualdad entre mujeres y hombres se encuentra recogida, de forma explícita, en los estatutos de la federación.				
1.1	1.1.2	La normativa aprobada por la federación (Bases de competición y otros Reglamentos) recoge las necesidades específicas de las mujeres federadas.				
1.2	1.2.1	La variable sexo está incluida en los procesos de análisis de datos. Todos los datos relativos a la plantilla de la federación y al ámbito deportivo específico se recogen desagregados por la variable "sexo" (Licencias, Categorías, Resultados, etc.) y al ámbito deportivo específico se recogen desagregados por la variable "sexo" (Licencias, Categorías, Resultados, etc.).				
1.2	1.2.2	La federación realiza un seguimiento de la inserción laboral de las personas que han recibido formación reglada (técnicos/as y juezes y juezas).				
1.2	1.2.3	La federación identifica las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras en materia de conciliación y cuenta con medidas concretas para dar respuesta a estas necesidades.				
1.3	---	Organigrama: existe equilibrio en la composición por sexos de la plantilla de la federación.				
1.3	---	Organigrama: existe equilibrio en la presencia de mujeres y hombres en los diferentes grupos profesionales que conforman la plantilla de personal de la federación.				
1.3	---	Órganos de Gobierno: existe equilibrio en la composición por sexos de los diferentes órganos de gobierno de la federación (Asamblea General, Junta Directiva, Comisión delegada, Comités...).				
1.3	1.3.1	La federación ha habilitado mecanismos formales en los procesos de promoción y selección para la incorporación de mujeres.				
1.3	1.3.2	La federación utiliza las nuevas tecnologías para reducir las gestiones presenciales en el funcionamiento ordinario de los órganos de gobierno.				
1.3	1.3.3	La federación ha constituido un órgano específico para identificar las necesidades de las mujeres en la modalidad y canalizar las propuestas de mejora.				
1.4	1.4.1	La federación cuenta en su organigrama con personal responsable formado para implantar políticas de Igualdad, tanto a nivel interno, como en el ámbito deportivo específico.				
1.4	1.4.2	Se ha trasladado a las FFAA el contenido de la planificación para la Igualdad implantada por la federación.				
1.4	1.4.3	Se ha realizado difusión de las actuaciones llevadas a cabo en el marco de la planificación para la Igualdad de mujeres y hombres en la federación.				

notas



Gestión presupuestaria

OBJETIVO	ACTUACIÓN	OK	IMPLANTACIÓN			
			2013	2014	2015	2016
2.1	---- La federación ha incorporado la perspectiva de género al proceso de confección de presupuestos.					
2.1	2.1.1 La federación realiza una valoración anual del impacto de género ocasionado por la aplicación del presupuesto.					
	2.1.2					
2.1	2.1.3 La federación ha establecido requisitos para garantizar el respeto al Principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres en la subcontratación de servicios.					
2.2	2.2.1 La federación analiza el impacto de género de las inversiones estructurales que tiene previsto proponer o acometer, tanto de forma directa como indirecta (subvenciones otorgadas a clubes y federaciones para inversiones).					
	2.2.2					
2.3	2.3.1 La política de retribuciones implantada garantiza la Igualdad entre las trabajadoras y los trabajadores de la federación.					
	2.3.2					
2.3	2.3.3 La federación garantiza la Igualdad de mujeres y hombres en la asignación de incentivos que se otorgan en el ámbito deportivo específico.					

ficha 2

notas

Proyecto deportivo

OBJETIVO	ACTUACIÓN	OK	IMPLANTACIÓN				
3.1	3.1.1	La federación recoge sistemáticamente la información relativa a las licencias (deportistas, personal técnico y arbitral) desagregada por sexo, categoría de edad, especialidades y disciplinas deportivas.		2013	2014	2015	2016
3.1	3.1.2	La federación fomenta el desarrollo de proyectos de investigación orientados a la búsqueda de la excelencia deportiva de las mujeres en el ámbito deportivo específico.		2013	2014	2015	2016
3.2	3.2.1	La federación analiza las necesidades y la realidad de las mujeres deportistas para identificar áreas de mejora en su oferta.		2013	2014	2015	2016
3.2	3.2.2	La federación adopta medidas estructurales para disminuir el abandono deportivo de las mujeres y favorecer su adherencia a la práctica deportiva específica de la federación (adecuación de la oferta: creación de nuevas ligas, de nuevas modalidades y categorías, ampliación del calendario de competición, etc.).		2013	2014	2015	2016
3.2	3.2.3	La federación adopta medidas para incentivar la participación de las mujeres en las actividades y eventos deportivos organizados.		2013	2014	2015	2016
3.3	3.3.1	La federación realiza una planificación equitativa en los programas de pretecnificación y tecnificación (número de concentraciones por sexo).		2013	2014	2015	2016
3.3	3.3.2	Los recursos humanos que la federación asigna a la actividad deportiva masculina y a la actividad deportiva femenina son equiparables, tanto en el ámbito de los equipos nacionales, como en la organización de las competiciones de ámbito nacional.		2013	2014	2015	2016
3.3	3.3.3	La federación adopta medidas para garantizar la Igualdad entre hombres y mujeres en la asignación de instalaciones, tanto en el ámbito de actividad de las selecciones nacionales, como en el diseño de los eventos deportivos organizados por la federación.		2013	2014	2015	2016
3.3	3.3.4	La federación distribuye el material deportivo entre sus deportistas respetando el Principio de Igualdad.		2013	2014	2015	2016
3.3	3.3.5	El material deportivo de las deportistas se ajusta a sus características específicas.		2013	2014	2015	2016
3.3	3.3.6	Los premios otorgados a deportistas en las competiciones organizadas por la federación se ajustan al Principio de Igualdad de hombres y mujeres.		2013	2014	2015	2016
3.4	3.4.1	La composición de los cuerpos técnicos que dirigen los equipos nacionales de categoría masculina y categoría femenina se conforman de acuerdo a criterios de Igualdad.		2013	2014	2015	2016
3.4	3.4.2	El reclutamiento de personal técnico deportivo se realiza atendiendo a procesos de selección formales, objetivos y que garanticen la Igualdad de mujeres y hombres.		2013	2014	2015	2016
3.4	3.4.2	La federación habilita una serie de mecanismos formales para garantizar el derecho a la promoción interna de su personal deportivo asegurando la Igualdad de mujeres y hombres.		2013	2014	2015	2016
3.4	3.4.3	La federación ha establecido criterios formales para realizar las designaciones arbitrales para las competiciones nacionales e internacionales.		2013	2014	2015	2016
3.5	3.5.1	La federación ha diseñado y difundido protocolos de prevención y tratamiento de cuestiones relevantes para la salud de las mujeres deportistas (la "triada", suelo pélvico, etc.).		2013	2014	2015	2016
3.5	3.5.2	La federación ha diseñado y difundido un protocolo de prevención y tratamiento del acoso sexual.		2013	2014	2015	2016

ficha 3

notas



Plan de formación

OBJETIVO		ACTUACIÓN	OK	IMPLANTACIÓN			
4.1	4.1.1	La federación ha identificado las necesidades de formación del personal administrativo y deportivo.		2013	2014	2015	2016
4.1	4.1.2	La Igualdad es un contenido que está incorporado al plan de formación interno de la federación. Se organizan seminarios y jornadas de formación para el personal deportivo de la federación.		2013	2014	2015	2016
4.1	4.1.3	La federación asiste a actividades y eventos relacionados con la Igualdad de mujeres y hombres organizados por otras entidades (seminarios, jornadas, exposiciones, entregas de premios, etc.).		2013	2014	2015	2016
4.2	4.2.1	La federación adapta la oferta de formación a la realidad y necesidades de todo el personal.		2013	2014	2015	2016
4.2	4.2.1	La federación fomenta el acceso de todo el personal a la formación continua y adopta medidas para ello (horarios adaptados, número de sesiones, análisis de la asistencia, ...).		2013	2014	2015	2016
4.2	4.2.2	La federación ha establecido mecanismos para proporcionar las mismas oportunidades de adquisición de experiencia práctica e inserción laboral de hombres y mujeres que realizan cursos de formación.		2013	2014	2015	2016
4.3	4.3.1	La federación ha incluido la Igualdad en el temario de los ciclos de enseñanza deportiva.		2013	2014	2015	2016
4.3	4.3.2	La federación ha incluido la Igualdad en el temario de los diferentes cursos de formación arbitral.		2013	2014	2015	2016
4.3	4.3.3	Formación continua: la federación ha incluido la Igualdad en el temario de los clinics o sesiones de formación.		2013	2014	2015	2016

ficha 4

notas

Plan de comunicación

OBJETIVO	ACTUACIÓN	OK	IMPLANTACIÓN			
			2013	2014	2015	2016
5.1	5.1.1					
			2013	2014	2015	2016
5.1	5.1.2					
			2013	2014	2015	2016
5.2	5.2.1					
			2013	2014	2015	2016
5.3	5.3.1					
			2013	2014	2015	2016
5.3	5.3.2					
			2013	2014	2015	2016

notas

ENLACES

de interés



Guías sobre la Igualdad en el Deporte

Guía para incorporar la perspectiva de género en las Federaciones Deportivas vascas. *EKFB- Unión de Federaciones Deportivas Vascas, 2010.*

http://euskalkirola.com/wp-content/pdf/Guia_Igualdad_federaciones.pdf

Buenas prácticas de género en el deporte. *Consejo Catalán del Deporte, 2006. Acciones i no paraules: bones pràctiques de gènere en l'esport.*

<http://www20.gencat.cat/docs/sge/Home/arees%20dactuacio/Esport%20i%20dones/Material%20de%20treball/Llibres%20i%20guies/BonesPractiques.pdf>

Guía PAFiC para la promoción de la actividad física en chicas. *Consejo Superior de Deportes e Instituto de la Mujer/Ministerio de Igualdad, 2010.*

http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/myd/CarreraMujer/GUIA_PAFiC.pdf

<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=13069>

Hablamos de deporte. *Instituto de la Mujer y Consejo Superior de Deportes, 2010.*

http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/myd/hablamos_deporte.pdf

Guía para una comunicación igualitaria en el deporte. *Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, 2007.*

http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-714/es/contenidos/informacion/berdintasunerako_gida/es_gida/adjuntos/GUIA_comunicacion.pdf

Guía del lenguaje para el ámbito del deporte. *Emakunde/Instituto Vasco de la Mujer, 2007.*

http://www.emakunde.euskadi.net/u72-publicac/es/contenidos/informacion/pub_guias/es_emakunde/adjuntos/guia_lenguaje_deport_es.pdf

Igualdad y Diferencia en los deportes. Mujeres y lenguaje. *Unión de Federaciones Deportivas Catalanas, 2007. Igualtat i Diferència en l'Esport. Esports, Dones i Llengua. Publicacions de la Unió de Federacions Esportives de Catalunya (5 volums).*

<http://www.ufec.cat/infodocus.php?work=3>

Deporte y mujeres en los medios de comunicación. Sugerencias y Recomendaciones. *Consejo Superior de Deportes, 2011.*

<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/myd/web-guia-mmcc-vp.pdf>

Pautas para prevenir el acoso y el abuso sexual en el deporte. *Comité Olímpico y Paralímpico Noruego. Guidelines to prevent sexual harassment and abuse in sports. Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports, 2010.*

http://www.idrett.no/english/Documents/637_10_SEXUAL%20HARASSMENT_ENG_web.pdf

Guía para la incorporación de la perspectiva de género a la gestión deportiva local. *Consejo Superior de Deportes y Federación Española de Municipios y Provincias 2011.*

<http://www.csd.gob.es/csd/promocion/mujer-y-deporte/materiales-on-line-publicados-por-el-consejo-superior-de-deportes-en-relacion-con-los-programas-mujer-y-deporte/guia-para-la-incorporacion-de-la-perspectiva-de-genero-a-la-gestion-deportiva-local/>

Guías generales del ámbito de la Igualdad

Orientaciones para Negociar Medidas y Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en las Empresas. *Instituto de la Mujer, 2007.*

http://www.msssi.gob.es/ssi/IgualdadOportunidades/docs/Orientaciones_para_negociar_medidas_y_planes_de_igualdad_de_oportunidades_entre_mujeres_y_hombres_en_las_empresas.pdf

Informes de impacto de género. Guía de aplicación práctica, para la elaboración de informes de impacto de género de las disposiciones normativas que elabore el gobierno de acuerdo a la Ley 30/2003. *Instituto de la Mujer, 2005.*

<http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/guiaimpacto.pdf>

Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos. *Instituto de la Mujer.*

http://www.msssi.gob.es/ssi/IgualdadOportunidades/docs/Manual_para_elaborar_un_Plan_Igualdad_en_la_empresa.pdf

notas



