



Protocolo de Implantación de Mainstreaming de Género



CALIDAD E IGUALDAD
DE OPORTUNIDADES
EN LAS POLÍTICAS DE EMPLEO



Protocolo de Implantación de Mainstreaming de Género



Propiedad: Agrupación de Desarrollo Proyecto Calíope

Autoría: Unidad Técnica Proyecto Calíope (Instituto de la Mujer, Fundación Mujeres, Likadi)

Edición:

Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
C/ Condesa de Venadito, 34 - 28027 Madrid
www.mtas.es/mujer

Catálogo General de Publicaciones Oficiales
<http://www.060.es>

Realiza: INFOSAG

NIPO: 207-07-147-7

Depósito Legal: M-53549-2007

Índice

	Pág
1. PRESENTACIÓN	5
2. EL MAINSTREAMING DE GÉNERO	7
2.1. Origen y evolución del mainstreaming de género	7
2.2. El concepto de mainstreaming de género	10
2.3. Elementos clave de la estrategia de mainstreaming de género	11
3. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	14
3.1. INICIAR	16
1. Iniciativa	18
2. Constitución de un Grupo Promotor	18
3. Identificación de Agentes Estratégicos	22
4. Implicación de Agentes Estratégicos	23
5. Formalización del compromiso	23
6. Capacitación	24
3.2 IMPLEMENTAR	26
7. Creación de un Grupo de Trabajo	28
8. Formación del Grupo de Trabajo	31
9. Diagnóstico	32
10. Propuestas de cambio	35
11. Análisis de viabilidad de las propuestas de cambio	36
12. Plan de trabajo, puesta en marcha y ejecución	37
13. Seguimiento, evaluación y acompañamiento	40
3.3 CONSOLIDAR	42
14. La toma de decisiones	44
15. Coordinación	45
16. Difusión	46
17. Seguimiento y evaluación	48
GLOSARIO DE TÉRMINOS	51
BIBLIOGRAFÍA	54

1. Presentación

El Instituto de la Mujer, junto con los organismos de igualdad de Galicia, Asturias, Cantabria y Aragón, así como las Consejerías de Educación y de Empleo de Asturias, Cantabria y Galicia, los agentes sociales (UGT, CCOO, CEPYME Y CREA) de Aragón y Fundación Mujeres, han promovido el Proyecto Calíope en el marco de la Iniciativa Comunitaria Equal (2004-2007).

Se trata de un proyecto experimental, enmarcado en el Eje IV de Igualdad de Oportunidades y en el Área “Reducir los desequilibrios entre mujeres y hombres y apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo”, que se gesta con la vocación de mejorar la calidad y los resultados de las políticas de empleo y el funcionamiento del mercado laboral, a través de la implantación del mainstreaming de género.

El proyecto nace de la reflexión que ofrecen los resultados de los últimos veinte años de las políticas de empleo en relación a la mejora de la situación de las mujeres en el mercado laboral. Estos resultados no son plenamente satisfactorios, a pesar de la importante inversión realizada, lo que hace pensar en un insuficiente planteamiento de las dimensiones reales del acceso, permanencia y desarrollo profesional de las mujeres en el empleo.

Desde el año 1992, la Unión Europea ya viene señalando la necesidad de poner en marcha estrategias que faciliten la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en el mercado laboral como sinónimo de crecimiento y estabilidad de la economía de un país. La Estrategia de Lisboa, en conexión con los objetivos de cohesión social y desarrollo sostenible de Europa, plantea, como elementos clave el incremento de la tasa de actividad y de la tasa de empleo de las mujeres.

Paralelamente, se comienza a hablar del mainstreaming de género como estrategia que ha de incorporarse en los poderes públicos para facilitar la consecución de los objetivos de presencia y participación de mujeres y hombres en el mercado laboral en condiciones de igualdad. Así mismo, se empiezan a elaborar documentos y recomendaciones para integrar la estrategia de mainstreaming de género en el desarrollo de las políticas de empleo.

No obstante, los intentos de aplicación de la estrategia en la gestión de las políticas públicas evidencian importantes dificultades, de índole muy distinta, que hacen muy



compleja su implantación. Las iniciativas no acaban de concluirse y muchas veces se desconoce incluso cómo abordar el proceso. En el mejor de los casos, se aplican o introducen distintos instrumentos que contribuyen a su desarrollo pero la adopción de estas herramientas no se complementa con otras medidas que de forma integral permitan implantar la estrategia.

La oportunidad que ofrece la Iniciativa Comunitaria Equal de explorar nuevas fórmulas para luchar contra la discriminación en el ámbito laboral y la gestión de los recursos humanos, finalidad propia de la Iniciativa, posibilita el desarrollo de un proyecto que aborde la implantación de la estrategia de mainstreaming de género de forma integrada, objeto que da sentido el Proyecto Calíope.

El proyecto Calíope, de esta manera, ha tenido como horizonte de trabajo los cambios que los poderes públicos han de acometer para mejorar los resultados de sus políticas en materia de igualdad entre mujeres y hombres, tomando como referencia la estrategia de mainstreaming de género en la gestión de las políticas.

Para ello, entre 2005 y 2007, se ha realizado un proceso simultáneo de definición de los elementos y fases que ha de recorrer una entidad o estructura gestora de políticas públicas con objeto de realizar esos cambios, y de desarrollo de ese proceso en entidades o estructuras reales, lo que ha permitido testarlo y concretarlo con la experiencia real.

La experiencia se ha desarrollado en distintos ámbitos que abordan las políticas de educación y empleo, así como en el ámbito de las empresas y la negociación colectiva, lo que ha posibilitado identificar un abanico muy amplio de situaciones distintas para abordar y desarrollar la implantación del mainstreaming de género.

Esta experiencia ha permitido extraer, ordenar y estructurar en fases y pasos los elementos, mecanismos y responsabilidades básicas para abordar los cambios que, en su funcionamiento, han de acometer las estructuras para integrar los objetivos y contenidos de igualdad entre mujeres y hombres en la gestión de las políticas.

El resultado es la elaboración de este protocolo, que describe un procedimiento genérico de implantación del mainstreaming de género, cuya finalidad es servir de base a cualquier estructura o entidad que vaya a abordar la implantación de esta estrategia.

A partir de las pautas, orientaciones y recomendaciones que ofrece el protocolo, las estructuras deberán adaptarlas a la particularidad de su funcionamiento y complementarlo con las oportunidades que éste puede disponer.

Desde el proyecto, esperamos que sea de utilidad y pueda contribuir a despejar el camino del cambio y, con ello, a mejorar la calidad y los resultados de las políticas públicas.

2. El mainstreaming de género

2.1. Origen y evolución del mainstreaming de género

El mainstreaming de género es la estrategia más reciente para promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde las políticas públicas.

Aparece por primera vez en textos internacionales en 1995 en el marco de la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas en Beijing. En uno de los documentos adoptados por consenso por los gobiernos de los 189 estados allí reunidos, en la Plataforma de Acción, donde se hace mención explícita de la misma para alcanzar los objetivos estratégicos en diferentes áreas de interés.

El concepto había aparecido previamente en documentos resultantes de los compromisos adoptados en la III Conferencia Mundial de las Mujeres (1985), en Nairobi; concretamente, aparece en el debate sostenido sobre el papel de las mujeres en el desarrollo dentro de la Comisión de Naciones Unidas sobre la Condición de la Mujer.

En el año 1996 la Unión Europea institucionaliza el mainstreaming de género¹ y se convierte en uno de los actores más influyentes en la promoción de la estrategia y en el fomento de la reflexión en torno a los requisitos, necesidades y oportunidades que esto supone.

Posteriormente, en el Tratado de Ámsterdam (1997), se ratifica el compromiso incorporando en la misión y los objetivos de la Comunidad la potenciación de la igualdad entre hombres y mujeres (artículo 2) y la eliminación de las desigualdades en todas sus actividades (artículo 3).

El siguiente referente en el tiempo en materia de políticas de igualdad en la Unión Europea es la Agenda Social Europea (2001) que surge del Consejo Europeo de Lisboa. En ella se refuerza el objetivo de igualdad entre mujeres y hombres en el empleo, destacando la aplicabilidad del mainstreaming como herramienta para conseguirlo.

1. Comunicación de la Comisión Europea del 21 de febrero de 1996, "Integrar la igualdad de oportunidades entre las mujeres y hombres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias" (COM (1996) 67 final –no publicada en el Diario Oficial–); <http://europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c10921.htm>.

A raíz de aquí, los estados miembros empiezan a incorporar esta estrategia en las políticas públicas, plasmándose el compromiso finalmente en la legislación, como es el ejemplo español.



Apuntes históricos

- ⇒ La primera vez que aparece en textos internacionales fue como resultado de la **III Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre las mujeres (1985)**; en el marco de un debate dentro de la **Comisión sobre la Condición de la Mujer** de la ONU sobre el papel de las mujeres en el desarrollo.
- ⇒ Naciones Unidas lo incorpora a sus **programas de desarrollo tanto económicos como sociales en 1986**, fruto de una resolución que establecía el plan de trabajo de la Comisión Jurídica y Social de la Mujer.
- ⇒ Se adopta como estrategia explícitamente en la **Plataforma de Acción** que se suscribió en la **IV Conferencia de las Naciones Unidas sobre las Mujeres (1995)** en Beijing.
- ⇒ Se menciona en el **Tercer Programa de Acción Comunitario sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (1991-1995)** de la Comisión Europea.
- ⇒ En el **Tratado de Ámsterdam (1997)** se incorpora como misión de la Comunidad Europea la potenciación de la igualdad entre el hombre y la mujer (art. 2) y el objetivo de eliminar las desigualdades en todas las actividades de la Comunidad (art. 3)
- ⇒ En 1995 el **Consejo de Europa** crea un **grupo de especialistas** sobre el mainstreaming (EG-S-MS) cuyo informe final de actividades da lugar a la siguiente publicación: *Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de "buenas prácticas"*, Estrasburgo, 1998.
- ⇒ En 1996 la UE institucionaliza el mainstreaming de género como estrategia mediante la **Comunicación de la Comisión Europea del 21 de febrero de 1996**, *"Integrar la igualdad de oportunidades entre las mujeres y hombres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias"*.
- ⇒ Es tema central en el **Cuarto Programa de Acción Comunitario sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (1996-2000)**.
- ⇒ La **Agenda Social Europea** (2001) aprobada en el Consejo Europeo de Lisboa refuerza la aplicabilidad del mainstreaming para alcanzar los diferentes objetivos planteados en el ámbito del mercado de trabajo, las políticas sociales o las relaciones laborales, entre otros.
- ⇒ La incorporación del **principio de transversalidad** a nuestro marco normativo en los ámbitos regional y estatal se desarrolla como sigue:
 - Ley 1/2003, de 3 de marzo, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en **Castilla y León**.
 - Ley 9/2003, de 2 de abril, para la igualdad entre mujeres y hombres. **Comunidad Valenciana**.
 - Lei 7/2004, do 16 de xullo, galega para a igualdade de mulleres e homes (**Galicia**).
 - Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de Mujeres y Hombres. **País Vasco**.
 - Ley 12/2006, de 20 de septiembre, para la mujer. **Islas Baleares**.
 - Ley 12/2007. de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.
 - Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, de **ámbito estatal**

El mainstreaming de género en España

Las administraciones españolas, a nivel estatal² y regional, se han sumado a la concreción de la estrategia de mainstreaming de género a través de la modificación de sus marcos normativos en los últimos años, desarrollando y actualizando de esta manera los preceptos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres previstos en la Constitución³ y en los Estatutos de Autonomía.

En nuestro contexto, la expresión mainstreaming de género se ha venido traduciendo como transversalidad, y su introducción en los textos normativos se ha situado, mayoritariamente, como principio informador de la actuación de las administraciones públicas.

Éste es el caso de las leyes de igualdad de Castilla y León (2003), Valencia (2003), Galicia (2004) y Baleares (2006), que incorporan, concretamente en los títulos preliminares, y en el ámbito de sus competencias respectivas, el principio de transversalidad.

La Ley de igualdad del País Vasco (2005) equipara transversalidad a integración de la perspectiva de género (Artículo 3.4. Integración de la perspectiva de género) y lo incorpora, igualmente en clave de principio, en el artículo correspondiente a Principios generales.

En el texto andaluz (2007), la definición⁴ de transversalidad se introduce en las Disposiciones Generales como el “instrumento para integrar la perspectiva de género en el ejercicio de las competencias de las distintas políticas y acciones públicas, desde la consideración sistemática de la igualdad de género”. Para, posteriormente, en su Artículo 5. Transversalidad de género, establecer la obligatoriedad de potenciar la perspectiva de la igualdad de género por parte de los poderes públicos en todas las fases, momentos y ámbitos de las políticas públicas.

Para el caso de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, de ámbito estatal, la incorporación de la transversalidad se realiza atendiendo al principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres⁵.

2. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

3. Artículo 14 y artículo 9 de la Constitución.

4. *En el Artículo 3. Definiciones*, contenido en las Disposiciones Generales del Título Preliminar de la Ley para la promoción de la igualdad de género de Andalucía.

5. Artículo 15. Transversalidad del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.

El principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres informará, con carácter transversal, la actuación de todos los Poderes Públicos. Las Administraciones públicas lo integrarán, de forma activa, en la adopción y ejecución de sus disposiciones normativas, en la definición y presupuestación de políticas públicas en todos los ámbitos y en el desarrollo del conjunto de todas sus actividades.

2.2. El concepto de mainstreaming de género

La traducción de “gender mainstreaming” como transversalidad ofrece ciertas dificultades, por lo que resulta necesario realizar algunas consideraciones con respecto a su significado en el idioma original.

“Mainstream” responde, de manera literal, a la expresión española “corriente principal”, haciendo alusión al conjunto de ideas, actitudes o actividades que son propias a alguna cosa. Sería, en otros términos, la tendencia predominante en la opinión de todos y todas con respecto a algo y, en el caso que nos ocupa, la tendencia predominante en el modelo de gestión de una organización.

Teniendo esto en cuenta, la idea que habría detrás de “gender mainstreaming” aplicado a las políticas públicas, es que el género, o la dimensión de género, sea parte integrada en sus procesos de decisión y gestión. Lo que implica, en otras palabras, que las políticas públicas han de integrar la igualdad de trato y de oportunidades como objetivo, esto ha de promoverse tanto desde la toma de decisiones como desde la gestión.

De esta manera, el “gender mainstreaming” tiene el objetivo de introducir las preocupaciones, particularidades y necesidades de hombres y mujeres⁶, estas últimas invisibilizadas por largo tiempo en las fases estandarizadas del diseño, la planificación y la evaluación de las políticas públicas.

Se trataría pues de *hacer política* pública integrando el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en los procesos de planificación, ejecución y evaluación, reconociendo que las desigualdades de género existen y asumiendo el problema como un problema público, reconocido por las autoridades como problema que atañe a todas las administraciones públicas.

Ésta se concretaría en un modo de hacer política pública, igual de eficaz para hombres que para mujeres, analizando el efecto que éstas tienen en unos y otras e introducir, si fueran necesarias, medidas compensatorias que garanticen el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva.

6. Barbara Stiegler describe el mainstreaming de género con una metáfora: “si pudiéramos comparar los procesos de toma de decisiones en organizaciones políticas (activas) con las trenzas del cabello, en el pasado se habría trenzado el cabello con las hebras de lo apropiado, la viabilidad y el coste. La pregunta de cómo las mujeres se verían afectadas, de surgir, surgiría al final del proceso. En consecuencia, se colocaría un pequeño lazo al final de la trenza. Siguiendo con la metáfora, el mainstreaming de género significa que la cuestión de relaciones de género es una de las hebras primordiales de la trenza en sí, entretejida a lo largo de ella, y afecta a las decisiones desde el principio”; *How gender enters the mainstream - concepts, arguments and practical examples of the EU strategy on gender mainstreaming*, Bonn, 2001 Electronic ed.: Bonn : FES Library, 2001.

A efectos de establecer una definición concreta de mainstreaming de género, se propone la siguiente:

“Forma de gestionar las políticas públicas, programas y actuaciones, orientada al logro de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que considera en todo momento la situación y relaciones desiguales de mujeres y hombres, sus distintos intereses y necesidades y el impacto que esa política puede generar en esa situación desigual”.

A través de la adopción de esta estrategia se supera la concepción de que la igualdad es una cuestión vinculada únicamente a las mujeres, en cuanto destinatarias de medidas compensatorias y/o correctoras de la situación de desventaja social en la que se encuentran.

Esta visión se sustituye por un enfoque más integral que considera al conjunto de instituciones y poderes públicos copartícipes en la construcción de sociedades más igualitarias y democráticas en tanto que las medidas, actuaciones o actividades que desarrollan tienen resultados y efectos equitativos en hombres y mujeres.

Revertir la tendencia y equilibrar en la balanza los beneficios que hombres y mujeres obtienen de la acción pública, implica necesariamente la integración del objetivo de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en las políticas sectoriales y la realización de cambios en las estructuras y en los procedimientos, lo cual exige la incorporación a lo largo de todos los procesos de la perspectiva de género como marco explicativo y del concepto de género como categoría de análisis.

2.3. Elementos clave de la estrategia de mainstreaming de género

A partir de la definición de mainstreaming de género aportada con anterioridad, podemos inferir los elementos clave que caracterizan su estrategia de implantación. Los cinco elementos que se mencionan a continuación constituyen los criterios esenciales para la aplicación de la estrategia.

1. **Colocar la igualdad en el centro de las políticas.** Una de las premisas esenciales para implantar el mainstreaming de género en una unidad, departamento o área administrativa de las políticas públicas, es situar la igualdad entre mujeres y hombres en la agenda de la entidad que promueve este proceso. Premisa que viene hoy reforzada con la aprobación de la Ley Orgánica para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. Su aplicación y el reconocimiento de la desigualdad social entre hombres y mujeres como una cuestión pública, de-



terminará la revisión de los objetivos y las prioridades de la política. Su adopción requiere la participación y decisión del más alto nivel y el compromiso ha de ser visible.

2. **Compromiso y asunción de responsabilidades.** El compromiso que adquiere la entidad, estructura etc. a la hora de implantar el mainstreaming de género se traduce, necesariamente, en que los diversos agentes implicados en el desarrollo de las políticas públicas estén comprometidos con el objetivo de avanzar en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Lo cual se traduce en la asunción coordinada de nuevas responsabilidades y enfoques de trabajo en sus tareas habituales, cuya finalidad está orientada a erradicar los factores y situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres existentes en sus áreas de actuación, avanzando con ello hacia una mayor calidad y eficacia de la gestión pública.
3. **Formación en materia de igualdad entre mujeres y hombres.** La capacitación de los agentes decisores y gestores de las políticas públicas es otro de los elementos clave para el desarrollo con éxito del proceso. A través de ella se deben desarrollar las habilidades y destrezas, así como los conocimientos sobre análisis de género, relaciones de género y políticas de igualdad entre mujeres y hombres.
4. **Garantizar la participación de los agentes.** La participación de todos los agentes implicados en el desarrollo de la política pública es otro requisito para promover la implantación del mainstreaming de género. Esto requiere el diseño de un marco cooperativo a través del cual se vehiculen de manera articulada los procesos de toma de decisiones para el cambio. Entre los agentes involucrados en este proceso es necesario garantizar la presencia del organismo de igualdad competente así como de entidades o personas expertas en materia de género.
5. **Implantar una metodología de enfoque integrado de género.** En último lugar, implantar el mainstreaming requiere la adopción de una metodología que permita identificar las situaciones y factores de desigualdad existentes en las diferentes áreas de actuación de las políticas; analizar los *modos de hacer* de las estructuras, estableciendo una evaluación previa de impacto de género para, posteriormente, redefinir el conjunto medidas, procedimientos y herramientas desarrolladas, con el objetivo de asegurar que contribuyen al objetivo de igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

En definitiva, son requerimientos de esta metodología:

- ⇒ Desagregar los datos por sexo, introducir variables de análisis que permitan identificar las situaciones de desigualdad y medir la reducción de las brechas de género.

- ⇒ Investigar las causas de las situaciones de desigualdad identificadas y actuar sobre ellas.
- ⇒ Incorporar los indicadores de género en los sistemas de información a través de los cuales se evalúa y se da seguimiento a la acción pública.
- ⇒ Erradicar los estereotipos y prejuicios de género a lo largo de todas las fases de decisión y acción públicas.

calíope

calíope

3. Aplicación de la estrategia

La implantación del mainstreaming de género en los procesos de toma de decisiones y los modelos de gestión de las políticas requiere la realización secuenciada de actuaciones y la implicación paulatina de diferentes agentes.

Se trata de un proceso caracterizado, en primer lugar, por la diversidad de agentes implicados, atendiendo tanto a su funcionalidad en los diferentes momentos como al tipo de responsabilidades y tareas que desarrollan. En segundo lugar, a la necesidad de articular su participación en torno a una serie de actuaciones cuyo contenido y desarrollo van armando el cambio de funcionamiento de la gestión de las políticas.

La clave del proceso está en la participación e implicación de estos agentes que se va definiendo en torno a tres fases secuenciadas en el tiempo: el inicio del proceso, su implementación y su consolidación.

En la fase de inicio se promueve el desarrollo del proceso y se crean las condiciones para poder abordar los cambios en las políticas y estructuras para lograr la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

En la fase de implementación se asume la responsabilidad de generar cambios concretos para eliminar las desigualdades y propiciar la igualdad entre mujeres y hombres con la gestión de la política pública objeto del proceso. Se trata de la fase troncal del proceso donde se identifican los cambios que han de realizarse y se determina cómo realizarlos.

En la fase de consolidación se aborda la sostenibilidad de los cambios, lo que supone la modificación y/o replanteamiento de determinadas directrices y contenidos políticos que posibiliten el desarrollo de los cambios a corto, medio y largo plazo.

Para facilitar la participación de los distintos agentes y la sostenibilidad en el tiempo de la integración de la perspectiva de género, el procedimiento se ordena en torno a tres elementos básicos:

- ◆ Los mecanismos que garantizan la participación de todos los agentes implicados en función de su responsabilidad (decisoria, técnica u operativa) en el proceso.

- ▶ La formación de todas las personas participantes en materia de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres aplicada al área de la política pública tratada y que se programa a medida que van entrando nuevos agentes en el proceso.
- ▶ La reflexión desde la identificación de los factores de desigualdad que operan en el marco de las políticas públicas y la elaboración de propuestas dirigidas a eliminar dichos factores.

Para abordar este procedimiento se han dispuestos tres secciones que se corresponden con las tres fases de aplicación de la estrategia: iniciar, implementar y consolidar. Cada una de estas tres secciones contiene una presentación global de las actuaciones que hay que desarrollar en cada fase, un diagrama en el que se ordenan los pasos y elementos principales y un desarrollo de estos.

Cada paso viene introducido por un párrafo que resume el sentido y la lógica del mismo, después de lo cual, se describe el proceso con las distintas consideraciones y elementos clave para abordarlo.

Además, ilustra con ejemplos tomados de la experiencia del proyecto Calíope distintas actuaciones y propone criterios y orientaciones para abordar el desarrollo a lo largo de todo el proceso.



calíope

calíope

>> 3.1. Iniciar

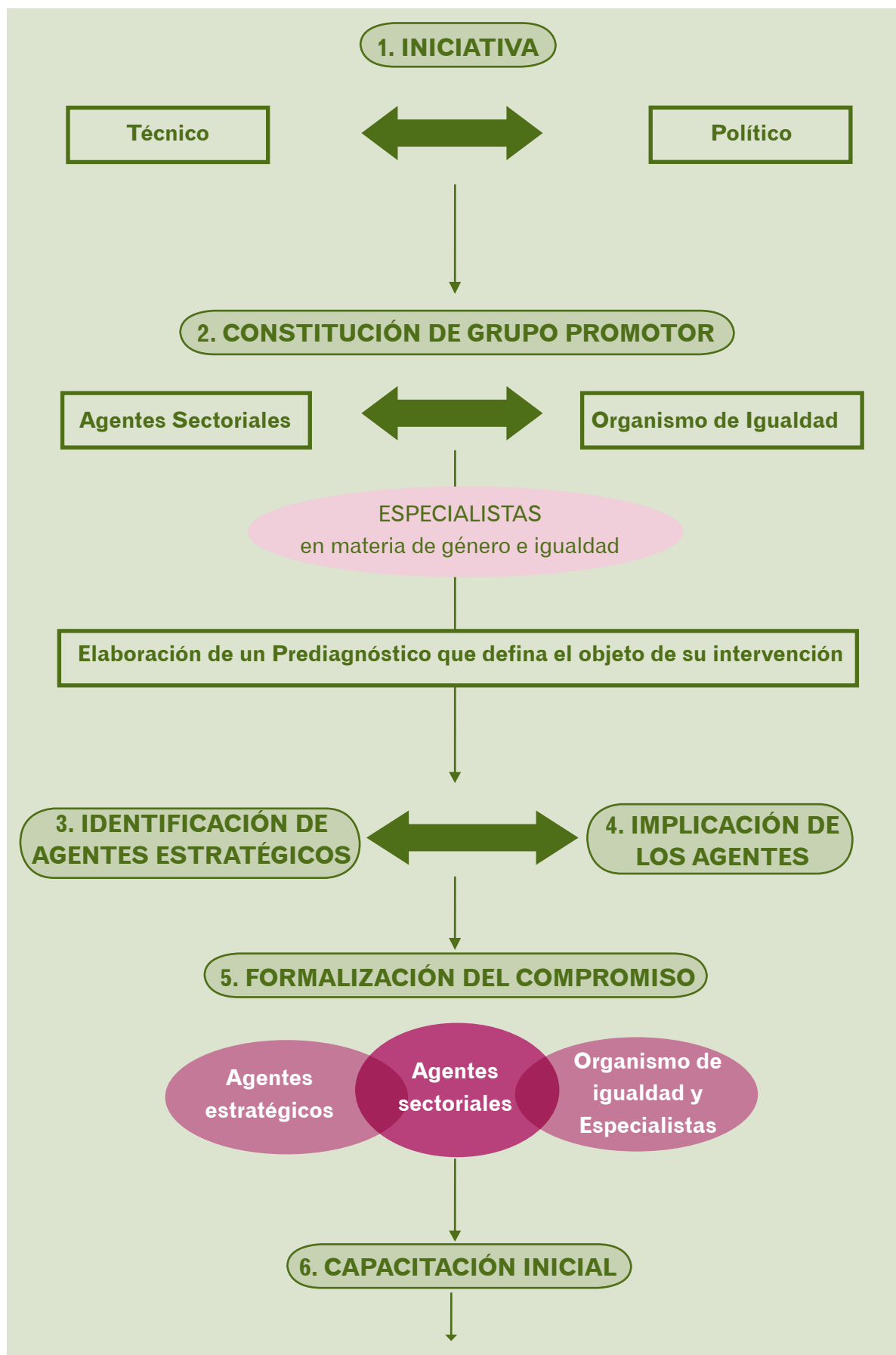
INICIAR un proceso de mainstreaming de género supone **sentar las bases y crear las condiciones** para poder emprender cambios en las políticas y las estructuras a favor de la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Es un momento vinculado, por un lado, al *conocimiento del ámbito al que se refiere la política, abordándolo desde la perspectiva de género*, para identificar las principales desigualdades y los factores de desigualdad a los que ésta responde, y por otro, a la *revisión de los modos de hacer* de las instituciones implicadas, de manera que se establezca un marco de análisis complementario, que abarque tanto el contexto de aplicación de la política como las estructuras involucradas en el mismo.

A partir de este conocimiento inicial se alcanzan consensos sobre los factores de desigualdad que se deben abordar, estableciendo *prioridades* y primeros *ejes de intervención* sobre los que se quiere incidir.

Por otro lado, este momento implica la *identificación e implicación de los agentes (entidades, dependencias, áreas o departamentos) relevantes* en el desarrollo de esa política.

Por último, iniciar un proceso de mainstreaming de género supone la *adopción y formalización de un compromiso*, que refleje la conformación del *marco común de actuación* de los agentes implicados y las responsabilidades que cada cual adquiere desde ese momento en el desarrollo y consecución de los resultados del proceso.



1. Iniciativa

En este primer paso, un agente, entidad, unidad o departamento interesado propone iniciar el proceso, buscando, en primer lugar, la interlocución necesaria dentro de la propia estructura a la que pertenece.

La iniciativa puede surgir desde cualquier **institución responsable**, bien sea de una política pública general o de incorporar el principio de igualdad entre mujeres y hombres en una entidad, ya sea a nivel político o técnico.

Independientemente del nivel donde surja es imprescindible el establecimiento de una alianza entre ambos niveles.

- Para garantizar la **participación de dichos niveles**, se establecerán los contactos, recabando los apoyos necesarios a tal efecto.

2. Constitución de un Grupo Promotor⁷

Una vez decidido que se emprenderá la aplicación del Principio de igualdad en la gestión de la política, quienes tomaron la iniciativa necesitan establecer las alianzas mínimas para llevarlo adelante. A este primer núcleo, desde donde se impulsará el proceso de mainstreaming de género, se le denominará Grupo Promotor.

El Grupo Promotor estará formado, necesariamente, por los siguientes tipos de agentes o entidades:

- **Agentes o entidades sectoriales**, que representan las políticas concretas donde se van a incorporar los cambios a favor de la igualdad.
- **El órgano de igualdad competente**, que aporta los conocimientos, experiencia y criterios necesarios en materia de políticas de igualdad entre mujeres y hombres.
- **Especialistas y personas expertas** con conocimientos específicos en materia de género, especialmente en el ámbito de esa política, que apoyan técnicamente al Grupo Promotor en las distintas fases del proceso.

7. Se denomina Grupo promotor por la funcionalidad que tiene. Sin embargo, en cada caso, podrá constituirse por diversas organizaciones, áreas, departamentos o por las unidades de igualdad cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de las políticas de igualdad en la administración.

Ejemplo: AD en Proyecto CALÍOPE

El equivalente al Grupo Promotor en el marco del Proyecto Calíope lo encontramos en su Agrupación de Desarrollo⁸, la cual está formada por responsables regionales de políticas de empleo, políticas de educación, de organizaciones empresariales, de sindicatos y de los organismos de igualdad de Aragón, Asturias, Cantabria y Galicia; así como por una organización de mujeres y el Instituto de la Mujer.

El Grupo Promotor en su conjunto será el responsable de **impulsar, dirigir y tomar las decisiones** pertinentes a lo largo de todo el proceso de aplicación de la estrategia de mainstreaming de género.

- Una vez establecido el nexo entre la política sectorial y la política de igualdad a través de la constitución del Grupo Promotor, la primera tarea que éste debe asumir es la **definición de su objeto de intervención**. Lo hará a través de la elaboración de un **prediagnóstico** que dé cuenta de cuál es la situación de partida de la/s entidad/es con respecto a la igualdad efectiva de mujeres y hombres, identificando situaciones de desigualdad en el ámbito de aplicación de sus políticas y analizando cuál es el grado de impacto de las mismas.

calíope

alíope

calíope

8. La Agrupación de Desarrollo se define como un conjunto de agentes, tales como Administraciones Públicas, servicios públicos de empleo, organizaciones no gubernamentales, agentes sociales y económicos, etc. constituida mediante un acuerdo suscrito a escala geográfica o sectorial para ejecutar los proyectos de la Iniciativa Comunitaria Equal, cuyo objetivo general es desarrollar métodos innovadores para combatir los factores que conducen a la desigualdad y la discriminación en relación con el mercado de trabajo. (*Artículo 7. Beneficiarios. RESOLUCIÓN de 18 de marzo de 2004, de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, por la que se convocan las ayudas del Fondo Social Europeo correspondientes a la Iniciativa Comunitaria EQUAL en España; BOE 29 de marzo de 2004*).

Es, por lo tanto, el espacio de toma de decisiones más relevante en relación al diseño, ejecución y evaluación de los proyectos Equal.

Sirvan para ello las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones para elaboración del prediagnóstico

Identificación de la situación de partida de la/s entidad/es con respecto a la igualdad efectiva de mujeres y hombres analizando:

- ☐ La existencia o no de **metodologías** de trabajo específicas para el análisis y la intervención desde la perspectiva de género en la aplicación de la política y dentro de la propia entidad.
- ☐ Conocimiento en materia de género e igualdad de oportunidades dentro de la entidad.

Análisis del contexto de intervención y la detección de situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres.

- ☐ Se tomarán como referencia los indicadores básicos que explican los aspectos fundamentales del contexto de aplicación de la política, que se desagregarán por sexo.
- ☐ Se compararán estos indicadores básicos para comprobar si existen diferencias que pueden significar desigualdades.
- ☐ Se realizará un análisis de género de las causas de esas desigualdades.
- ☐ Se determinará y cuantificarán las principales brechas de género en las variables observadas.

Contribución de la política en la igualdad de mujeres y hombres:

- ☐ Presencia o ausencia de acciones dirigidas a la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- ☐ Constatación de los efectos de las políticas existentes en ese ámbito sobre las mujeres, los hombres y la reducción de desigualdades.

El Grupo Promotor, independientemente de cómo se configure, ha de contar con una **estructura o unidad especializada** de apoyo que garantice el acompañamiento técnico del proceso. Esta unidad debería tener, al menos, una representación del organismo de igualdad, especialistas o personas expertas, asociaciones o grupos de mujeres relacionadas con las temáticas que se abordan, etc.

Ejemplo de Unidad técnica en Proyecto Calíope

En el proyecto Equal Calíope se ha creado desde el inicio una Unidad Técnica de apoyo y asesoramiento al desarrollo del proyecto compuesta por una representación del Instituto del la Mujer, de una organización de mujeres y de una consultora especializada en Igualdad.

Un método para el prediagnóstico

Un método rápido y efectivo para la elaboración del prediagnóstico es el método de las “3 R”, desarrollado en el marco del proyecto “Jämkom” a finales de la década de 1990, para implementar el mainstreaming de género en los municipios de Suecia. Se trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:

R1. La primera ‘R’: Representación.

Supone elaborar el mapa cuantitativo de cómo están representados mujeres y hombres en dicha política y/o en dicha organización. Responde a la pregunta *¿cuántas mujeres y cuántos hombres?*

R2. La segunda ‘R’: Recursos.

Abarca el mapa cuantitativo de cómo se distribuyen y utilizan los recursos asociados a la política o la entidad en cuestión. La pregunta es *¿cómo se dividen los recursos entre mujeres y hombres?* Es importante recordar que los recursos no son sólo el dinero o los servicios, sino también el espacio o el tiempo, la educación, la información, el empleo.

R3. La tercera ‘R’: Realidad.

Esta última parte es cualitativa, centrada en la cultura, las normas y los valores asociados a nuestro objeto de intervención. *¿Existen normas o valores en la cultura que fomentan la permanencia de desigualdades entre mujeres y hombres?* El objetivo de esta parte del análisis es ofrecer un marco explicativo a los problemas señalados durante las dos fases anteriores.

R4. La cuarta ‘R’: Realización.

El modelo de las 3R incorpora los pasos R1-R3. JämStöd⁹ ha incorporado una nueva R que introduce la necesidad de redefinir e identificar nuevos objetivos y medidas tomando en consideración los pasos R1-R3. Respondería a la pregunta *¿qué forma debería tener la operación/ actuación/acción para alcanzar el objetivo de igualdad efectiva de mujeres y hombres?*



9. Swedish Gender Mainstreaming Support Committee (JÄMSTOD); en Gender Mainstreaming Manual. A book of practical methods from Support Committee; Estocolmo, 2007.

3. Identificación de Agentes Estratégicos

Una vez que se tiene el prediagnóstico y se cuenta con información sobre los factores de desigualdad sobre los que es necesario actuar, el Grupo Promotor está en condiciones de identificar a todos los agentes que tienen un papel relevante en el proceso de cambio que se quiere iniciar. Su objetivo en este momento será obtener un mapa exhaustivo de todas las instituciones, entidades, áreas o departamentos que pueden incidir en la revisión de esa política, e incorporar al mismo a aquellas que son estratégicas para el desarrollo del proceso.

►► Para ello han de desarrollarse al menos tres tipos de tareas: de identificación, de análisis y de selección.

- De **identificación** para disponer de un amplio listado de quienes intervienen en la decisión y desarrollo de dichas políticas, respondiendo a preguntas como: ¿Con quién/es se realiza/n estas políticas? ¿quién/es intervienen o deben intervenir en el desarrollo de las políticas? ¿A quién/es convendría incorporar?

Téngase en cuenta que será necesario pensar en el mayor número de entidades posibles que representen tanto al ámbito privado como al público, incluyendo a los agentes sociales que sean necesarios.

- De **análisis** para investigar la funcionalidad de cada una de las entidades, esto es, la relación que tienen o podrían tener con las políticas que se analizan, estableciendo distintas categorías de agentes asociadas a su función, según ésta sea de decisión, planificación -diseño de la política-, ejecución, y supervisión y evaluación.

- De **selección** para elegir las entidades estratégicas, marcando o fijando con ello los distintos niveles que han de operar en la concreción y desarrollo de la política concreta. Será necesario especificar al menos tres niveles de competencia: el nivel de decisión (político o alto nivel de dirección), nivel de planificación y coordinación (técnico o jefaturas de servicios) y operativo o de ejecución (personal en general que gestiona las políticas). Esto permitirá anticipar en qué momento de aplicación de la estrategia de mainstreaming de género tiene mayor relevancia cada una de ellas.

Adicionalmente, se debe considerar el rol de apoyo que cada uno de los agentes estratégicos identificados podría jugar en el desarrollo de la política. Sirvan para ello los siguientes criterios: su capacidad reguladora, su capacidad programática, legitimidad o reconocimiento de la entidad por parte de la ciudadanía, su capacidad para informar los objetivos anuales de las entidades, su cercanía con la aplicación de la política, su participación en las fases de diseño, ejecución y/o seguimiento de las políticas, su relación con los objetivos de las entidades que componen el Grupo Promotor, la posibilidad de compartir recursos o estrategias, etc.

4. Implicación de Agentes Estratégicos

Una vez que se han identificado y seleccionado las entidades estratégicas que deben de formar parte del proceso, el Grupo Promotor ha de garantizar la plena implicación y participación de los mismos.

►► El Grupo Promotor organizará sesiones informativas dirigidas a realizar una reflexión conjunta del objeto de intervención en las que se aborden al menos los siguientes aspectos:

- Contextualización, razones de la necesidad del cambio y presentación de objetivos.
- Políticas de igualdad, legislación y descripción del proceso de implantación del mainstreaming de género.
- Análisis de los beneficios que producirá la integración efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en términos de eficacia de las políticas generales y de las propias entidades participantes.
- Definición del papel de las entidades participantes.
- Establecimiento de las funciones de los niveles de participación político, técnico y operativo.
- Consenso en los resultados esperados de la aplicación de la estrategia, partiendo de los resultados arrojados por el prediagnóstico que aporta el Grupo Promotor.

5. Formalización del compromiso

Una vez implicados los agentes, es necesario formalizar su compromiso. Este paso es relevante en cuanto que crea un marco de participación y colaboración para el logro de los objetivos propuestos, y en el que se explicitan las responsabilidades asumidas y pautas comunes de actuación y comunicación de los distintos agentes, que estará vigente a lo largo de todo el proceso.

El **objetivo** de la formalización del compromiso es establecer un mecanismo de participación claro entre las diferentes entidades implicadas y comprometidas con el desarrollo de la estrategia, en el que se precise y defina de manera consensuada el tipo de relación que se establece, las formas de **funcionamiento**, los sistemas de **coordinación**, los flujos de información entre los diferentes niveles y el procedimiento para la **toma de decisiones**.

Para garantizar un buen funcionamiento en la participación de agentes o entidades será necesaria la definición y puesta en marcha de una **estructura estable de coordinación** y complementariedad que asegure el desarrollo de las propuestas alternativas a las actuales y la generalización de resultados.

El compromiso de los distintos agentes se reconocerá en un acuerdo escrito de **participación**, firmado por las personas de máxima responsabilidad política de cada entidad participante y cuyos contenidos mínimos serán: el objeto del acuerdo, los niveles de participación establecidos, las responsabilidades y las funciones y nombres de las personas representantes de cada uno de ellos.

Uno de los elementos relevantes de este momento es la **difusión** del propio compromiso. La presentación pública de la forma o estructura de intercambio de información, negociación y decisión que se adopte, hace visible el momento en el que se inicia la actividad.

Ejemplo: mecanismo de participación en Calíope

En el proyecto Equal Calíope se han puesto en marcha “*las mesas territoriales de coordinación*” como mecanismo de participación y decisión. Se han establecido tres niveles de participación: el nivel operativo (profesionales de los ámbitos de intervención que han generado propuestas de cambio), el nivel técnico de la mesa (profesionales con un mayor nivel de responsabilidad que analizan la idoneidad de las mismas, garantizan las condiciones de experimentación de dichas propuestas y elaboran el plan de transferencia) y el nivel político (firma el acuerdo y generaliza las propuestas y las incorpora a la política general).

6. Capacitación

Una vez creada la estructura de participación se requiere de la realización de un proceso formativo que capacite para la asunción de las nuevas responsabilidades a todos los agentes implicados.

- El Grupo Promotor planificará una formación inicial en materia de género e igualdad entre mujeres y hombres, dirigida a construir y compartir un marco conceptual común y proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para aplicar el análisis de género a sus ámbitos de intervención, identificar las desigualdades existentes y rediseñar sus políticas.

Para planificar adecuadamente la formación, es conveniente:

- Partir o incorporar el prediagnóstico realizado por el Grupo Promotor.
- Adecuar los contenidos formativos a las distintas funciones de los agentes implicados.

La capacitación es uno de los elementos básicos para la implantación de la estrategia de mainstreaming de género y que va a acompañar todo el proceso, de manera que se irán programando acciones formativas cada vez que se impliquen nuevos agentes o niveles de intervención, o lo que es lo mismo, se avance en el proceso de implantación.

Características del proceso formativo

- ☐ Se trata de una formación **continua** que clarifica y refuerza el proceso a desarrollar, transformando las necesidades de conocimiento a lo largo del proceso en acciones formativas a realizar.
- ☐ Ha de ser de carácter **participativo** y adaptarse a las necesidades de las organizaciones, así como a los y las profesionales que están participando en ella.
- ☐ Se trata de una formación **práctica**, en constante referencia al ámbito de intervención, así como a los objetivos de las políticas de igualdad en dicho ámbito y las realidades que los motivan.
- ☐ Ha de ofrecer **herramientas prácticas**, documentación, metodologías, etc., así como buenas prácticas desarrolladas en otros contextos que refuercen el proceso de cambio.
- ☐ Ha de ajustar su duración en función de los niveles de responsabilidad y funciones, así como los contenidos.

calíope

calíope

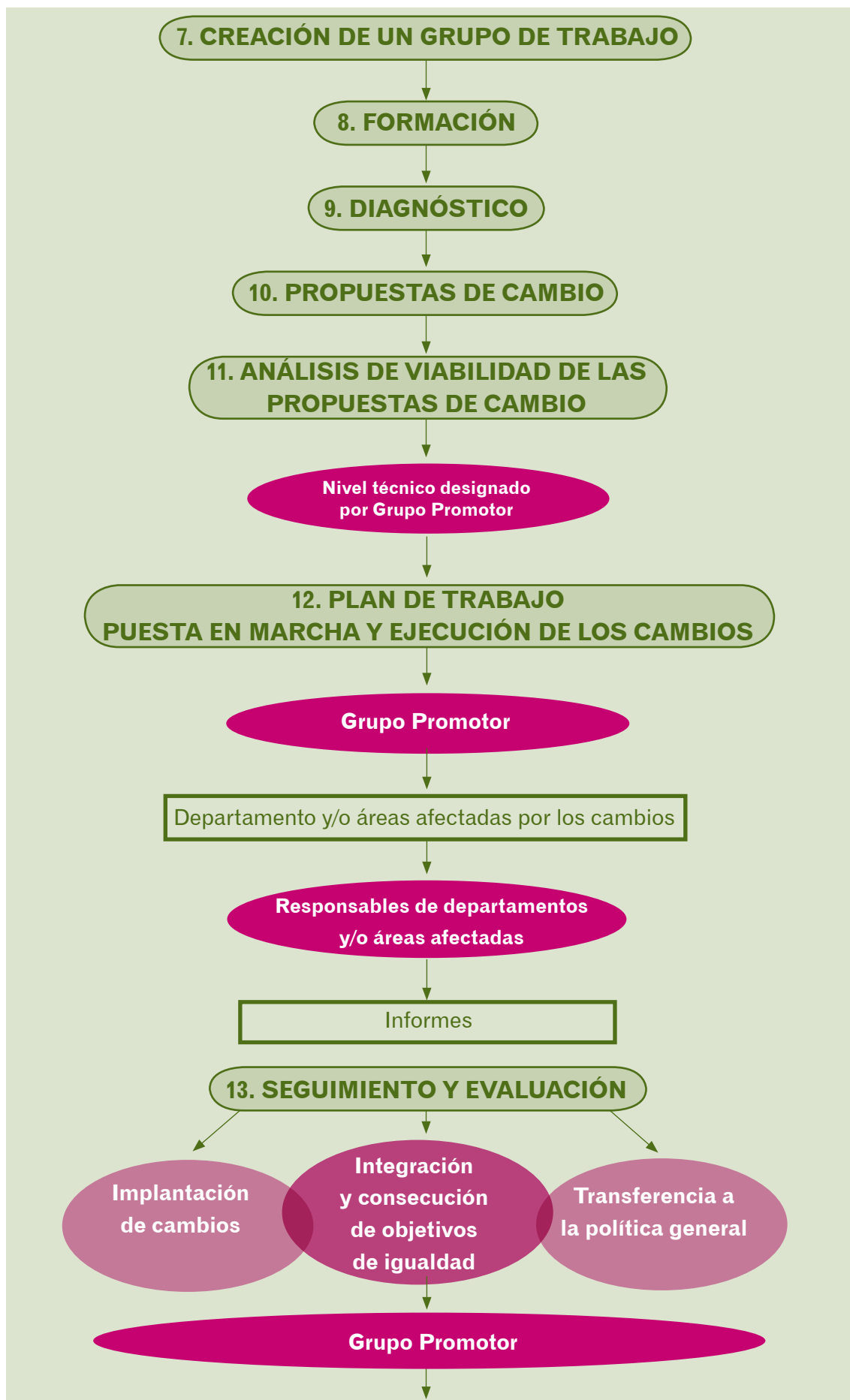
>> 3.2 Implementar

IMPLEMENTAR un proceso de mainstreaming de género supone asumir la responsabilidad de **generar cambios concretos** en la gestión de las políticas públicas asegurando que su impacto reduzca las desigualdades y desequilibrios diagnosticados de partida para conseguir la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Este momento está ligado a la elaboración de un *diagnóstico* más exhaustivo de las políticas y estructuras que las desarrollan y sus grupos destinatarios para, a partir de sus resultados, elaborar *una propuesta de cambio viable* en los contenidos, los procedimientos, las herramientas de trabajo o las formas de tomar las decisiones, que cristalice en el diseño, puesta en marcha y ejecución de un *plan de trabajo* que implicará el desarrollo, en la práctica, de los cambios propuestos.

La implementación es el momento clave del proceso. Requiere de la articulación de todos los agentes y niveles de participación - operativos, técnicos y, por supuesto, políticos -. Por ello, será necesario, al igual que en la fase inicial, implicar y capacitar adecuadamente a todos los agentes involucrados de cara a la correcta asunción de sus funciones y tareas.

No obstante, la fase de implementación no se reduce sólo a la elaboración y ejecución del Plan de trabajo, conlleva también, un proceso de *seguimiento y evaluación* de cara a establecer una dinámica de trabajo basada en la secuencia de acción – reflexión – acción – reajuste, que permita una progresiva adecuación a las nuevas necesidades, convirtiendo en estables y permanentes las nuevas formas de hacer para consolidar las mejoras puestas en marcha en el ámbito político y técnico en el que se actúa.



7. Creación de un Grupo de Trabajo (GT)

*Una vez formalizado el compromiso para el desarrollo de la estrategia de **mainstreaming de género**, es necesario contar con un equipo de trabajo de nivel operativo cuya misión es elaborar y poner en marcha las propuestas de cambio necesarias para asegurar la integración de la perspectiva de género en la gestión de las políticas públicas. Este nivel operativo toma la forma de Grupo de Trabajo.*

- El Grupo promotor y la red de agentes estratégicos implicados que formalizaron el compromiso designarán a las personas integrantes en el Grupo de Trabajo, siendo responsables cada uno de estos agentes de su selección y garantía de participación.

A continuación se presentan los criterios básicos para dicha selección, así como la misión, funciones y compromisos del Grupo de Trabajo.

Criterios para la configuración del Grupo de Trabajo

- ☐ **Nivel de responsabilidad en los espacios de gestión** de las políticas públicas (grupos y niveles).
- ☐ Grado de **conocimiento** de las diferentes áreas de gestión de la entidad y de los procesos de toma de decisiones.
- ☐ **Conocimientos en materia de igualdad entre mujeres y hombres** y perspectiva de **género**. Los conocimientos que poseen los agentes, tanto en la temática a tratar como en materia de igualdad, son imprescindibles. Suponen un buen criterio para seleccionar participantes en el GT. Sin embargo, debemos recalcar que los conocimientos en igualdad nunca pueden ser un criterio excluyente, ya que el proceso que aquí desarrollamos incorpora las acciones formativas necesarias para que cada agente pueda llevar a cabo sus funciones. En todo caso, lo que sí es necesario garantizar es que en el GT, visto en su globalidad, se reúnan ambos requisitos.
- ☐ **La trayectoria profesional** de los agentes, la experiencia, el prestigio y el reconocimiento profesional, su lugar estratégico en el organigrama de la institución para la que trabajan o su garantía de permanencia en dicha estructura son elementos que contribuyen a garantizar el éxito del trabajo en el Grupo.
- ☐ La **representación** de los distintos **ámbitos de intervención** involucrados (empleo, presupuestos, contratación...). Lo más relevante en este proceso es que las propuestas de cambio surjan de las personas que más conocen las necesidades sobre el terreno y que más se relacionan (directa o indirectamente) con los grupos beneficiarios de las políticas. A tal efecto se podrán establecer varios grupos de trabajo – uno por ámbito de intervención, o uno solo con representación suficiente de cada ámbito.
- ☐ **El refuerzo técnico** a través de la participación de profesionales que están o hayan estado involucrados o involucradas en **experiencias de cambio innovadoras** (en materia de igualdad u otros temas) ya que suele resultar estratégico por lo que supone de referente para el resto de participantes y en las propias estructuras.

El Grupo de Trabajo se encargará de realizar un **proceso de reflexión sistemático** acerca de las políticas que se despliegan en respuesta a las problemáticas señaladas y su efecto en la Igualdad entre mujeres y hombres, sirviendo esto de base para la elaboración de las alternativas de cambio. Para ello, desarrollarán las funciones y adoptarán los compromisos siguientes.

Funciones	Compromisos
☐ Realización de un diagnóstico en el que se identifiquen las desigualdades de género existentes y los factores que intervienen. ☐ Elaboración de una propuesta de cambio que dé respuesta a los factores de desigualdad identificados. ☐ Realización de un primer análisis de viabilidad de las medidas que contiene. ☐ Presentación de la propuesta de cambio a las jerarquías inmediatamente superiores aportando las aclaraciones necesarias de cara a su puesta en marcha y seguimiento. ☐ Elaboración un plan de trabajo que permita anticipar una programación detallada de cómo aplicarla. ☐ Elaboración del informe de evaluación del desarrollo del plan a partir de los informes proporcionados por las estructuras afectadas.	✓ Asistir a las reuniones programadas. ✓ Aportar datos e informaciones sobre sus áreas de actuación, los protocolos de aplicación de las políticas, tanto documental como a partir de su propia experiencia. ✓ Generar propuestas y validar, en la forma establecida, los distintos avances y documentos producidos en el marco del Grupo de Trabajo e integrarlas en su trabajo cotidiano. ✓ Mantener el contacto y la comunicación permanente con el resto del GT y la entidad a la que representa, en todo lo necesario para la realización de las funciones y tareas encomendadas. ✓ Individualmente, cada participante deberá servir de nexo entre el GT y la entidad a la que representa en la transmisión de información y la coordinación del proceso.

- El Grupo Promotor nombrará una persona responsable de la **coordinación y dinamización** del proceso técnico con conocimientos y experiencia demostrada en materia de género, políticas de igualdad entre mujeres y hombres y dinamización de grupos.

La coordinación del proceso técnico se dirige a facilitar el buen funcionamiento del Grupo de Trabajo y para ello, desarrollará las siguientes **funciones**:

- **Garantizar** el cumplimiento de los **objetivos** marcados.
- **Estimular** el proceso a través de la presencia y contacto permanente con el GT y las entidades y distintos agentes participantes.
- Coordinar las **acciones formativas** y de difusión.
- Atender a la posibilidad de identificación e **incorporación de nuevos agentes** según se avanza en el conocimiento del ámbito de actuación y el tipo de cambios propuesto.
- **Motivar, dirigir, planificar, convocar y dinamizar** las sesiones del GT.

- Definiendo previamente los objetivos de cada reunión o sesión de trabajo y los resultados esperados.
- Estableciendo las pautas de funcionamiento, los mecanismos de coordinación y las metodologías de trabajo (presenciales y no presenciales).
- Consensuando una agenda de trabajo.
- Aportando información y documentación de apoyo, aclarando dudas, pautando el análisis de género.
- Supervisando y sistematizando las aportaciones generando la documentación básica para la elaboración de la propuesta.

►► Una vez que cada entidad haya seleccionado e informado a las personas que lo conformarán, se **constituirá formalmente el grupo** a través de la firma por parte de todos sus componentes y responsables de éstos, de un acuerdo donde se expliciten sus funciones y compromisos y que se añadirá al acuerdo básico inicial.

Sirva para ello el siguiente cuadro resumen de la actuación del Grupo de Trabajo, con sus resultados y productos.

Funciones	Resultado	Documentación generada
Desarrollar un proceso de reflexión sistemático sobre la política o ámbito de intervención	Se han identificado los modos de hacer/proceder en la institución y llevado a cabo un proceso de reflexión conjunto desde la perspectiva de género	Mapa de procedimientos
Elaborar un diagnóstico de género del ámbito de intervención	Identificadas las desigualdades en el ámbito de intervención y los factores que las explican	Diagnóstico de género del ámbito / política ...
Generar ideas de cambio	Identificadas ideas de cambio asociadas a reducir o eliminar los factores de desigualdad diagnosticados	Listado de ideas de cambio surgidas en el GT
Realizar el análisis de viabilidad de la propuesta	Se conoce el grado de adecuación y las posibilidades reales de las propuestas	Documento de análisis de viabilidad de las ideas de cambio
Elaborar una propuesta de cambio alternativa	Diseñada una propuesta alternativa que dé respuesta a los factores de desigualdad identificados	Propuesta de cambio
Presentar la propuesta de cambio	Conocimiento por los niveles jerárquicos correspondientes de la propuesta alternativa y su análisis	Documento explicativo de la propuesta Puntos fuertes y débiles
Elaborar un plan de trabajo para la puesta en práctica de la propuesta de cambio	Elaborado el plan de trabajo de aplicación de la propuesta de cambio aprobada	Plan de trabajo y programación
Elaborar el informe de evaluación del desarrollo de la propuesta de cambio	Se conoce el grado de ejecución e integración de objetivos de igualdad entre mujeres y hombres de las estructuras implicadas	Documento único que engloba los distintos informes emitidos por las estructuras implicadas

8. Formación del Grupo de Trabajo

Constituido el Grupo de Trabajo debe realizarse una acción formativa que capacite a sus integrantes en la aplicación del análisis de género. Ésta prestará especial atención a proporcionar los conocimientos y desarrollar las destrezas básicas para integrar los objetivos de igualdad entre mujeres y hombres en las políticas públicas.

►► El Grupo Promotor, en colaboración con los agentes implicados en el proceso de implantación del mainstreaming de género, organizará la formación del grupo de trabajo, previa identificación de los conocimientos y necesidades de las personas que lo componen.

Para planificar adecuadamente la formación, es conveniente:

- Aplicar previamente un cuestionario para conocer el nivel de partida en cuanto a conocimientos y experiencias en materia de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Adecuar los contenidos formativos a las funciones del Grupo de Trabajo y necesidades formativas presentadas por las personas integrantes.

Sirva de referencia las siguientes orientaciones, así como las características del proceso formativo aludidas en la fase de inicio.

Orientaciones para la planificación de la formación

El objeto de la formación es generar las **competencias básicas** en:

- ☐ La aplicación del análisis de género a sus áreas de trabajo.
- ☐ La incorporación del principio de igualdad de trato en las labores de planificación.

Los **contenidos básicos** de la formación son:

- ☐ Teoría sexo-género. Conceptos básicos. Aplicación de la perspectiva de género para un mejor conocimiento de la realidad. Impacto de género.
- ☐ Políticas de igualdad entre mujeres y hombres. La ley de igualdad, implicación en el ámbito de la política sectorial de que trate.
- ☐ Mainstreaming de género. Integración de la perspectiva de género en los procesos de planificación, gestión y evaluación de las políticas públicas aplicados a su ámbito de intervención.

Ejemplo: formación de los grupos de trabajo

En una de las experiencias de Calíope, se crearon dos Grupos de Trabajo, uno correspondiente al ámbito de Empleo y otro a Educación. Como su trabajo tenía el objetivo común de reducir desigualdades y romper la segregación en el empleo entre mujeres y hombres, ambos grupos se formaron conjuntamente. En la formación se trabajaron contenidos relativos a la teoría de género, su aplicación e implicaciones en los ámbitos de Educación y Empleo y las interrelaciones entre ambos, cuestiones acerca del diseño e implementación de dichas políticas públicas y su impacto de género. A partir de ahí, cada grupo inició por separado la elaboración del diagnóstico de su ámbito, sus propuestas específicas de cambio y planes de trabajo para experimentar los cambios propuestos en las entidades participantes.

9. Diagnóstico

Tras la realización de las acciones formativas se está en disposición de realizar un diagnóstico de género de la política sectorial. La finalidad de éste es identificar las principales desigualdades que existen, las causas que las explican y el papel que juegan las estructuras en su reproducción. El resultado será un documento de diagnóstico consensuado entre todos los miembros del Grupo de Trabajo, con una serie de prioridades identificadas que servirán de punto de partida para configurar los cambios en las estructuras.

Se trata de saber si es una entidad que favorece con su quehacer cotidiano la igualdad efectiva de mujeres y hombres, desde planteamientos formales e intencionales. Cada una de las actividades que desarrolla la organización se debe examinar atendiendo al impacto de género que produce. Del análisis del impacto de género de cada una de las actuaciones, obtendremos una primera aproximación sobre cuáles son las **necesidades de cambio en la estructura**, los elementos a modificar o introducir, para garantizar la integración de la perspectiva de género en la política pública que gestiona.

►► El Grupo de Trabajo realizará el diagnóstico, cuyo resultado dará cuenta, al menos de las siguientes cuestiones:

- Las desigualdades existentes entre mujeres y hombres en el ámbito objeto de intervención y los distintos puntos de partida (si los hubiere) de hombres y mujeres frente al acceso de los recursos que suponen las políticas que se están analizando.
- La integración de los objetivos de las políticas de igualdad en las áreas de actuación correspondientes a esa política sectorial.
- Los distintos aspectos clave a través de los que se expresan los factores de desigualdad, de cara a identificar aspectos o núcleos sobre los que intervenir.
- Las prioridades que se desprenden del análisis que marcarán la dirección de las propuestas de cambio posteriores.
- Identificación de los agentes intervinientes en el desarrollo de las políticas.

Ejemplo: utilidad del diagnóstico

En el CALÍOPE, el diagnóstico sirvió para visualizar que la situación de las mujeres que participan en la negociación de los convenios colectivos en sectores masculinizados es más igualitario al aumentar su presencia en los espacios de negociación. Sin embargo, el estudio del rol al que se las relega en esa negociación evidencia la gran desigualdad a la que se enfrentan. Esto es uno de los posibles cambios a abordar a través de la propuesta metodológica.

Para realizar el diagnóstico, sirvan de referencia los siguientes ejes de análisis en el ámbito de la política sectorial observado.

Recomendaciones para la realización del diagnóstico

Ejes de análisis

Análisis de la población destinataria

- ✓ ¿Cómo participan mujeres y hombres en nuestro ámbito de intervención? ¿Tienen la misma presencia?
- ✓ ¿Los recursos se encuentran equitativamente distribuidos entre mujeres y hombres?
- ✓ ¿Disfrutan hombres y mujeres, de manera efectiva, de los mismos derechos?
- ✓ ¿Mujeres y hombres plantean las mismas necesidades, preocupaciones con respecto al ámbito de intervención de la política pública?

Identificación de los objetivos de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres relativas a la política sectorial

- ✓ ¿El área de actuación de la política sectorial establece/cuenta con objetivos de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres?
- ✓ ¿Tiene la entidad integrados estos objetivos? ¿De qué manera?
- ✓ ¿La entidad contribuye a la consecución de los objetivos de las políticas de igualdad?

Análisis de género en la planificación, desarrollo y evaluación de la política sectorial

- ✓ ¿Se incorporan objetivos, actuaciones, recursos concretos para aumentar las cotas de igualdad en nuestro ámbito de intervención?
- ✓ ¿Existen medidas dirigidas a la eliminación de los factores de desigualdad, o se centran sólo en resolver necesidades prácticas de las mujeres?
- ✓ ¿Cómo interactúan las políticas públicas con las desigualdades? ¿Se abordan explícitamente las desigualdades existentes desde esas políticas?
- ✓ ¿Existen valores o creencias asociados al papel que desempeñan hombres y mujeres en las áreas de actuación?
- ✓ ¿Se han detectado obstáculos o limitaciones por parte de mujeres y hombres para hacer uso de los servicios o beneficiarse de las actuaciones o actividades que desarrolla la entidad?
- ✓ ¿Las actuaciones o medidas contribuyen a una distribución equitativa de recursos, acceso a los servicios, participación e influencia en la toma de decisiones entre mujeres y hombres?



Análisis de la incidencia o el impacto de género de las políticas que gestionan las estructuras implicadas

- ✓ ¿Los resultados de las políticas afectan por igual a mujeres y hombres?
- ✓ ¿Contribuyen a la situación de igualdad o desigualdad existente entre ambos?
- ✓ ¿Cómo afectan las actividades, actuaciones o servicios que desarrolla la entidad a las mujeres y los hombres?
- ✓ ¿Las políticas ofrecen la misma o equivalente respuesta para las necesidades e intereses de unas y otros? ¿A quiénes y en qué benefician?
- ✓ ¿Perpetúan o reducen las desigualdades de género?

Este análisis debe realizarse y argumentarse partiendo de datos y estadísticas oficiales desagregadas, independientemente de que también se utilicen para ello informaciones de tipo cualitativo. Para ello es necesario tener una visión global del funcionamiento de esa/s política/s, detectando los factores de desigualdad que genera/n.

Posicionamiento de la estructura con respecto a la igualdad de género

- ✓ Lugar que ocupa la igualdad.
- ✓ Si se explicita o no el compromiso institucional con la igualdad.

Análisis de procedimientos de la estructura

- ✓ Contenidos, temáticas y materiales: tanto para comprobar si incluyen la perspectiva de género, como para analizar los sesgos sexistas de éstos, la invisibilidad de la aportación de las mujeres, cuál es el enfoque de los materiales de apoyo...
- ✓ Procedimientos: revisar las programaciones y tiempos de trabajo. Si los pasos de los procedimientos que utilizan posibilitan, refuerzan, dificultan el tratamiento de los contenidos de género.
- ✓ Documentación propia: en los formularios, informes, memorias etc. propios de la organización, valorar si se incorpora o no la situación de mujeres y hombres y la igualdad o desigualdad, si el lenguaje e imágenes son o no sexistas, etc.

Para poder analizar estas cuestiones, es conveniente que el Grupo de trabajo siga las siguientes **recomendaciones**:

- ✓ Contar con fuentes estadísticas que tengan en cuenta o elaboren informaciones con **datos desagregados** por sexo.
- ✓ Revisar las **experiencias previas** que incorporen la perspectiva de género desarrolladas por las organizaciones que participan en la aplicación de la estrategia, o por otras entidades y aprovechar las investigaciones realizadas.
- ✓ Conocer los **objetivos de las políticas de igualdad** de oportunidades entre mujeres y hombres así como los estudios y datos que los sustentan.
- ✓ Contar con la experiencia de **organizaciones de mujeres o entidades expertas en materia de igualdad** de oportunidades entre mujeres y hombres en ese ámbito y consultar a expertas y expertos en materia de igualdad.

- ✓ Incorporar **consultas a personas destinatarias** de las políticas para ajustar al máximo las propuestas de cambio a las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres que se verán afectados por ellas.

10. Propuestas de cambio

Una vez realizado el diagnóstico, se convertirán todas las ideas de cambio surgidas en el primer momento de diagnóstico en una propuesta alternativa, estructurada y abordable.

- ▶▶ El Grupo de Trabajo elaborará la propuesta de cambio a partir de los resultados del diagnóstico, en base a tres elementos:
 - Las claves sobre los factores de desigualdad sobre los que hay que incidir.
 - Los aspectos concretos de las políticas y estructuras que se deben modificar.
 - Un primer análisis de lo que supone asumir los cambios propuestos desde la perspectiva de género.

Las distintas propuestas han de permitir abordar las políticas públicas desde una perspectiva de género, y garantizar su coherencia con las desigualdades identificadas, las prioridades marcadas al iniciar el proceso de mainstreaming, y las posibilidades de permanencia en la estructura que las asume.

Para garantizar la elaboración de una propuesta coherente, han de observarse las siguientes orientaciones.

Orientaciones básicas para la elaboración de la propuesta de cambio

- ☐ Análisis exhaustivo del resultado del diagnóstico para identificar los cambios que será necesario emprender para que la política tenga un efecto positivo en la igualdad.
- ☐ Definición de los objetivos a corto y medio plazo que se pretenden conseguir con los cambios propuestos.
- ☐ Identificación de los tipos de cambios a poner en marcha; a qué áreas o departamentos se deben dirigir; a quiénes afecta –agentes o profesionales implicados, ya que estos serán los futuros equipos operativos, encargados de llevarlos a la práctica–; así como su alcance –previendo resistencias y oportunidades–; y su periodo de implantación.
- ☐ Determinación de las características de las propuestas: si afectan a elementos de tipo normativo y regulador de la puesta en práctica de las políticas; o si son de tipo procedimental; o se refieren a los contenidos, metodologías, materiales que se emplean...
- ☐ Redacción y concreción de la propuesta con los distintos cambios que finalmente se van a trasladar a los niveles jerárquicos correspondientes.

Ejemplo: tipo de cambios

En el ámbito de Educación del Calíope se establecieron en la propuesta metodológica una serie de cambios: normativos (o de incidencia en marcos generales), procedimentales y de contenidos y metodología. Entre los cambios normativos, se incluyen orientaciones generales para la actuación y planificación de los centros educativos en materia de igualdad. Entre los de tipo procedimental y de interacción, contaron con una propuesta de sistema de coordinación entre distintos tipos de profesionales que intervienen en la orientación académico-profesional, (FOL, Orientación, FCT). En cuanto a contenidos y metodología de intervención directa, encontramos un procedimiento para el acompañamiento de mujeres en la modalidad de Formación en los Centros de Trabajo, o la elaboración de un dossier de recursos de apoyo para la incorporación de la dimensión de género en la programación del módulo de Formación y Orientación Laboral.

11. Análisis de viabilidad de las propuestas de cambio

Una vez que se tiene la propuesta, es necesario realizar el análisis de viabilidad de la misma ya que la propuesta definitiva se obtendrá a partir del resultado de ésta. Para su realización entra en juego un nuevo grupo de agentes con mayor poder de decisión en el organismo, como son las jefaturas de servicio o las Direcciones Generales (en función del nivel de incidencia que se tenga de partida) denominado nivel técnico.

- ▶▶ El **Grupo Promotor** debe determinar quiénes constituyen el nivel técnico y, en caso de no contar éste con formación en materia de género e igualdad entre mujeres y hombres, deberá planificarla¹⁰.
- ▶▶ Las personas seleccionadas de nivel técnico, una vez recibida la formación correspondiente, analizarán la idoneidad de las propuestas para seleccionar las más viables y garantizar su puesta en marcha. Para ello, abordarán el análisis de:
 - **Viabilidad organizativa** (adecuación de la propuesta a la misión y funciones de la institución, área o departamento, implicación y compromiso de la dirección, previsión de los mecanismos que facilitan la ejecución).
 - **Viabilidad técnica** (la existencia de competencia y cualificación para abordarla, profesionales disponibles).
 - **Viabilidad económica** (la existencia de recursos económicos, materiales y humanos para desarrollarla).
 - **Viabilidad temporal** (valoración realista de los tiempos necesarios para la ejecución).

10. La planificación de la formación se realizará atendiendo a las orientaciones planteadas en los distintos momentos del proceso en que ha sido necesario programar acciones formativas.

Con el análisis de viabilidad se pretende examinar las posibilidades reales de implantación que tienen las propuestas de cambio elaboradas, identificar los obstáculos de salida que pudiera tener el Plan de Trabajo, y anticipar las decisiones y soluciones necesarias.

Sirvan las siguientes orientaciones para guiar el análisis de viabilidad.

Orientaciones para el análisis de viabilidad de la propuestas de cambio

- ☐ Analizar **la coherencia**: la idea de cambio propuesta responde a la situación de partida identificada en el diagnóstico y justifica la intervención.
- ☐ Observar **la relevancia**: según su potencial para generar los resultados esperados en términos de reducción de la desigualdad o desigualdades de partida.
- ☐ Indagar sobre **la sostenibilidad**: en función del grado de aplicabilidad real de la propuesta y sus posibilidades de integración en el funcionamiento habitual de la institución o estructura en cuestión, manteniéndose en el tiempo.

12. Plan de Trabajo, puesta en marcha y ejecución

Una vez realizado el análisis de viabilidad de la propuesta y dado el visto bueno a la propuesta definitiva, es el momento de elaborar un plan de trabajo que describa sistemáticamente el proceso de implantación de los cambios en las estructuras afectadas.

►► El Grupo Promotor devolverá al Grupo de Trabajo la propuesta definitiva para que éste se encargue de definir y programar el plan de trabajo. Para ello, elaborará un documento en el que se expliciten los aspectos concretos de su implantación, a saber:

- Los **objetivos** que se persiguen.
- El conjunto y secuencia de **actuaciones** que determinará su realización.
- Los **recursos**, materiales y herramientas necesarios para cada uno de los **agentes** participantes.
- El **cronograma** o calendario con los plazos previstos.
- **Un planteamiento para evaluar** y dar seguimiento, del grado de ejecución del Plan de Trabajo, así como de implantación de los cambios, en términos de integración del principio de igualdad de trato y oportunidades en la actuación de las estructuras participantes.

El documento resultante se convierte en la guía del proceso de cambio dirigido a integrar la perspectiva de género en el diseño, gestión y evaluación del ámbito de la política sectorial tratado. Debe considerarse como:

- ✓ La **hoja de ruta** común en cada uno de los espacios de participación previstos, así como para los distintos agentes que se incorporen a lo largo del proceso.
- ✓ Una **herramienta de planificación** flexible, adaptable a las necesidades que puedan surgir en cada uno de los ámbitos de intervención y a las peculiaridades de cada programa de trabajo.

Para la **puesta en marcha**, una vez que se ha confirmado la viabilidad de las propuestas y elaborado el Plan de Trabajo, se hace necesario definir y decidir las estructuras en las que se implementarán las propuestas de cambio. Esta nueva etapa también lleva a definir e implicar al personal responsable de su ejecución. Para ello:

- ▶▶ El Grupo Promotor determinará las estructuras e informará e incorporará al proceso a los *niveles jerárquicos inmediatamente superiores*, las direcciones de las estructuras en la que se aplican los cambios.
- ▶▶ Las direcciones de las estructuras afectadas identificarán a las personas o equipos encargados de incorporar los cambios a sus tareas cotidianas. Serán los equipos operativos, que pueden coincidir total o en parte con el Grupo de Trabajo.
- ▶▶ El Grupo Promotor planificará una nueva formación para las nuevas personas implicadas en el proceso. Para ello, tomará como referencias las recomendaciones planteadas cuando se incorpora un nuevo agente y se planifica su formación. A esta formación se añadirá una explicación de las implicaciones que suponen las propuestas de cambio.
- ▶▶ Los equipos operativos se encargarán de incorporar los cambios en la estructura y recabar la información de seguimiento y evaluación.
- ▶▶ Darán cuenta de los resultados de las propuestas de cambio en el marco del seguimiento y evaluación del ámbito de su política al Grupo Promotor.
- ▶▶ Con el objeto de garantizar que esta puesta en marcha se desarrolle de acuerdo a unos mínimos que posibiliten un efecto transformador en las estructuras y, en consecuencia, motiven la redefinición de las políticas públicas desde la perspectiva de género, se han de tener en cuenta al menos los siguientes criterios básicos para la implantación del Plan.

Criterios básicos para su implantación

- ☐ Definir de un modo preciso las estructuras que afecta.
- ☐ Concretar los elementos o procesos que se modifican en los modos de hacer.
- ☐ Identificar los equipos operativos.
- ☐ Incluir la formación especializada a las personas responsables de la ejecución directa, los equipos operativos.
- ☐ Implicar a toda la estructura en la implementación.
- ☐ Contar con un asesoramiento técnico: especialistas en materia de género e igualdad entre mujeres y hombres.
- ☐ Incorporar un sistema de seguimiento y evaluación continua.

Ejemplo: ámbito de Empleo

Una vez elaborado el diagnóstico y la propuesta de cambio (incorporación de la perspectiva de género a la gestión de oferta de empleo), ésta se concretó en un nuevo procedimiento para la gestión de las ofertas en las oficinas del Servicio de Empleo. Fue necesario, en este momento, desarrollar una acción formativa que incorporó para los contenidos generales sobre igualdad de oportunidades y género a todo el personal de las oficinas de empleo en las que se experimentó dicho procedimiento. De esta forma se trataba de garantizar que la propuesta de cambio estuviera perfectamente clara para las personas que la aplicarán, y con pleno conocimiento y apoyo de sus responsables.



13. Seguimiento, evaluación y acompañamiento

Durante la implementación de los cambios es necesario realizar un seguimiento y evaluación del proceso que dé cuenta tanto del grado de implantación de los cambios, como del grado de consecución de los objetivos de igualdad adoptados. El seguimiento, además, ha de proporcionar información del propio proceso de cambio, lo que permitirá reajustar los aspectos necesarios, en función de las necesidades detectadas en su implantación. En cualquier caso, seguimiento y evaluación han de integrarse en los espacios y mecanismos habituales de seguimiento y evaluación de la estructura.

- ▶▶ Los equipos operativos recabarán la información de seguimiento y evaluación, conforme ha quedado definido en el Plan de Trabajo, y la trasladarán a sus superiores jerárquicos, responsables de las unidades, departamentos o áreas administrativas afectadas por los cambios, para su análisis.
- ▶▶ Las personas responsables de estas unidades, departamentos o áreas administrativas introducirán en sus **reuniones periódicas** de seguimiento la información recabada y analizarán cuestiones relativas a los dos niveles de análisis: grado de implantación de cambios y grado de consecución de objetivos de igualdad. Cada unidad, departamento o área administrativa afectada emitirá un informe que recoja la información generada, y la facilitará al Grupo de Trabajo.
- ▶▶ El Grupo de Trabajo elaborará un único documento, a modo de evaluación final que incluya los dos niveles de análisis: las realizaciones, el alcance y resultados de la implantación de los cambios. Esto es, grado de ejecución y grado de integración de los objetivos de igualdad entre mujeres y hombres en las estructuras implicadas.
- ▶▶ El Grupo Promotor analizará el informe de evaluación con objeto de:
 - Reajustar aspectos necesarios (recursos, responsabilidades, esquemas de coordinación y comunicación, etc).
 - Reforzar la integración de la igualdad en los procesos de toma de decisiones.

Sirvan las siguientes orientaciones para guiar el análisis y sistematización de la información.

Orientaciones para el análisis y sistematización de la información

En relación a la implantación de los cambios:

- ☐ ¿En **qué momento** de realización se encuentra el plan de trabajo?
- ☐ ¿Se han producido **desviaciones**? ¿Por qué?
- ☐ ¿Se han identificado **elementos favorecedores** en el proceso de integración del principio de igualdad efectiva entre mujeres y hombres?
- ☐ ¿Cuáles son los principales **obstáculos** observados en la implantación de los cambios?
- ☐ ¿Cuáles son las principales **necesidades detectadas**?

En relación a los objetivos de igualdad entre mujeres y hombres.

- ☐ ¿Cuáles son las **contribuciones** del área afectada a la consecución de los objetivos de igualdad entre mujeres y hombres?
- ☐ ¿Qué **resultados** se han obtenido hasta el momento? ¿Se corresponden con los resultados esperados?
- ☐ ¿Estos resultados tienen implicaciones en los **procesos de toma de decisiones**? ¿Cuáles? ¿Y fuera del área o departamento? ¿A quiénes afectarían?

En relación a la política general

- ☐ ¿Qué elementos de mejora ha incorporado el proceso de MG?
- ☐ ¿Cuáles se podrían transferir a otras áreas? ¿A qué áreas se pueden transferir?

calíope

calíope

calíope

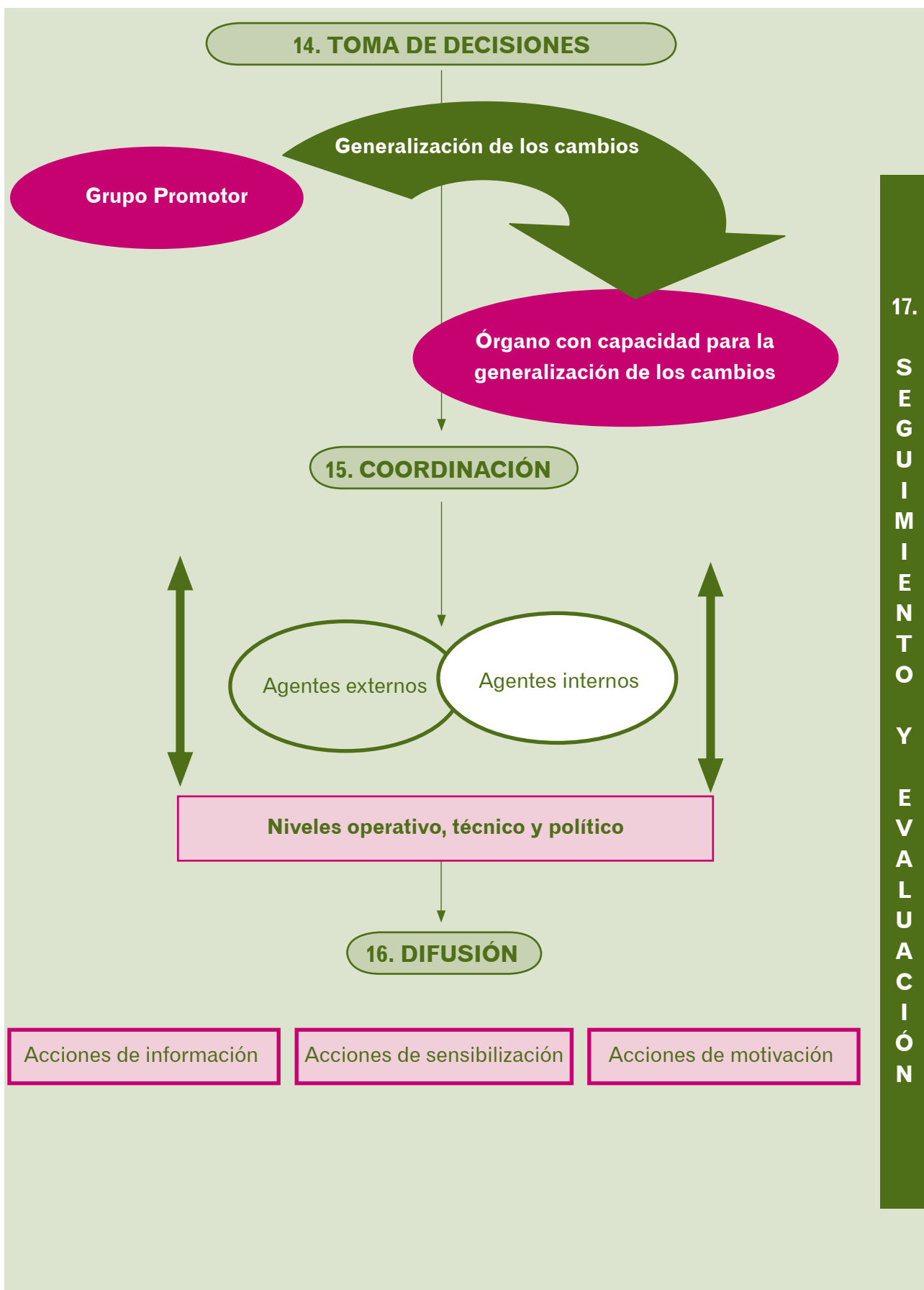
>> 3.3 Consolidar

CONSOLIDAR la implantación de la estrategia de mainstreaming de género en las políticas públicas supone asumir la responsabilidad de mantenerlo en el tiempo y tomar la decisión al más alto nivel para generalizar los cambios testados, validados y evaluados a lo largo del proceso.

Es el momento más crítico del proceso que se viene protocolizando, ya que supone el paso de la experiencia (lo específico) a la política (lo general), supone además la interacción entre la administración y la política y, en consecuencia, el cambio real y la transformación de la gestión política a largo plazo.

Esta fase está ligada a la toma de decisiones y a la articulación del compromiso, a la transferencia de los aprendizajes adquiridos, y a la negociación para introducir las modificaciones necesarias en la gestión de las políticas públicas. Asimismo, es un momento vinculado a la creación de las condiciones para abordar los cambios estructurales, identificar y poner a disposición los recursos necesarios para acoger los cambios, así como a la redefinición y capacitación de nuevos agentes.

No obstante, la fase de consolidación de propuestas no se reduce a la transferencia o al tránsito de unas propuestas de un ámbito a otro, al contrario, supone todo un proceso de análisis de las posibilidades que las nuevas propuestas tienen de engarzarse en los procedimientos generales de la gestión, singularizando con ello las propuestas al ámbito, objetivos y públicos a los que estén destinadas dichas líneas de trabajo o de la política.



14. La toma de decisiones

Una vez finalizada la fase de implementación y evaluados los cambios es necesario tomar las decisiones oportunas para garantizar la sostenibilidad de los mismos. Se trata en este momento de explicitar la voluntad política (la decisión pública) para asumirlos y establecer los mecanismos oportunos para su desarrollo.

►► El Grupo Promotor trasladará al nivel jerárquico competente los resultados de la implementación, los requerimientos necesarios, en su caso, para garantizar la permanencia de los cambios en las estructuras que lo han realizado, y la viabilidad de su generalización.

Al tratarse de un proceso de mainstreaming de género, se entiende por nivel jerárquico competente aquel órgano que, en el marco de las administraciones públicas se ha constituido (al amparo de la legislación sobre la materia, o impulsado por los organismos de igualdad) para promover la integración de la igualdad de oportunidades en las políticas públicas y la consideración de la perspectiva de género en la intervención.

En función del nivel de gobierno de que se trate (estatal, autonómico o local) del nivel en que haya surgido el Grupo Promotor y el área de la política sectorial afectada, este nivel jerárquico competente podrá concretarse en alguna de las siguientes figuras:

- ☐ Comisión Interministerial de Igualdad.
- ☐ Direcciones Generales del o de los Ministerios afectados.
- ☐ Comisiones de Igualdad *interconsejerías* (comisiones transversales- interdepartamentales) en el ámbito autonómico.
- ☐ Direcciones Generales de la/s Consejería/s afectadas.
- ☐ Comisiones de Igualdad en el ámbito local.
- ☐ Concejalías afectadas.

⇒ El nivel jerárquico desarrollará las siguientes funciones

- ✓ Delimitar el alcance de la generalización.
- ✓ Explicar y fundamentar las causas y consecuencias de los cambios y variaciones en las políticas públicas mostrando el valor añadido que estos suponen en la calidad y eficacia de la gestión.
- ✓ Crear el marco legal y las condiciones para la intervención a través de la elaboración de normativa (ordenes, decretos...), si fuera necesario para la generalización.

- ✓ Actualizar los documentos administrativos, fuentes de información, herramientas informáticas...
- ✓ Adaptar los procesos de trabajo y mecanismos de comunicación.
- ✓ Garantizar el plan de formación óptimo para realizar los cambios.

Ejemplo: interacción entre administración (nivel técnico) y el nivel político
En una de las experiencias de Calíope, la interacción entre estos dos ámbitos se produce de la siguiente manera:

- 1º El nivel técnico elige a dos personas (las más cercanas al nivel jerárquico competente) con el objetivo de presentar a quienes toman las decisiones políticas (Dirección General) las propuestas de cambio, sus implicaciones y ventajas.
- 2º Una vez estudiadas y valoradas las propuestas, desde la Dirección General se produce una sesión conjunta con los distintos tipos de agentes que han participado en el proceso (nivel político, nivel técnico y grupo de trabajo) en la cual aclarar y debatir abiertamente la oportunidad política de asumir la totalidad o parte de las propuestas realizadas.
- 3º Tomada la decisión política se presentan públicamente a los y las participantes en el proyecto, agentes sociales y público en general en un acto formal (última reunión de la mesa territorial), los cambios que se asumen para transformar la política general.

15. Coordinación

La toma de decisiones ha de ir acompañada del establecimiento de mecanismos de coordinación, para apoyar el proceso de generalización y sostenimiento de los cambios, anticipar los obstáculos que los nuevos equipos pudieran tener y establecer las redes de complementariedad con objeto de asegurar que las alternativas se llevan a cabo en las condiciones idóneas.

►► El Nivel jerárquico competente *impulsará la coordinación del proceso* a través de:

- ✓ La designación de los distintos agentes según niveles de decisión afectados por la consolidación del cambio.
- ✓ La configuración u organización de una red de apoyo que sostenga las intervenciones a través del acompañamiento permanente y la programación de sesiones y encuentros de intercambio entre los agentes responsables de la consolidación del cambio. Esta red estará formada por agentes internos (formados por el personal de los distintos grupos de trabajo) y externos (agentes sociales relacionados con el área de igualdad, la política sectorial de que se trate y agentes con experiencias similares en otras realidades geográficas).
- ✓ La capacitación de los nuevos agentes implicados.

Sirvan de referencia las distintas orientaciones observadas en las fases anteriores para la identificación y participación de agentes, la constitución del grupo de trabajo o las distintas acciones formativas necesarias para apoyar el impulso y desarrollo de los cambios.

►► La Coordinación del proceso deberá *apoyar el desarrollo de los cambios*, así como identificar nuevas necesidades para garantizar su permanencia. Para ello, deberá:

- ✓ Informar sobre los cambios a realizar y los procedimientos para su inclusión en los objetivos de las políticas de los diferentes sectores afectados.
- ✓ Reforzar y sostener el compromiso de los agentes implicados y poner a disposición los medios y recursos necesarios para su desarrollo.
- ✓ Identificar las nuevas necesidades que surjan de la transferencia y generalización de los cambios.
- ✓ Impulsar un plan formativo en materia de género e igualdad entre mujeres y hombres para todas las estructuras afectadas.

Ejemplo: red de apoyo

En el proyecto Calíope, se ha configurado desde sus inicios una *red de apoyo regional* (formada por los y las participantes en los distintos niveles de participación –Grupo de trabajo, equipos operativos y nivel técnico) e *interregional* (formada por los agentes territoriales - de Asturias, Aragón, Galicia y Cantabria-), articulada en torno a unos *espacios de intercambio periódicos* (Seminarios Internos – en cada territorio-, y encuentros Interregionales - con la presencia de los 4 territorios mencionados) que, en conjunto, han permitido el trasvase de información y la transferencia de experiencias y han supuesto el elemento de refuerzo mutuo y articulación de estrategias compartidas para avanzar en los procesos de mainstreaming de género.

16. Difusión

La consolidación de los cambios requiere, a su vez, ir acompañada de un proceso informativo dirigido a todos los niveles de las estructuras, con el fin de apoyar el proceso iniciado. Se trata de que el proceso de consolidación del mainstreaming de género sea transparente e implique a todas las políticas y personas vinculadas con las estructuras.

La difusión ha de configurarse como un instrumento de sensibilización general en materia de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres y, específicamente, para apuntalar el proceso iniciado y apoyar indirectamente al personal que ha de asegurar la generalización del proceso. De esta manera, **la difusión ha de servir** para:

- ✓ Informar de los compromisos que cada una de las estructuras ha adquirido para incorporar los elementos de mejora, calidad y resultados de las políticas de su competencia.

- ✓ Motivar a las personas responsables de su desarrollo.
- ✓ Dar a conocer a todas las personas de la organización o estructura afectada el contenido y alcance de los cambios, así como, de forma periódica, el momento en que éste se halla.
- ✓ Implicar a todas las personas de la estructura en la asunción de los cambios, según el nivel de su competencia y responsabilidad.

►► El Nivel jerárquico competente impulsará acciones de información y difusión de los cambios que se van a transferir y generalizar, así como aquellos otros que se realizan para facilitar la consolidación del proceso: nuevos procedimientos, nueva normativa, nuevos documentos, etc. Para ello:

- ✓ Utilizarán los canales de divulgación e intercambio existentes y creados para apoyar la realización del cambio: intranet, boletines internos de la organización, la propia red de apoyo creada, etc.
- ✓ Crearán o impulsarán otros necesarios que garanticen la transmisión a toda la organización del momento de cambio en el que se está: hojas informativas, reuniones internas en cada estructura, etc.

Las personas responsables de la generalización de los cambios en cada una de las estructuras garantizarán la transmisión de la información a toda la organización, facilitando la divulgación de los canales e instrumentos generados para la difusión de los cambios por instancias superiores, así como promoviendo en el marco de la estructura la difusión de los mismos, ya sea a través de las reuniones habituales de coordinación en sus distintos niveles, o reuniones específicas, donde a su vez pueda recogerse información sobre los posibles obstáculos y necesidades que estén surgiendo en relación a la generalización de los cambios.

Orientaciones para realizar la difusión

- ☐ Recabar y sistematizar las informaciones derivadas de la práctica.
- ☐ Definir de un modo preciso los compromisos alcanzados.
- ☐ Identificar los foros idóneos y agentes diana de las acciones de difusión.
- ☐ Establecer canales de comunicación tanto formales como informales.
- ☐ Garantizar que la información llega a todas las personas de la estructura.
- ☐ Asegurar en los momentos presenciales de difusión la presencia política y técnica.
- ☐ Organizar encuentros de intercambio y difusión entre agentes y administraciones públicas del ámbito de intervención que desarrolla la estrategia de mainstreaming de género.



17. Seguimiento y evaluación

El proceso de generalización y consolidación del mainstreaming de género requiere, por último, la realización del seguimiento y evaluación dirigidos a analizar la adecuación del proceso emprendido, así como a conocer el grado en que cada estructura incorpora el principio de igualdad en sus políticas y los efectos de éstas en la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

El seguimiento, al igual que la difusión, ha de considerarse como un instrumento al servicio de las estructuras que han asumido el desarrollo de los cambios para recabar información que permita analizar:

- ☐ La realización efectiva de los cambios en el conjunto de la estructura.
- ☐ La adecuación de las acciones emprendidas para facilitar la generalización y consolidación de los mismos: los acuerdos, los mecanismos de coordinación, la formación, la difusión, etc.
- ☐ Los efectos en el ámbito de aplicación de las políticas.

El análisis proporciona información para tomar decisiones dirigidas a mejorar el proceso, adaptarlo a las necesidades nuevas que puedan ir surgiendo y conocer de forma periódica el grado de consolidación de la estrategia de mainstreaming de género, así como el cumplimiento de los objetivos de igualdad en el desarrollo de las políticas públicas.

Al igual que en la fase de implementación, este proceso deberá integrarse en el sistema de seguimiento y evaluación de las políticas públicas que las estructuras disponen.

- ▶▶ La coordinación del proceso, a través de los distintos agentes designados, así como los mecanismos de coordinación establecidos impulsarán la introducción de elementos de análisis e indicadores en el sistema de seguimiento y evaluación de las políticas afectadas que permitan recabar la información y realizar el análisis del proceso de consolidación de la estrategia de mainstreaming de género.
- ▶▶ La coordinación del proceso analizará periódicamente la información que ofrece el sistema de seguimiento y tomará decisiones en relación a las necesidades que se generen para la adecuada consolidación del proceso.
- ▶▶ El nivel jerárquico competente analizará periódicamente los resultados del proceso y reforzará las medidas y actuaciones que, desde la coordinación del proceso de consolidación, se considere necesario llevar a cabo para facilitar su desarrollo.

Para desarrollar este proceso, sirvan de referencia las distintas orientaciones observadas en la fase de implementación para la realización del seguimiento y evaluación de la misma.

Así mismo, se presentan, a modo de herramienta, algunas orientaciones dirigidas a:

- ✓ Facilitar la identificación de los elementos de análisis e indicadores a incluir en el sistema de seguimiento y evaluación.
- ✓ Analizar el grado de integración del principio de igualdad entre mujeres y hombres en las políticas públicas.

Orientaciones para realizar el seguimiento y evaluación
Del proceso de generalización y consolidación de los cambios
☐ ¿Se han establecido mecanismos de coordinación para impulsar, valorar el grado de consecución de objetivos y abordar dificultades y obstáculos derivados de la integración de los objetivos de igualdad entre mujeres y hombres?
☐ ¿Se han realizado los cambios en las metodologías, herramientas, materiales, documentación y procedimientos en toda la estructura o entidad?
☐ ¿Se han desarrollado acciones formativas en materia de igualdad entre mujeres y hombres que capaciten a las diferentes áreas de la estructura?
☐ ¿Se ha difundido el compromiso, los objetivos adoptados y las prioridades establecidas en materia de igualdad entre mujeres y hombres?
Del grado de integración del principio de igualdad entre mujeres y hombres en las políticas públicas
En relación a la fase de planificación política
☐ ¿La fase previa a la toma de decisiones está acompañada de un análisis sobre las contribuciones de la acción pública a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres?
☐ ¿Se ha realizado una evaluación <i>ex ante</i> del impacto de género del contenido de las políticas que se están definiendo?
En relación a la fase de toma de decisiones
☐ ¿Se han adoptado objetivos para promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres?
☐ ¿Se establecen objetivos en materia de igualdad entre mujeres y hombres cuantificables? ¿Éstos se relacionan con las situaciones y factores de desigualdad existentes en las áreas de actuación?
☐ ¿Los contenidos y medidas propuestas definen expresamente las acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos de igualdad?
☐ ¿Se asignan responsabilidades concretas entre los departamentos?
☐ ¿Se dota de recursos suficientes para llevarlos a cabo?



- ☐ ¿Los resultados previstos del programa o proyecto cuantifican el objetivo de igualdad y especifican los indicadores de medida al respecto?

En relación a la fase de desarrollo o ejecución de la política

- ☐ ¿Las entidades y personas que colaboran en la ejecución de la política son competentes en materia de igualdad de oportunidades?
- ☐ ¿Se realiza formación y sesiones técnicas específicas en igualdad de oportunidades para los miembros del personal que trabaja en la gestión y ejecución de la política?
- ☐ ¿Se dispone de manuales, planes técnicos, documentos de procedimientos dirigidos al personal con el objetivo de integrar la igualdad de oportunidades en el desempeño de sus tareas?
- ☐ ¿Se integran en las tareas y enfoques de trabajo el análisis de género entre los agentes gestores y decisores de las políticas públicas?
- ☐ ¿En los mecanismos de coordinación de la gestión de la política se incluyen regularmente los aspectos relacionados con la igualdad de oportunidades?
- ☐ ¿En la captación y selección de personas para el desarrollo de actividades del programa se incorporan mecanismos específicos para facilitar la participación de mujeres?
- ☐ ¿En las actividades de difusión y de información al público en general se contempla la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?
- ☐ ¿Están participando todos los agentes afectados por los cambios implantados en la entidad?

En relación a la fase de evaluación

- ☐ ¿Existen sistemas de información que permitan medir la contribución de la acción pública al objetivo de igualdad efectiva, en términos de reducción de desigualdades y erradicación de factores de desigualdad (desagregación de datos por sexo, indicadores de género, informes periódicos de seguimiento y evaluación continua del cumplimiento de los objetivos de igualdad de oportunidades)?
- ☐ ¿El proceso evaluativo permite valorar la contribución de la acción pública a la igualdad efectiva de hombres y mujeres?
- ☐ ¿Se incorpora al proceso evaluativo las lecciones aprendidas en materia de igualdad entre mujeres y hombres?
- ☐ ¿La información del seguimiento y evaluación posibilita la reprogramación de objetivos y actividades para facilitar la consecución de los objetivos de igualdad?

Glosario de terminos¹¹

A

ACCIONES POSITIVAS (*)

Medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres.¹²

ANÁLISIS DE GÉNERO

Análisis y evaluación de políticas, programas e instituciones en cuanto a cómo aplican criterios relacionados con el género.

B

BRECHA DE GÉNERO (*)

Es la distancia que existe entre un sexo y otro en relación con el acceso o uso de un recurso. Permite medir cuantitativamente el grado de desequilibrio y desigualdad existente¹³.

C

CONCILIACIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR (*)

Estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, la vida familiar y la vida personal.

Se relaciona con la posibilidad que tienen las mujeres y los hombres de equilibrar sus intereses, obligaciones y necesidades desde una visión integral de la vida, a partir del derecho que tienen a desarrollarse en los diferentes ámbitos: laboral, personal, familiar y social¹⁴.

CONTRATO BASADO EN LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO

Conjunto de pautas implícitas y explícitas que rigen las relaciones entre hombres y mujeres, según las cuales se atribuyen a unos y otras distintos trabajos y valor, responsabilidades y obligaciones. Esta situación se articula en tres niveles: la superestructura cultural (normas y valores de la sociedad), las instituciones (sistemas de protección de la familia, educativo y de empleo, etc.) y los procesos de socialización (sobre todo en el seno de la familia).

D

DATOS DESAGREGADOS POR SEXO

Recogida y desglose de datos y de información estadística por sexo, que hace posible un análisis comparativo teniendo en cuenta las especificidades del «género».

DIMENSIÓN DEL GÉNERO

En cualquier situación, aspecto relativo a las diferencias en las vidas de las mujeres y de los hombres debidas a los roles que tradicionalmente se les ha asignado.

11. Fuente utilizada “100 palabras para la igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres” Comisión Europea. Excepción en las definiciones con el distintivo (*).

12. Tomada de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

13. González González, A. y Alonso Cuervo, I. (2007). “Normativa con Impacto de Género Positivo en la Igualdad” Instituto Andaluz de la Mujer; Sevilla.

14. Fundación Mujeres (2004); “Acercamiento al concepto de la conciliación de la vida familiar y laboral”; Cuaderno 1, *Conciliación de la vida familiar y laboral en las organizaciones laborales*; Proyecto “Los tiempos de nuestras vidas” en el marco de la Iniciativa Comunitaria Equal, Madrid.



DISCRIMINACIÓN DIRECTA (*)

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 comparable¹⁵.

DISCRIMINACIÓN INDIRECTA (*)

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 adecuados¹⁶.

DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO

La división del trabajo remunerado y no remunerado entre hombres y mujeres, tanto en la vida privada como en la pública, en función de los roles que tradicionalmente se les ha asignado.

E**ESTEREOTIPOS**

Modelos de conducta social basados en opiniones preconcebidas, que adjudican valores y conductas a las personas en función de un grupo de pertenencia (sexo, edad, raza, etnia, salud, etc.)

F**FACTORES DE DESIGUALDAD (*)**

Todos aquellos elementos que pueden ser considerados como causas, razones o motivos que están en el origen de algo y, por tanto, contribuyen a explicarlo¹⁷.

FACTORES DE DESIGUALDAD DE GÉNERO (*)

Distintos elementos que producen (o reproducen) y explican las desigualdades que se dan entre mujeres y hombres a la hora de acceder, permanecer, promocionar y disfrutar de las mismas condiciones en el mercado laboral¹⁸.

G**GÉNERO**

Concepto que hace referencia a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre hombres y mujeres y que han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan grandes variaciones entre diversas culturas e incluso dentro de una misma cultura.

I**IGUALDAD DE GÉNERO**

Situación en que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones, sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en cuenta, valoran y potencian por igual las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de las mujeres y de los hombres.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Ausencia de toda barrera sexista para la participación económica, política y social de las mujeres y los hombres.

15. Tomada de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

16. Tomada de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

17. Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades. UAFSE. (2007) "La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo. Propuesta metodológica, herramientas y experiencias prácticas". Pendiente de publicación.

18. Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades. UAFSE. (2007) "La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo. Propuesta metodológica, herramientas y experiencias prácticas". Pendiente de publicación.

IMPACTO DE GÉNERO (*)

Análisis sobre los resultados y efectos de las normas o las políticas públicas en la vida de mujeres y hombres, de forma separada, con el objetivo de identificar, prevenir y evitar la producción o el incremento de las desigualdades de género¹⁹.

INDICADOR DE GÉNERO

Indicador que recoge información objetiva sobre el estatus y actividades de las mujeres en relación a los hombres permitiendo comparaciones a lo largo del tiempo.

M

MAINSTREAMING DE GÉNERO/ INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL CONJUNTO DE LAS POLÍTICAS/ TRASVERSALIDAD / ENFOQUE INTEGRADO DE GÉNERO (*)

Forma de gestionar las políticas públicas, programas y actuaciones, orientada al logro de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que considera en todo momento la situación y relaciones desiguales de mujeres y hombres, sus distintos intereses y necesidades y el impacto que esa política puede generar en esa situación desigual²⁰.

P

PARTICIPACIÓN EQUILIBRADA DE MUJERES Y HOMBRES

Reparto de las posiciones de poder y de toma de decisiones (entre el 40 y el 60% por sexo) entre mujeres y hombres en todas las esferas de la vida, que constituye una condición importante para la igualdad entre hombres y mujeres (Recomendación 96/694 del Consejo, de 2 de diciembre de 1996, D.O. nº L 319).

PERSPECTIVA DE GÉNERO

Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbito dado de una política.

R

RELACIONES DE GÉNERO

Relación y distribución desigual de las prerrogativas de hombres y mujeres que caracteriza a todo sistema sexista.

ROLES ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DEL SEXO

Pautas de acción y comportamiento asignadas a hombres y a mujeres, e inculcadas y perpetuadas según lo descrito en “el contrato social de género”.

S

SEXO

Características biológicas que distinguen a las mujeres de los hombres de carácter universal e inmutable.

SOCIALIZACIÓN

Proceso por el cual la persona adquiere la cultura y se integra en la sociedad.

SOCIALIZACIÓN DIFERENCIAL (PROCESO DE) (*)

Mensaje que emite la sociedad patriarcal, compuesto por un conjunto de valores, pautas y normas que marcan cómo ser mujer o cómo ser hombre. El mensaje es único y coherente, emitido por un grupo diverso de agentes de socialización durante toda la vida de una persona.²¹

19. Soleto Ávila, Marisa; García Comas, Cristina; Delgado Godoy, Flor (2005); *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, Madrid.

20. Definición elaborada en el marco del **Proyecto Calíope**.

21. LIKaDI (2002) “Mainstreaming o Enfoque Integrado de Género. Manual de aplicación en proyectos de empleo”. LIKaDI; Madrid.

Bibliografía

- Alonso Cuervo, Isabel y Gómez, Elisa (2005). ***“Protocolo para integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en actuaciones del FSE”***. Comunidad de Madrid, Madrid.
- Amorós, Celia (Dir.) (1998); ***“10 palabras clave sobre mujer”***. Editorial Verbo Divino, Estella (Navarra).
- Astelarra, Judith (2005). ***“Veinte años de políticas de igualdad”***. Cátedra; Madrid.
- Bustelo, María y Lombardo, Emanuela (2007); ***“Políticas de Igualdad en España y en Europa”***. Cátedra; Madrid.
- Comisión Europea (1998); ***“100 palabras para la igualdad” GLOSARIO DE TÉRMINOS RELATIVOS A LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES***; Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. Comisión Europea; Luxemburgo; 1998.
- Fundación Mujeres (1999); ***Guía para la aplicación práctica del mainstreaming en el ámbito local***; Fundación Mujeres y Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid; Proyecto CERES (IV Programa de Acción Comunitario para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (1996-2000), Madrid.
- Fundación Mujeres (1999); ***Guía para la incorporación de la igualdad de oportunidades en las actuaciones de los Fondos Estructurales***; Instituto de la Mujer, Madrid, 2004.
- Soletto Ávila, Marisa; García Comas, Cristina; Delgado Godoy, Flor (2005) (2005); ***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, Madrid.
- González González, Ángeles y Alonso Cuervo, Isabel (2007). ***“Normativa con impacto de género positivo en la igualdad”***. Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- González González, Ángeles; Alonso Cuervo, Isabel y Dávila, Mónica (2005). ***“Guía para Identificar la Pertinencia de Género”***. Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.
- JämStöd (2007); ***Gender Mainstreaming Manual. A book of practical methods from Swedish Gender Mainstreaming Support Committee*** (JämStöd), Swedish Government Official Reports, Estocolmo.
- Lagunas, Raquel; Bernabeu, Neus (2002); ***CÓMO ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE GÉNERO PARA UNA OFICINA DE PAÍS***, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, San Salvador, 2004.

Lehn, Sine y Likke Nielsen (2005); **Mainstreaming – Examples of best practice**, The Danish Research and Documentation Center on Gender Equality, Copenhagen

Lehn, Sine y Likke Nielsen (2005); **Methods for Gender Mainstreaming**, The Danish Research and Documentation Center on Gender Equality, Copenhagen.

LIKaDI (2002); **Mainstreaming o Enfoque Integrado de Género. Manual de aplicación en proyectos de empleo**. LIKaDI, Madrid.

Varias (1999); **Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación. Informe final de actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS)**; Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1999.



eQual



UNIÓN EUROPEA

