

LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO: Métodos y técnicas

empleo economía ocio vivienda
salud política familia cultura
educación deporte ciencia
innovación medio ambiente
empleo economía política
vivienda desarrollo técnica
familia desarrollo innovación
deporte ciencia innovación
medio ambiente empleo
economía ocio vivienda salud
familia cultura educación
deporte ciencia innovación
medio ambiente empleo

© Instituto Andaluz de la Mujer
Edita: Instituto Andaluz de la Mujer



Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

La transversalidad de género. Métodos y técnicas

Elaborado por: LIKADI S.L.
Autoría: Natalia Biencinto López y Ángeles González González
Diseño, maquetación e ilustración portada: María Sabater
Imprime: Egondi Artes Gráficas

ISBN: 978-84-693-0521-8
DL: SE-2239-2010

→16

LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO: Métodos y técnicas

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
0. INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	10
1.1. La transversalidad en el nuevo marco normativo	10
1.2. El concepto de transversalidad y sus implicaciones en la Administración Pública	17
1.2.1. La transversalidad de género: implicaciones en los procedimientos de trabajo	18
1.2.2. La dimensión estructural-organizativa de la transversalidad	23
2. METODOLOGÍAS DE IMPLANTACIÓN	28
2.1. Las recomendaciones de la Comisión Europea	28
2.2. Métodos y experiencias de aplicación de la estrategia de la transversalidad de género	34
2.2.1. Estrategias de aplicación de la transversalidad de género	35
2.2.2. Las lecciones aprendidas	55
3. LA EXPERIENCIA DE ANDALUCÍA	61
3.1. El contexto	62
3.1.1. El avance en el campo de las políticas de igualdad y los cambios en las estrategias para abordarlas	62
3.1.2. El compromiso claro del gobierno andaluz con la igualdad de género	63
3.1.3. Fortalezas organizativas: el Organismo de Igualdad y el equipo profesional	64
3.2. Diseño y despliegue. Claves para establecer una estrategia de transversalidad	65
3.2.1. El enfoque: claves para el diseño de una estrategia de transversalidad	65
3.2.2. El diseño: del análisis a la intervención	66
3.2.3. El despliegue: claves para poner en marcha una estrategia de implantación de la transversalidad de género	68
3.3. Conclusiones	80
4. BIBLIOGRAFÍA	84

PRESENTACIÓN

Desde su formulación, en la IV Conferencia Internacional de la Mujer (Beijing, 1995) el Mainsstreaming de género se ha venido configurando como la estrategia más adecuada para el avance en la incorporación del principio de igualdad entre mujeres y hombres en las políticas públicas. Desde entonces, hemos asistido a una progresiva asunción del mismo en cualquiera de los ámbitos hacia los que miremos.

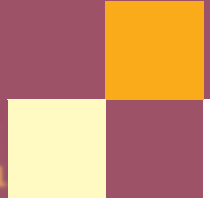
En nuestro contexto, podemos hablar de importantes avances en cuanto al nivel de implicación de todos los centros de gestión de las políticas públicas, que asumen cada vez más su responsabilidad en la consecución de mayores cotas de igualdad entre mujeres y hombres en sus respectivos ámbitos de competencia.

Estos avances aparecen claramente recogidos en la legislación vigente, que pauta la necesidad de incorporar el enfoque de la igualdad de género en la toma de decisiones y en la gestión de las políticas públicas de manera transversal. Son las leyes de igualdad, que vienen a consolidar un nuevo engranaje institucional que promueve activamente la igualdad de género en todos los niveles y en todos los ámbitos de actuación. En ellas, se definen las prioridades a abordar por parte de las Administraciones Públicas, a la vez que se insiste en la necesidad de reforzar las “estructuras” que posibiliten y articulen esta nueva forma de hacer.

Andalucía es, sin duda una comunidad pionera en el desarrollo de iniciativas para hacer de la transversalidad de género una realidad en sus políticas públicas. Entre estas iniciativas destaca, sin duda, la experiencia de puesta en marcha del proyecto experimental de la Unidad de Igualdad de Género; una iniciativa pionera en el nivel estatal y, en su momento, con pocos referentes en el internacional.

Transcurrido un periodo razonable de reflexión sobre lo aprendido en el camino, desde el Instituto Andaluz de la Mujer, tenemos la satisfacción de presentar en esta guía, que esperamos que sea de utilidad para quienes, con base a estas importantes lecciones (si cabe más valiosas, porque se extraen de la experimentación misma) quieran “ponerse a la tarea” de emprender o consolidar las transformaciones previstas en el actual marco legislativo.

La experiencia acumulada en los casi diez años de trabajo en este campo, nos han permitido sistematizar algunas pautas que pueden orientar este nuevo ciclo de implantación, en el que –ya no como experiencia piloto, sino como forma de dar respuesta a la legislación vigente– resulta necesario dar un paso más para llevar a la práctica el principio de transversalidad de género, con estrategias como las que se proponen en esta guía.



INTRODUCCIÓN

LA GUÍA

La presente guía tiene como **objetivos**:

- Abordar conceptualmente el término de transversalidad de género, centrándonos en las diferentes implicaciones que la adopción de esta estrategia tiene en la organización, procedimientos de trabajo y actuaciones de la Administración Pública, tomando como referencia el cumplimiento de lo dispuesto en las leyes de igualdad vigentes en el Estado y en Andalucía.
- Presentar los principales aprendizajes que pueden extraerse de las diferentes metodologías de aplicación de la estrategia en el ámbito internacional, estatal y autonómico.
- Profundizar en los diferentes elementos que hacen de la experiencia de la Unidad de Igualdad y Género de la Junta de Andalucía una referencia metodológica indiscutible en el campo de la aplicación de una estrategia integral y exitosa en materia de transversalidad de género.

Público destinatario:

- Esta guía se dirige, en primera instancia, a las personas responsables de la planificación y gestión de las políticas públicas de todos los niveles de la Administración Andaluza, que son quienes tienen la responsabilidad de garantizar las condiciones para la aplicación de lo dispuesto en la legislación vigente acerca de la integración transversal de la perspectiva de género en *todas* las políticas y ámbitos de actuación.

→ Por otro lado, la transversalidad de género es una estrategia que ha de implicar a toda la organización en la que se pone en marcha. Por ello, y especialmente, el personal técnico de la Administración Pública andaluza, puede encontrar en esta Guía pautas de utilidad para profundizar en la incorporación de la transversalidad de género en su práctica profesional.

Estructura

Con este fin, además de esta introducción, en el que se presentan los objetivos, el público destinatario y la estructura de la misma, la Guía se organiza en torno a los siguientes ejes de contenidos:

- 1º Un primer capítulo, en que se destacan las principales referencias contenidas en la normativa vigente con relación a la estrategia de la transversalidad de género. El marco fundamental en este terreno lo establecen las leyes de igualdad, tanto la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, en el ámbito estatal, como la *Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía*, que contienen importantes implicaciones en la organización, procedimientos de trabajo y actuaciones de la Administración Pública.
- 2º El segundo capítulo, se abre con la presentación de las principales recomendaciones emitidas por la Comisión Europea para la integración de la dimensión de género; posteriormente, se realiza un recorrido por diferentes metodologías y experiencias de aplicación práctica de la estrategia de la transversalidad de género puestas en marcha en diferentes ámbitos internacional, estatal y autonómico.
- 3º El tercer capítulo, se centra en el desarrollo de los aspectos más relevantes del proceso de implantación del *Mainstreaming* de Género¹ en Andalucía, por cuanto constituye una de las experiencias más exitosas de diseño e implantación de esta estrategia, que puede ser transferible a otros contextos y ámbitos de intervención pública.
- 4º Finalmente, la Guía incluye la bibliografía de referencia en este campo.

1. A los efectos de esta guía, utilizaremos indistintamente el concepto de *Mainstreaming* de Género y de transversalidad de género

JUSTIFICACIÓN

En este primer capítulo, se aborda la fundamentación normativa de la transversalidad, tomando como referencia la legislación vigente en el ámbito estatal y autonómico en materia de igualdad de género. Dicha legislación, pauta con claridad la necesidad de incorporar el enfoque de la igualdad de género en la toma de decisiones y en la gestión de las políticas públicas de manera transversal.

Tomando como punto de partida lo establecido por la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, en el ámbito estatal, y la *Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía*, se identifican las principales implicaciones que tiene la incorporación efectiva de la estrategia de la transversalidad de género, en las dos dimensiones fundamentales desde las que puede abordarse en la Administración Pública: la *organización* (estructuras de gestión) y los *procedimientos* de trabajo (procesos implicados en la gestión de las políticas públicas).

1.1. LA TRANSVERSALIDAD EN EL NUEVO MARCO NORMATIVO

Desde las primeras iniciativas en el campo de la intervención pública a favor de la igualdad entre mujeres y hombres hasta nuestros días, hemos asistido a una importante evolución en el campo de las estrategias de actuación para erradicar las desigualdades de género. Esta evolución tiene su principal punto de inflexión en la *IV Conferencia Mundial de la Mujer*, organizada por Naciones Unidas, y que tuvo lugar en el año 1995 en Beijing. La mayoría de las personas expertas en políticas públicas de igualdad de género, apuntan a esta Conferencia como el momento clave en la adopción de un nuevo enfoque: el *Mainstreaming* de Género (o transversalidad de género) y su reconocimiento en el ámbito internacional en tanto que estrategia más idónea para el logro de la igualdad:

La Plataforma de Acción de la IV Conferencia de la Mujer (Beijing 1995), suscrita por España en el mismo año, contempla, dentro de las áreas de especial interés, una orientada a fortalecer los mecanismos institucionales para el avance de las mujeres, en la que destaca, como objetivo estratégico (H.2.) el de *“Integrar la perspectiva de género en las legislaciones, en las políticas, programas y proyectos públicos”*.

Desde la citada Conferencia hasta nuestros días, son numerosas las normas, planes y programas que se han puesto en marcha en el ámbito internacional, para impulsar la aplicación de la estrategia de la transversalidad. Ya que su enumeración excedería con mucho el objeto de esta Guía, en el siguiente cuadro resumimos las principales referencias a la transversalidad o *Mainstreaming* de Género en el **ámbito europeo**, para pasar después a abordarlas en los restantes ámbitos, estatal y autonómico:

<p>Creación del Grupo de Especialistas en Mainstreaming (EG-S-MS) 1995</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Aunque ya aparece mencionado en el <i>Tercer Programa de Acción Comunitario sobre igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (1991-1995)</i>, es en esta iniciativa del Consejo de Europa en el que se desarrolla plenamente el concepto. → El informe final de las actividades de este Grupo de Especialistas constituye una de las referencias fundamentales en materia de transversalidad. Dicho informe, desarrolla una definición de la estrategia, propone una metodología de aplicación y recoge diferentes experiencias (buenas prácticas) en la materia.
<p>Programa de Acción Comunitaria para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (1996-2000)²</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Se define el concepto de <i>“mainstreaming”</i> como la <i>“(…) integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la elaboración, ejecución y seguimiento de todas las políticas y acciones de la Unión Europea y de los estados miembros, dentro del respeto de sus respectivas competencias”</i>. → A partir de este Programa de Acción, los sucesivos programas de acción comunitaria³ han consagrado la transversalidad como estrategia global de la comunidad europea en materia de igualdad entre mujeres y hombres, incidiendo en la necesidad de interponer los instrumentos necesarios para su puesta en práctica.

2. Decisión del Consejo 95/593/CEE, de 22 de diciembre de 1995

3. Estrategia marco comunitaria sobre la igualdad de hombres y mujeres 2001-2005; Hoja de Ruta para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2006-2010

<p>Tratado de Ámsterdam (1997)</p>	<p>→ Constituye también una de las referencias principales en el ámbito europeo, por cuanto define como fin de la Comunidad <i>“la igualdad de trato entre el hombre y la mujer”</i>, fin que debe ser observado en todas las acciones que se lleven a cabo en materia comunitaria, tal como se afirma en su Art.3.2.: <i>“(…) en todas las acciones (…) la comunidad se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad”</i>.</p>
<p>Agenda Social Europea (Lisboa, 2001)</p>	<p>→ 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.</p> <p>→ La Agenda Social Renovada 2008-2011, da continuidad a este enfoque, estableciendo que en ella <i>“se reforzará la integración de la perspectiva de género en sus políticas y actividades, incluidas las contempladas en la presente Agenda Social Renovada”</i>.</p>
<p>Directiva 2006/54/CE⁴</p>	<p>→ Además de estas referencias de carácter general, las directivas en materia de igualdad de género en el ámbito del empleo, contienen asimismo diferentes disposiciones relacionadas con la implantación del principio de transversalidad de género a las políticas en este ámbito.</p> <p>→ Desde 2002, con la Directiva 2002/73/CE de 23 de septiembre de 2002 que modifica la Directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional, y a las condiciones de trabajo. Se consagra el cambio en la concepción del papel de los estados, desde una visión más pasiva, a la necesidad de integrar la igualdad de trato de manera <i>activa</i>, tanto en la elaboración, como en la aplicación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, así como en las políticas y actividades.</p> <p>→ Toda la normativa relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación se refunde en la Directiva 2006, que vuelve a reiterar - <i>Art.29. Transversalidad de la perspectiva de género</i>- la necesidad de que los estados miembros consideren de manera activa el objetivo de la igualdad entre hombres y mujeres al elaborar y aplicar disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, así como políticas y actividades, en estos ámbitos.</p>

4. DIRECTIVA 2006/54/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 5 de julio de 2006 relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición)

Reglamento general de los Fondos Estructurales (2000-2006 y 2007-13)

→ Acorde con la importancia otorgada al principio de transversalidad de género en la política comunitaria, los principales instrumentos financieros de la Unión Europea, los Fondos Estructurales, trasladan dicho principio a la ejecución de los mismos, instando a las partes beneficiarias a promover la igualdad e integrar las cuestiones de género en las diferentes etapas de la ejecución de los Fondos.

Las referencias normativas anteriores, dan una idea de la centralidad que la estrategia del *Mainstreaming de Género* ha ido adquiriendo en el ámbito internacional, y especialmente en el europeo. Dando un paso más, y si atendemos al **ámbito estatal**, el antecedente más importante en este sentido son los Programas o Planes de Igualdad de Oportunidades. Así, y aunque ya desde el I Plan de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, se planteaba la necesidad de la acción coordinada de las instituciones públicas para “la efectiva consecución del principio de igualdad”, es el III Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres, el que incorpora de manera explícita la necesidad de adaptar las políticas de igualdad estatales a las directrices emanadas de la IV Conferencia de Beijing, y específicamente, a la adopción de la estrategia de la transversalidad. Los siguientes Planes de Igualdad, desde el IV Plan para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, hasta el último **Plan Estratégico de Igualdad Oportunidades (2008-2011)**, se sustentan en esta estrategia.

Entre los principios rectores del *Plan Estratégico de Igualdad Oportunidades (2008-2011)*, destaca el de *Transversalidad de la perspectiva de género, entendida como “herramienta que busca modificar las formas actuales de la política, de modo que se tomen como referencia las experiencias, las aportaciones de las mujeres, su modo de estar en el mundo y su conocimiento”*

Como hemos visto, la evolución de las políticas públicas de igualdad, tanto en el ámbito internacional como en el estatal, apunta hacia la progresiva asunción de la estrategia de la transversalidad. Esta evolución, tiene sin duda en la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante, LOI)** la referencia fundamental en lo que al marco normativo estatal respecta. Tal como se afirma en su exposición de motivos, “*la mayor novedad de esta Ley radica, con todo, en la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. (...) De ahí la consideración de la dimensión transversal de la igualdad, seña de identidad del moderno derecho antidiscriminatorio, como principio fundamental del presente texto*”. Dada

la centralidad del principio de transversalidad, la Ley eleva dicho principio a **pauta general de actuación de los poderes públicos**, definiendo los instrumentos para su integración en la elaboración, ejecución y aplicación de las normas.

De entre los **Criterios generales de actuación de los Poderes Públicos**, definidos en el Art. 14, interesa destacar, por su relación con la estrategia de la transversalidad de género, los tres siguientes⁵:

1. El compromiso con la *efectividad* del derecho constitucional de igualdad entre mujeres y hombres.
2. La integración del principio de igualdad de trato y de oportunidades en el *conjunto de las políticas* económica, laboral, social, cultural y artística.
3. La *colaboración y cooperación* entre las distintas Administraciones Públicas en la aplicación del principio de igualdad de trato y de oportunidades.

No obstante, es en el artículo 15 donde se define de manera más específica el principio de transversalidad.

LEY ORGÁNICA 3/2007 PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES

Art. 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 (...)

Además de esta formulación *general* de lo que supone la transversalidad del principio de igualdad en las políticas públicas, la Ley hace referencia a ésta en todos y cada uno de los ámbitos de las políticas *sectoriales* en que ha de integrarse activamente: la política educativa, la sanitaria, la política cultural, los programas públicos de desarrollo de la Sociedad de la Información, de promoción de la actividad deportiva, de desarrollo del medio rural, las políticas de ordenación territorial y vivienda, la política de cooperación al desarrollo, la relacionada con los medios de comunicación social, la política relativa al mercado laboral y de fomento de la actividad empresarial, etc. De esta manera, la igualdad entre mujeres y hombres, acorde con el principio de

5. *Destacamos en cursiva las palabras claves del texto*

transversalidad, traspasa la frontera de las políticas específicas (políticas de igualdad), para impregnar todos los ámbitos de la política pública en que es pertinente integrarlo. Más adelante abordaremos las implicaciones de esta formulación para la actuación de las Administraciones Públicas.

Por otro lado, y aunque la Ley estatal “*se refiere a la generalidad de las políticas públicas en España, tanto estatales como autonómicas y locales*”, si atendemos al marco normativo **autonómico** con relación a la transversalidad de género, es necesario hacer referencia, en primer lugar, al **Estatuto de Autonomía de Andalucía**. En él, hallamos numerosas referencias a la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres, que se establece como objetivo básico de la Comunidad Autónoma, a la vez que se apunta la responsabilidad de los poderes públicos a la hora de garantizarla. En su formulación, el Estatuto hace hincapié, en la línea de la transversalidad del principio de igualdad, en la necesidad de que esté presente en *todos* los ámbitos de actividad:

ESTATUTO DE AUTONOMÍA DE ANDALUCÍA
Art. 15. Igualdad de género
Se garantiza la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos.
Art. 73. Políticas de género
(...)incluye en todo caso: a) La promoción de la igualdad de hombres y mujeres en todos los ámbitos sociales, laborales, económicos o representativos. b) La planificación y ejecución de normas y planes en materia de políticas para la mujer, así como el establecimiento de acciones positivas para erradicar la discriminación por razón de sexo.

Sin embargo, y al igual que ocurre en el ámbito estatal, la referencia normativa fundamental es la **Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía**. Tal y como se establece en la exposición de motivos, esta Ley “*tiene como objetivo principal garantizar la vinculación de los poderes públicos en todos los ámbitos, en el cumplimiento de la transversalidad como instrumento imprescindible para el ejercicio de las competencias autonómicas en clave de género*”. Con este objeto, la Ley aporta una clara definición de lo que ha de entenderse por transversalidad de género:

“Se entiende por transversalidad 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”.

Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, Art. 3.5.

Más adelante, la Ley dedica un artículo, el Art.5., a establecer la vinculación de los poderes públicos con la estrategia de la transversalidad de género:

LEY 12/2007, DE 26 DE NOVIEMBRE, PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN ANDALUCÍA

Art. 5. Transversalidad de género

Los poderes públicos potenciarán que la perspectiva de la igualdad de género esté presente en la elaboración, ejecución y seguimiento de las disposiciones normativas, de las políticas en todos los ámbitos de actuación, considerando sistemáticamente las prioridades y necesidades propias de las mujeres y de los hombres, teniendo en cuenta su incidencia en la situación específica de unas y otros, al objeto de adaptarlas para eliminar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad de género.

Son varios los **elementos clave** de este artículo, entre los que cabe destacar:

La necesidad de integrar la perspectiva de género en **todas las fases** del ciclo de planificación de las políticas públicas desde el diseño, la ejecución y el seguimiento y evaluación de los resultados de las mismas. Lo mismo es aplicable a la **actividad normativa**: las disposiciones han de integrar activamente el principio de igualdad entre hombres y mujeres.

La perspectiva de género ha de observarse no sólo en las políticas específicamente orientadas por el objetivo de igualdad, sino en todos **los ámbitos** sobre los que se interviene en política pública: el educativo, el sanitario, el urbanístico, el cultural, etc.

La integración de la perspectiva de género consiste básicamente en situar a **hombres y mujeres en el primer plano** de la intervención, aún en aquellas actuaciones que no están directamente dirigidas a personas, considerando de manera *sistemática* sus necesidades y prioridades y su situación específica.

Todas las políticas públicas han de orientarse por el objetivo de eliminar las discriminaciones de género, **vigilando los “efectos”** de la intervención sobre la situación y posición de las mujeres y hombres a quienes se dirigen, e interponiendo **medidas activas** de fomento de la igualdad entre unas y otros.

Hasta aquí hemos visto que nos hallamos ante un nuevo marco normativo que establece con claridad la obligación de los poderes públicos de garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, y que fundamenta la estrategia a poner en marcha para el logro de esa igualdad real: la transversalidad de género.

En el siguiente epígrafe vamos a profundizar en los instrumentos que la Ley establece para avanzar en la aplicación de esta estrategia, concretando las implicaciones que este nuevo marco normativo tiene para la administración pública.

1.2. EL CONCEPTO DE TRANSVERSALIDAD Y SUS IMPLICACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El análisis del nuevo marco normativo con respecto a la transversalidad de género pone de manifiesto un **punto de partida común** a la hora de abordar las desigualdades entre mujeres y hombres en las políticas públicas: dado que el fenómeno de la desigualdad se muestra de forma recurrente, está presente en todos los ámbitos de la vida y se encuentra profundamente arraigado en las estructura y dinámicas sociales, cualquier estrategia para erradicarla sólo puede ser efectiva si se adopta un enfoque *integral*, que incida sobre lo *estructural* de las desigualdades, y que lo haga desde *todos* los ámbitos de intervención. Así, la estrategia de la transversalidad de género aparece:

“(...) como resultado de la plena claridad sobre el carácter global y sistémico que deben tener los esfuerzos a favor de la eliminación de la discriminación de las mujeres”⁶

Ahora bien, más allá de este punto de partida y de su fundamentación en la legislación vigente, **¿qué ha de hacer la Administración Pública para poner en marcha esta estrategia y dar así cumplimiento a lo dispuesto en la normativa?** En este epígrafe vamos a dar respuesta a esta pregunta, abordando las implicaciones del nuevo marco normativo y cómo pueden traducirse en líneas concretas de actuación.

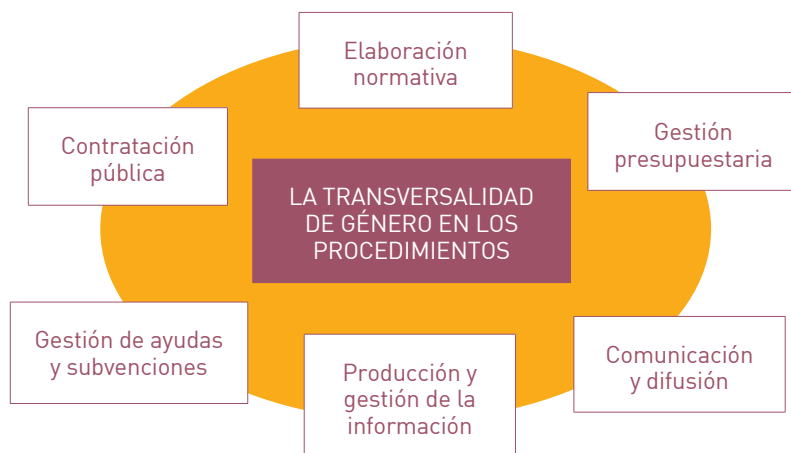
6. EVANGELINA GARCÍA PRINCE *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming: ¿de qué estamos hablando?*

Estas pueden clasificarse en dos grandes grupos, que aluden a dos dimensiones desde las que debe abordarse el cambio:

- Los cambios en los **procedimientos**, analizando las implicaciones de la puesta en marcha de la estrategia de la transversalidad sobre las “formas de hacer” y las funciones implicadas en la actividad administrativa.
- Los cambios a **nivel organizativo**, abordando aquí las implicaciones del nuevo marco normativo sobre la estructura y formas de organización de la administración pública.

1.2.1. LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO: IMPLICACIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Con objeto de considerar el verdadero alcance de las leyes de igualdad, más allá de sus formulaciones genéricas, pasamos a identificar sus implicaciones con respecto a los procedimientos habituales de trabajo en la administración. Estas pueden sintetizarse en los siguientes puntos que desarrollamos a continuación:



1º **Elaboración normativa.** La Ley de Igualdad de Andalucía, en su Art. 4.1., dice que *La igualdad de trato entre mujeres y hombres, que supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, en los ámbitos económico, político, social, laboral, cultural y educativo, en particular, en lo que se refiere al empleo, a la formación profesional y a las condiciones de trabajo, elevándola “a principio general de actuación”, que ha de integrarse y ser observado en la interpretación y aplicación de la normativa. Ello se traduce en:*

- Con carácter *previo* a la aprobación, la obligatoriedad de que los órganos emisores analicen el impacto de género de los proyectos de ley (Artículo 6.2)⁷, disposiciones reglamentarias y planes que apruebe el Consejo de Gobierno, y plasmen los resultados de dicho análisis en un informe de evaluación del **impacto de género**. De nuevo, nos encontramos ante algo más que un “mero trámite” administrativo añadido a los procedimientos de elaboración normativa; más allá de esto, la evaluación del impacto de género resulta ser una poderosa herramienta de transformación de la actividad normativa, integrando en ella un paso previo en el que valorar, en función de los datos disponibles sobre la situación de mujeres y hombres en el ámbito afectado por la norma, la necesidad de modificarlas para integrar en ellas el objetivo de la igualdad de género y las acciones correctoras necesarias que aseguren que el impacto de la norma va a ser positivo, contribuyendo de manera efectiva a erradicar las desigualdades detectadas entre hombres y mujeres.
- Una vez aprobada la norma, su interpretación y aplicación ha de guiarse por este mismo principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.

2º **Gestión del presupuesto de las políticas.** El Art. 8 de la citada Ley 12/2007, establece:

Artículo 8.1 Enfoque de género en el presupuesto

(...) El Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía será un elemento activo en la consecución de forma efectiva del objetivo de la igualdad entre mujeres y hombres (...)

Con esta formulación, la Ley incorpora a los procedimientos habituales de previsión, ejecución y seguimiento presupuestario, un procedimiento de análisis de su impacto sobre la igualdad entre mujeres y hombres, con el fin de determinar posibles desequilibrios entre la población efectivamente beneficiaria de la inversión pública, por un lado, y de acuerdo con la lógica de la transversalidad, visibilizar los recursos destinados por los órganos gestores al cumplimiento de su responsabilidad con respecto a la promoción de la igualdad de género. El siguiente paso es reorientar la actividad presupuestaria para garantizar la *coherencia* entre los *fines* de la política pública –entre los que, como hemos visto, está el de promover la igualdad entre mujeres y hombres- y los *recursos* destinados a su consecución. A tal fin, la Ley contempla tres instrumentos:

7. Artículo 6.2. “Todos los proyectos de ley, disposiciones reglamentarias y planes que apruebe el Consejo de Gobierno incorporarán, de forma efectiva, el objetivo de la igualdad por razón de género. A tal fin, en el proceso de tramitación de esas decisiones, deberá emitirse por parte de quien reglamentariamente corresponda, un informe de evaluación del impacto de género del contenido de las mismas”

- La evaluación de impacto de género sobre el anteproyecto de Ley del Presupuesto.
- La colaboración de la Comisión de Impacto de Género en los Presupuestos⁸ con las diversas Consejerías para la preparación de los anteproyectos.
- La realización de auditorías de género en las Consejerías, empresas y organismos de la Junta de Andalucía.

3º **Comunicación y Difusión.** Otra de las modificaciones que introduce la Ley de Igualdad, tiene que ver con algo tan fundamental como es la utilización del lenguaje en la documentación y en las campañas de información y difusión de la Administración Pública, estableciendo:

Artículo 9. Lenguaje no sexista e imagen pública

La Administración de la Junta de Andalucía garantizará un uso no sexista del lenguaje y un tratamiento igualitario en los contenidos e imágenes que utilicen en el desarrollo de sus políticas.

Como puede comprobarse, este artículo afecta al grueso de la documentación generada por la Administración en el desarrollo de sus competencias y al uso del lenguaje escrito y visual en las páginas web institucionales, obligando así a los distintos órganos gestores a revisar el lenguaje empleado, tanto en la documentación de circulación interna, como en los soportes que se establezcan para la comunicación con la ciudadanía.

4º **Producción y uso de la información.** Las diferentes disposiciones recogidas en las leyes de igualdad y las modificaciones que estas introducen en los procedimientos de gestión de las políticas públicas, con la obligatoriedad de analizar y evaluar las mismas considerando sus efectos sobre la situación de hombres y mujeres, hace que la disponibilidad de información útil para este análisis adquiera una relevancia fundamental. Por ello, la información desagregada por sexo y los indicadores de género, se convierten en condición necesaria para “garantizar de modo efectivo la integración de la perspectiva de género” en los respectivos ámbitos de actuación de la Junta de Andalucía:

8. Regulada por DECRETO 20/2010, de 2 de febrero

Artículo 10. Estadísticas e investigaciones con perspectiva de género

1. Los poderes públicos de Andalucía (...) deberán:

- a) Incluir sistemáticamente la variable sexo en las estadísticas, encuestas y recogida de datos que realicen.
- b) Incorporar indicadores de género en las operaciones estadísticas que posibiliten un mejor conocimiento de las diferencias en los valores, roles, situaciones, condiciones, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres, su manifestación e interacción en la realidad que se vaya a analizar.
- c) Analizar los resultados desde la dimensión de género.

2. Asimismo, realizarán análisis e investigaciones sobre la situación de desigualdad por razón de sexo y difundirán sus resultados (...)

Según lo dispuesto en el artículo precedente, todos los órganos gestores de la Junta de Andalucía tienen la obligación de, por un lado, *producir* información que sea de utilidad para el conocimiento de la situación de hombres y mujeres en sus respectivos ámbitos de intervención; por otro, utilizar dicha información para planificar las políticas públicas (que, recordemos, han de responder y adecuarse a las necesidades y prioridades de unos y otras), y analizar además el efecto que dichas políticas tienen sobre el avance en materia de igualdad/reproducción de las desigualdades de género.

5º **Gestión de ayudas y subvenciones.** Otra de las implicaciones de la legislación tiene que ver con el procedimiento de gestión de las ayudas y subvenciones públicas, para el que se abre la posibilidad de incorporar como criterio de valoración la medida en que las entidades solicitantes contribuyen a la promoción de la igualdad de género con actuaciones concretas:

Artículo 13. Ayudas y Subvenciones

1. La Administración de la Junta de Andalucía incorporará a las bases reguladoras de las subvenciones públicas la valoración de actuaciones de efectiva consecución de la igualdad de género por parte de las entidades solicitantes, salvo en aquellos casos en que, por la naturaleza de la subvención o de las entidades solicitantes, esté justificada su no incorporación.
2. La Administración de la Junta de Andalucía no formalizará contratos, ni subvencionará, bonificará o prestará ayudas públicas a aquellas empresas sancionadas o condenadas por resolución administrativa firme o sentencia judicial firme por alentar o tolerar prácticas laborales consideradas discriminatorias por la legislación vigente.

6º **Contratación pública.** Al igual que en el caso anterior, la contratación pública se convierte también en un instrumento para la transversalidad, por cuanto este mecanismo puede servir para extender -en la lógica de la transversalidad- los fines de la Administración Pública a las empresas y entidades con las que se relaciona .

Artículo 12. Contratación pública

1. La Administración de la Junta de Andalucía, a través de sus órganos de contratación, podrá establecer condiciones especiales en relación con la ejecución de los contratos que celebren, con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, siempre dentro del marco proporcionado por la normativa vigente.
2. Los órganos de contratación de la Administración de la Junta de Andalucía señalarán, en los pliegos de cláusulas administrativas particulares, la preferencia de la adjudicación de los contratos para las proposiciones presentadas por aquellas empresas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica, tengan la marca de excelencia o desarrollen medidas destinadas a lograr la igualdad de oportunidades, y las medidas de igualdad aplicadas permanezcan en el tiempo y mantengan la efectividad, de acuerdo con las condiciones que reglamentariamente se establezcan [...]

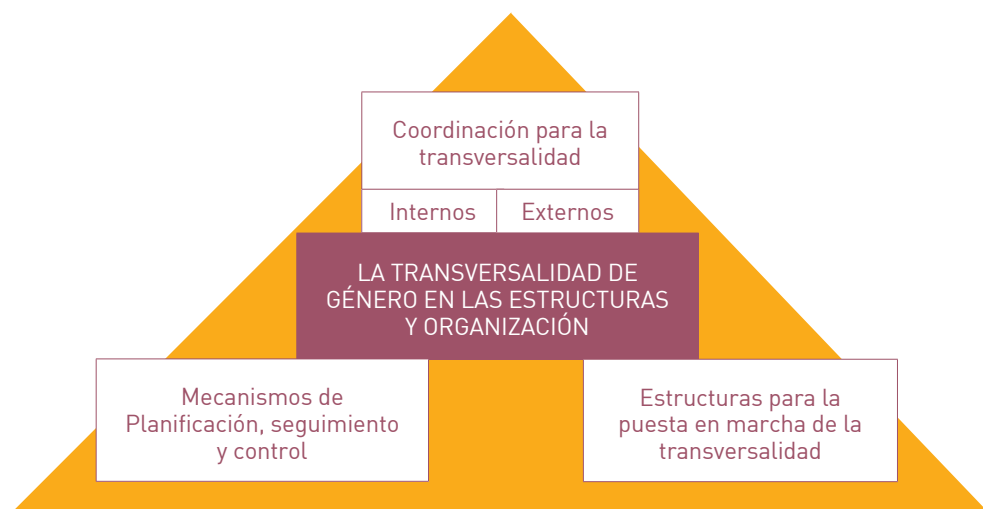
1.2.2. LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL-ORGANIZATIVA DE LA TRANSVERSALIDAD

El punto de partida para el desarrollo del proceso de implantación de la estrategia de la transversalidad, es el reconocimiento de la necesidad de crear una “infraestructura básica” que garantice y dote de viabilidad a dicha implantación.

“Toda norma jurídica con contenido organizativo es instrumental con respecto al cumplimiento de su finalidad (...), y por tanto, la adecuación de la estructura organizativa a estas finalidades es una garantía de que se cumpla de la mejor manera posible (...)”⁹

Esta “infraestructura” pivota sobre tres condiciones básicas, contempladas en las leyes de igualdad: la *operativización* o puesta en marcha, la *coordinación* entre agentes y la *planificación*, seguimiento y control de la implantación de la estrategia.

En este bloque se identifican los mecanismos organizativos establecidos por la legislación vigente con objeto de asegurar una adecuada interrelación entre los diferentes órganos o entidades involucradas en la puesta en marcha de la estrategia de la transversalidad:



9. José Fernando LOUSADA AROCHENA: *El principio de transversalidad de la dimensión de género*

1º **Coordinación para la transversalidad.** El Art. 4.9. de la Ley de Igualdad Andaluza establece, entre los principios generales de actuación de los poderes públicos para la consecución de su objeto, “*El impulso de las relaciones entre las distintas Administraciones, instituciones y agentes sociales sustentadas en los principios de colaboración, coordinación y cooperación, para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres*”. Con ello, la Ley reconoce la importancia de establecer cauces de coordinación y participación como una de las condiciones básicas para su puesta en marcha, dedicando el *Título III. “Organización institucional y coordinación entre las distintas administraciones públicas para la igualdad de género”* a concretar los diferentes mecanismos de participación y coordinación que se recogen a continuación:

- Entre los mecanismos de coordinación *internos*, la **Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres**, mencionada en el Art. 59 de la Ley, y desarrollada reglamentariamente a través de Decreto 437/2008, de 2 de septiembre¹⁰, constituye el órgano colegiado de coordinación entre las diferentes Consejerías de la Junta para promover la aplicación del principio de igualdad y dar seguimiento de las acciones y actuaciones adoptadas en la materia por parte de las distintas unidades administrativas.
- En esta misma línea y para la coordinación *inter-administrativa* con la administración local, se contempla la creación de la **Comisión de coordinación de las políticas autonómicas y locales para la igualdad de género**¹¹, compuesta por representantes de la Administración de la Junta, Diputaciones Provinciales y Ayuntamientos, que tendrá por objeto “*coordinar e impulsar la integración del enfoque de género en las políticas y programas, en materia de igualdad de mujeres y hombres, desarrollados por las distintas Administraciones públicas de la Comunidad Autónoma*”.
- En cuanto a los mecanismos de coordinación “externa”, el Art. 62 de la Ley establece la creación de un órgano de participación de las organizaciones de mujeres en las políticas de igualdad de género de la Junta, el **Consejo Andaluz de Participación de las Mujeres** de Andalucía¹².

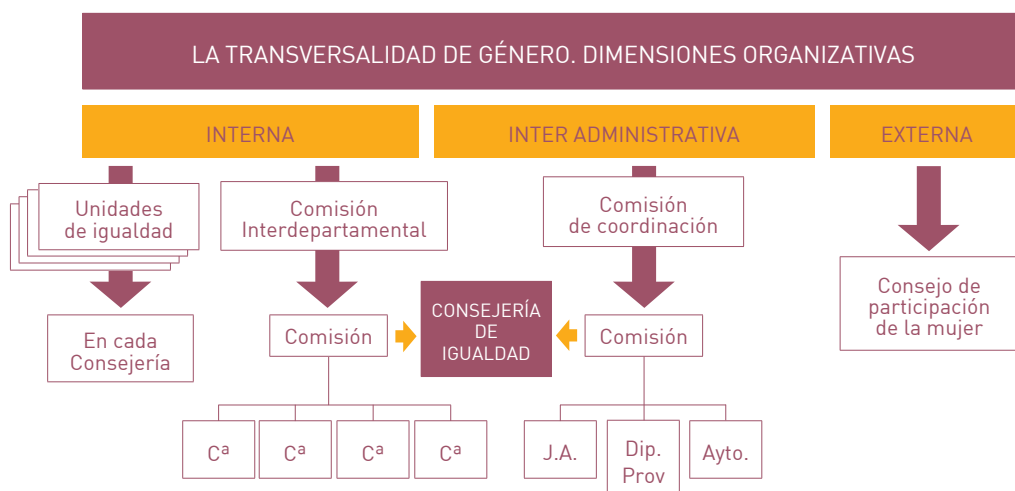
10. DECRETO 437/2008, de 2 de septiembre, por el que se crea la Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres (publicado en BOJA núm. 180, 10 septiembre de 2008)

11. El Art. 63. de la Ley, dice que “se establecerán reglamentariamente sus funciones, composición y funcionamiento”.
Desarrollo reglamentario pendiente

12. La Ley establece que sus funciones y composición se regularán mediante Decreto del Consejo de Gobierno.
Desarrollo reglamentario pendiente

2º Estructuras para la puesta en marcha de la transversalidad. Sin duda, uno de los instrumentos más eficaces para garantizar que se da respuesta a los requisitos de la puesta en marcha de la estrategia de la transversalidad es la creación de las **Unidades de Igualdad de Género**¹³. Dichas Unidades, que se crearán en cada una de las Consejerías de la Junta, constituyen una forma de materializar la estrategia de la transversalidad, velando por su implantación eficaz en *todas* las políticas de su competencia.

En el siguiente gráfico resumimos las principales estructuras organizativas vistas hasta el momento:



3º Mecanismos de planificación, seguimiento y control. El establecimiento de todo un entramado organizativo para garantizar la puesta en marcha de la estrategia de la transversalidad quedaría incompleto si no se fijan los mecanismos que den como resultado pautas claras acerca de qué es lo que hay que abordar, esto es, las líneas estratégicas de trabajo que han de ser ejecutadas por las distintas instancias de la Administración Pública para el logro de la plena integración de la perspectiva de género en sus políticas. En este sentido, la Ley establece, en su Art.7., la aprobación del **Plan estratégico para la igualdad de mujeres y hombres**. En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley, se ha aprobado el *I Plan estratégico para la igualdad de mujeres y hombres en Andalucía (2010-2013)*, que establece las medidas a poner en marcha para alcanzar el objetivo de la igualdad entre mujeres y hombres, desde una óptica claramente transversal. De hecho, la transversalidad de género, como “estrategia de mejora de las políticas públicas implicando la participación de todas las Consejerías en la aplicación del principio de igualdad

13. Decreto 275 / 2010, de 27 de abril, por el que se regulan las Unidades de Igualdad de Género en la Administración de la Junta de Andalucía. Boja nº 92

en todos los ámbitos de la gestión político, técnica y social”, constituye una de las tres directrices estratégicas del Plan¹⁴. Por otro lado, se establecen mecanismos de **seguimiento y control** de la puesta en marcha de la estrategia, mediante la implicación de las diferentes estructuras mencionadas anteriormente:

- Las Unidades de Igualdad de Género de cada una de las Consejerías, que serán responsables de impulsar y recabar la información de seguimiento de las actuaciones puestas en marcha por su Consejería.
- La Comisión Técnica del Plan Estratégico, que coordinará la recogida de información y elaborará el Informe de Evaluación bienal.
- La Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres, que tiene entre sus funciones la de “(...) *hacer un seguimiento del cumplimiento, desarrollo y aplicación de la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, realizar el seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico y (...) sobre el conjunto de actuaciones llevadas a cabo en relación con la efectividad del principio de igualdad entre mujeres y hombres; (...) hacer el seguimiento de las actuaciones de las Unidades de Igualdad de Género constituidas en cada Consejería*”.

Hasta aquí hemos visto las principales implicaciones que los cambios en el contexto normativo introducen para avanzar en materia de aplicación de la estrategia de la transversalidad por parte de la Administración Pública. Quedan así establecidas, a partir de las leyes de igualdad, las principales líneas de intervención que tienen que ponerse en marcha para garantizar que las políticas públicas contribuyan de manera efectiva al logro de la igualdad entre mujeres y hombres. Dicho marco normativo otorga *legitimidad* a los cambios que se han enunciado anteriormente, a la vez que marca la *estrategia* a seguir y apunta hacia *contenidos y procedimientos* concretos de trabajo que hay que transformar para integrar en ellos la perspectiva de género. No obstante, la experiencia nos demuestra que la existencia de un marco normativo claro al respecto, no es condición suficiente para garantizar su aplicación. Es necesario que se den, además, las **condiciones** – en la dimensión técnica y política- que resultan básicas para la puesta en marcha efectiva de la estrategia de la transversalidad.

14. Asimismo, el Plan incorpora una línea de actuación específica relativa a la “Integración de la perspectiva de género”, que abarca un conjunto de medidas orientadas a: 1) garantizar la integración de la perspectiva de género en el funcionamiento de la Administración Andaluza; 2) Garantizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres; 3) Garantizar la inclusión de la perspectiva de género en estadísticas e investigaciones y 4) Garantizar la aplicación de la Igualdad de mujeres y hombres a través de la contratación pública y del establecimiento de líneas de ayudas y subvenciones en los distintos ámbitos de la Administración. Además de esta línea de actuación, todo el Plan está impregnado de medidas orientadas a poner en marcha la estrategia de transversalidad en las distintas políticas sectoriales afectadas: educación, empleo, salud, bienestar social, participación e imagen y medios de comunicación

Las diferentes experiencias puestas en marcha en el ámbito internacional, europeo y estatal, ponen de manifiesto que para una aplicación eficaz de la estrategia es necesaria la presencia de factores que:

- *Desde el nivel de toma de decisiones*, abarca la existencia de una clara *voluntad política*, la dotación suficiente de *recursos*, una adecuada *red de agentes* y una estrategia de *coordinación* eficaz, así como la puesta en marcha de fórmulas de *planificación* que permitan dar coherencia a las diferentes intervenciones.
- *Desde el punto de vista técnico*, es fundamental el desarrollo de la *capacidad* del personal técnico que ha de poseer *conocimientos* básicos en materia de igualdad de género y de aplicación de la estrategia en su actividad profesional cotidiana, el desarrollo de metodologías, técnicas y herramientas que paute dicha aplicación, así como la disponibilidad de información útil para el análisis de género del ámbito competencial y de los efectos de las diferentes políticas sobre la situación de hombres y mujeres.

Las experiencias que se describen a continuación, constituyen propuestas de estrategias que inciden en uno o varios de estos factores, que pueden ser útiles como referencia para todas aquellas administraciones que quieran poner en marcha una estrategia de mejora en sus políticas.

METODOLOGÍAS DE IMPLANTACIÓN

En este capítulo, se da cuenta de las principales iniciativas puestas en marcha en el contexto internacional, europeo y estatal para aplicar la estrategia de la transversalidad o *Mainstreaming* de Género. De ellas, interesa sobre todo destacar los aspectos metodológicos, es decir, analizar las diferentes respuestas que se han venido dando a la cuestión de **cómo** integrar con éxito la dimensión de género en las políticas públicas. Para ello, atenderemos a las diferentes estrategias que se han diseñado, deteniéndonos en los factores que se han venido identificando como claves para una puesta en marcha eficaz de las mismas.

En la exposición, partimos de las recomendaciones dadas por la Comisión Europea a los estados miembros, recogidas en la **Guía de integración de la dimensión de género en las políticas de empleo**¹⁵, para pasar después a presentar las experiencias de aplicación más destacadas, utilizando para ello una lógica descriptiva común.

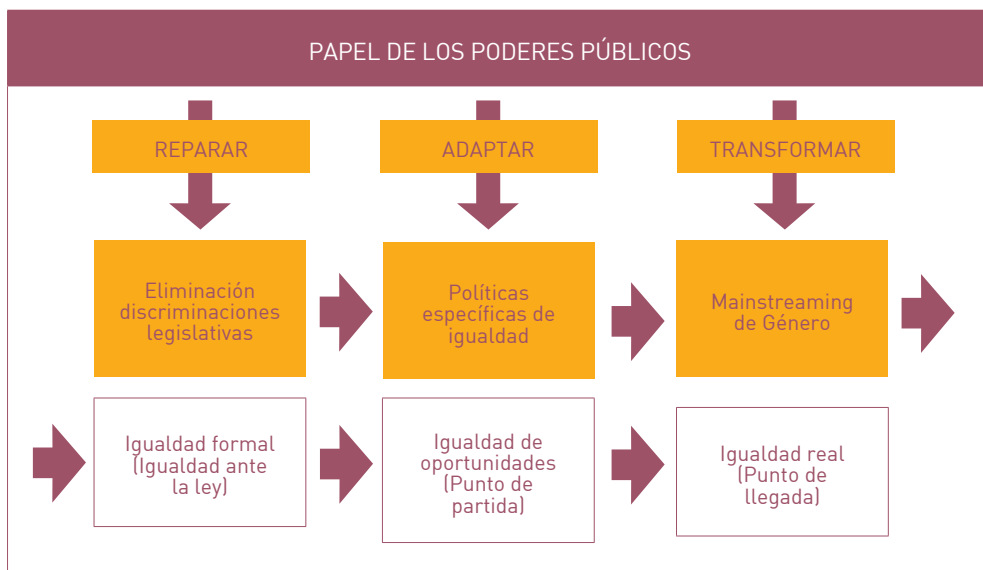
2.1. LAS RECOMENDACIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA

En el año 2007, la Comisión Europea publicó la **Guía de integración de la dimensión de género en las políticas de empleo**, un documento que, aunque referido específicamente a un ámbito de la política pública (el empleo), contiene una metodología –construida a partir de las experiencias puestas en marcha en diferentes contextos europeos¹⁶ – de aplicación del principio del *Mainstreaming* de Género, aplicable a cualquier ámbito en que sea pertinente integrar la dimensión de género.

En ella, encontramos una interesante manera de definir el *Mainstreaming* de Género a partir de la evolución en los tres principales tipos de estrategias que se han venido poniendo en marcha en el campo de la promoción de la igualdad de género:

15. COMISIÓN EUROPEA. *DG Empleo, asuntos sociales e igualdad de oportunidades*. Julio 2007

16. Una metodología construida a partir del importante campo de experimentación que en materia de igualdad de género en el empleo generaron las Iniciativas Comunitarias NOW, primero, y EQUAL, después, que impulsaron toda una corriente de trabajo en el ámbito europeo y permitieron ensayar y probar nuevas metodologías y, en los casos más exitosos, su transferencia a las políticas de empleo



→ **REPARAR:** Se refiere a un primer momento en el campo de la intervención pública para la igualdad de género, consistente en la puesta en marcha de medidas dirigidas a establecer la *igualdad formal* entre hombres y mujeres, especialmente a través de la legislación en materia de no discriminación por razón de sexo y de mecanismos que garanticen su cumplimiento.

Entre los ejemplos a escala de la UE cabe citar las diferentes directivas en materia de igualdad en el empleo.

→ **ADAPTAR:** La experiencia demostrada por la puesta en marcha de la estrategia de la “reparación” demuestra que la igualdad formal no conduce automáticamente a la igualdad de resultados. Este es el punto de partida de una estrategia basada en la puesta en marcha de medidas y servicios *específicos* para las mujeres, dirigidos a compensar las desigualdades de partida.

Entre los ejemplos citados por la guía, destacan los programas de acción positiva y de creación de servicios específicos para facilitar el acceso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral.

→ **TRANSFORMAR**: Con esta estrategia, se trata de dar un paso más, dirigiendo las intervenciones hacia la transformación de las propias instituciones y/o de las organizaciones. Es el *Mainstreaming de Género*, orientado a provocar transformaciones *estructurales* mediante la integración de la igualdad de género en *todas* las políticas.

Para avanzar en dicha integración, la guía propone un **método en cuatro pasos**, que resumimos en el siguiente gráfico:



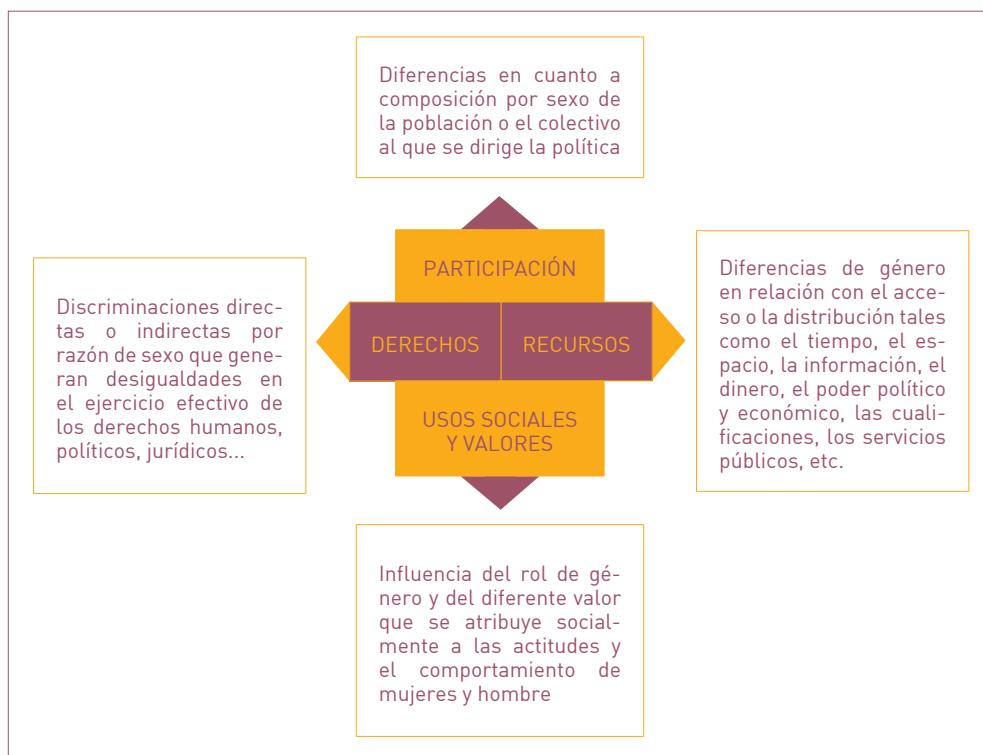
PASO 1 ORGANIZARSE

Se trata en este paso, de asegurar que se dan las **condiciones previas** necesarias para el éxito de la estrategia, que la Comisión Europea entiende que son, básicamente:

- **Organización**: Incluye la identificación de *objetivos* y *agentes* responsables de la puesta en marcha de la estrategia, así como la disponibilidad de *recursos* suficientes para la implantación, no sólo económicos, sino también de asesoramiento especializado.
- **Sensibilización y conocimiento** experto en materia de igualdad de género. Para ello, es esencial la formación a los equipos responsables sobre cómo aplicar el *Mainstreaming* de Género a sus tareas y responsabilidades.
- **Implicación**: Más allá del conocimiento y la sensibilización, la puesta en marcha de la estrategia exige lograr ciertos niveles de compromiso, que puede extenderse desde una persona concienciada y con conocimientos específicos dentro de la organización, hasta estrategias que busquen la implicación del mayor número posible de personas.

PASO 2 CONOCER LAS DIFERENCIAS DE GÉNERO

En un segundo momento, se trata de llegar a una descripción de la situación real de mujeres y hombres en el ámbito de intervención de la organización. Para evaluar la situación de partida con respecto a la igualdad de género, la Comisión Europea¹⁷ recomienda un **método de análisis en cuatro dimensiones**, que resumimos en el siguiente esquema:



El análisis de la situación y posición de hombres y mujeres en cuanto a participación, recursos, usos y valores sociales y derechos, ha de ser el punto de partida para determinar, en función de las desigualdades detectadas, cuáles han de ser las áreas de intervención prioritaria de la política pública de que se trate.

17. Comisión Europea: *Guía de evaluación del impacto de género*, Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo: 1998

PASO 3 EVALUAR EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS

El tercer paso consiste en realizar una evaluación ex-ante -esto es, previa a la puesta en marcha de la intervención- del impacto potencial de la política sobre las desigualdades detectadas en materia de participación, empleo, salud, educación, acceso a los recursos, los usos sociales y valores, y los derechos. Así, la política analizada tendrá un impacto *positivo*, si puede preverse que de su puesta en marcha se derivará una reducción de las desigualdades de género detectadas en el paso 2. Por el contrario, una política tendrá un impacto *negativo*, si de ella resulta una reproducción de las desigualdades de género detectadas –en el mejor de los casos- o incluso un agravamiento de las mismas –en el peor. Para realizar este análisis del impacto de género, la Comisión Europea recomienda tener en cuenta:

- Efectos directos e indirectos.
- Impacto a corto, medio y largo plazo de la política.

PASO 4 REDISEÑAR LA POLÍTICA

Con este último paso, se trata de identificar posibilidades de rediseño de las políticas -aquellas que hemos detectado que pueden producir impactos negativos- de manera que contribuyan a promover la igualdad de género. La Comisión recomienda considerar diferentes factores a la hora de decidir el alcance de los cambios que han de introducirse en las políticas para garantizar impactos positivos en la igualdad:

- Mayores cuanto mayores sean las diferencias de género detectadas y cuanto más limitaciones impongan a las oportunidades vitales de las mujeres.
- Mayores cuanto más estructurales sean las causas que explican las desigualdades detectadas.
- Mayores cuantas más áreas estén implicadas en el rediseño de la política.

En definitiva, el rediseño de una política atendiendo a la estrategia del *Mainstreaming* de Género exige planteamientos:

- **Estructurales:** Que incidan sobre los factores últimos en que se sustentan las desigualdades de género.

→ **Integrales:** Que se desarrollen, no de manera aislada, sino de forma coordinada con el conjunto de agentes que tienen responsabilidad en producir los cambios.

Como se ve a continuación, las diferentes propuestas de metodologías para la implementación de la estrategia del *Mainstreaming de Género* comparten elementos comunes con el método de los cuatro pasos recomendado por la Comisión Europea, y que podemos resumir fundamentalmente en los siguientes:

- La necesidad de asegurar que se dan las **condiciones previas** necesarias para la puesta en marcha eficaz de la estrategia: compromiso, capacitación, estrategia organizativa clara, y planificación de la intervención.
- La importancia del **análisis de género**, como herramienta de producción de la información básica que se requiere para orientar las intervenciones en materia de igualdad entre mujeres y hombres. En este sentido, toda estrategia ha de partir de un conocimiento preciso de la situación de las mujeres y los hombres en el ámbito que nos ocupe (*¿qué sucede con las mujeres y hombres en este ámbito de intervención?*), y de un análisis de género que nos permita llegar a las causas de las desigualdades detectadas (*¿por qué se produce lo que observamos?*).
- La necesidad de una *actuación intencional* para romper con la inercia de las políticas públicas, que, de no plantearse de manera explícita la erradicación de las desigualdades entre mujeres y hombres, reproducen dichas desigualdades. Esta es la esencia de la **evaluación del impacto de género** de las actuaciones, el tercero de los elementos comunes a las metodologías de aplicación de la transversalidad de género que se exponen a continuación.

2.2. MÉTODOS Y EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

Como se indicaba más arriba, presentamos en este epígrafe una selección de las metodologías más destacadas de aplicación de la transversalidad de género¹⁸. Comenzaremos por el ámbito internacional, pasando por las experiencias en el contexto europeo, para describir finalmente experiencias puestas en marcha en España con relación al *Mainstreaming de Género*.

Para ello, se va a utilizar una lógica descriptiva común, presentándolas a través de una ficha en la que se aborda el contexto general de aplicación y los elementos clave de las estrategias puestas en marcha, en la doble dimensión estructural-procedimental. Además, se identifican las principales fortalezas, en términos de resultados o de factores que han contribuido a una aplicación eficaz de las metodologías propuestas. En concreto, la ficha presenta la siguiente estructura:



Finalmente, se recoge, en un apartado común, las “lecciones aprendidas”, esto es, los principales logros o fortalezas identificadas con su puesta en marcha, así como los elementos que han limitado una aplicación efectiva de las estrategias, y los retos que se plantean para el futuro.

18. Algunas de estas experiencias fueron recogidas en otro de los materiales de esta colección (en concreto, en el nº 10, *Inventario. El mainstreaming de género en la práctica: experiencias ejemplares y buenas prácticas*). En éste, se recogían en tanto que buenas prácticas a la hora de “Desarrollar métodos y herramientas con enfoque de género” o de “Reforzar el funcionamiento de estructuras para la igualdad de género”, justamente las dos dimensiones de la transversalidad (dimensión de los procedimientos y dimensión organizativa o de las estructuras) que se contemplan en esta guía. Asimismo, y como explicamos al inicio de este apartado, nos interesa destacar aquí las claves y fundamentos metodológicos de estas experiencias, y a ello se dedican las siguientes páginas de esta Guía

2.2.1. ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

Siguiendo esta estructura de presentación, se recogen a continuación las siguientes experiencias y metodologías de aplicación de la estrategia de la transversalidad, clasificadas en función de su ámbito de intervención:

- A.** En el ámbito **internacional**, se recogen las experiencias en la implementación de la estrategia de *Mainstreaming de Género* en la ONU.
- B.** En el **europeo**, se presentan las metodologías y experiencias siguientes:
 - El *Mainstreaming de Género* en las políticas federales en Bélgica.
 - El *Mainstreaming de Género* en el Plan de Desarrollo Nacional Irlandés.
 - El método de las *3-Rs* en el proyecto JAMKOM para implementar el *Mainstreaming de Género* en los municipios de Suecia.
 - El método de los *seis pasos*: implementación del *Mainstreaming de Género* en las políticas del mercado laboral en Styria (Austria).
 - La Metodología *SMART* (método simple para evaluar la relevancia del género en las políticas) y GIA (evaluación del impacto en función del género). Experiencias de aplicación en Holanda.
- C.** En el ámbito **estatal**, se recoge el Proyecto Calíope de integración de la igualdad de oportunidades en las políticas de empleo y formación, y la Experiencia piloto de incorporación de la perspectiva de género en la actividad de la Diputación Foral de Bizkaia.

A. INICIATIVAS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

I. DENOMINACIÓN

AW. DIVISIÓN ON THE ADVANCEMENT OF WOMEN DE LA ONU: EXPERIENCIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MAINSTREAMING DE GÉNERO.

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

Estrategia(s) puesta(s) en marcha por la ONU, a partir de Beijing (1995) principalmente, para asegurar que la perspectiva de género y el objetivo de la igualdad sean parte integral del trabajo de la Organización. Participan todas las áreas y programas del sistema de la ONU.

III. CLAVES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimiento

Se han puesto en marcha estrategias concretas para la integración de la perspectiva de género en:

- Recopilación de datos e investigación.
- Programas de formación.
- Planificación, implantación y seguimiento de programas y proyectos.

Se han desarrollado iniciativas para la incorporación del *Mainstreaming de Género* (en adelante, MG) en las instrucciones para la elaboración de los presupuestos de programas en la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Fondo de Población de Naciones Unidas (FNUPA)¹⁹, el Fondo para la Infancia (UNICEF)²⁰, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), o el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP)²¹, entre otros.

Se han puesto en marcha actuaciones de “*desarrollo institucional*” que incluyen el diseño y la aplicación de metodologías y herramientas para el seguimiento de la puesta en marcha de la estrategia.

19. *The United Nations Fund for Population Activities*

20. *The United Nations Children's Fund*

21. *The United Nations Development Programme*

b) Estructuras organizativas

La estrategia organizativa, se ha centrado en la designación de personas expertas en género o puntos focales en casi todos los organismos de la ONU:

- Los “puntos focales” son personas, dentro de la propia organización, a las que se les asigna invertir parte de su tiempo en la promoción y el seguimiento de la implantación del MG en la organización.
- Para apoyar a los “puntos focales” y asesorar a los niveles superiores de gestión en el cumplimiento óptimo de sus funciones de cara a la aplicación del MG, existen *especialistas en género*.
- Las responsables últimas del progreso en materia de igualdad de género son las personas que ocupan los puestos superiores de gestión.

Además, se ha establecido una red *inter-agencias* de especialistas en género y puntos focales que reúne a representantes de más de 60 organismos de la ONU para compartir experiencias y buenas prácticas sobre el MG. También se organiza un taller anual para sus componentes.

A través de un sistema de *grupos de trabajo*, la red ha contribuido al desarrollo de metodologías para el MG en áreas diferentes, como presupuestos, financiación para el desarrollo, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), la paz y la seguridad, o el comercio y el agua.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- Se han producido avances importantes en materia de capacitación de personal, investigación y recopilación de datos y especialmente en el campo del desarrollo de metodologías y herramientas para la aplicación práctica del MG en diferentes áreas de las políticas y programas gestionados por Naciones Unidas, que están disponibles y pueden ser aplicados a otros ámbitos de intervención.
- Un estudio²² llevado a cabo para valorar la eficacia de la estrategia de puntos focales y redes resaltó que, a pesar de las limitaciones identificadas, los puntos focales de género en el sistema de la ONU han permitido, que en el conjunto de la organización, se incremente la atención e importancia al tema de igualdad de género.
- Este impulso ha supuesto un elemento de motivación, legitimación y un referente importante para la puesta en marcha de estrategias similares en el nivel nacional.

22. *UN System-wide Gender Focal Point Study*, presentado por UNFPA, en el Sexto Encuentro del Comité Inter-departamental para las Mujeres y la Igualdad de Género (Inter-agency Committee on Women and Gender Equality: 27 de febrero a 2 de marzo de 2001). Síntesis disponible en <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gmfpstudy.htm>

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN



La red de especialistas de género y puntos focales tiene una página web que proporciona información sobre la promoción de la igualdad de género de todos los organismos del sistema de la ONU. Para más información, véase http://www.un.org/womenwatch/directory/gender_mainstreaming_10314.htm

B. INICIATIVAS EN EL ÁMBITO EUROPEO

I. DENOMINACIÓN

MAINSTREAMING DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS FEDERALES EN BÉLGICA

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

En el año 2001, a iniciativa de la Viceprimera Ministra y el Ministerio de Empleo y de Política de Igualdad de Oportunidades, el Consejo de Ministros Federales Belgas decidió crear un dispositivo de acción concreta para integrar el enfoque de género y de igualdad en el conjunto de las políticas y las acciones del gobierno federal. El objetivo general del proyecto era asegurar un seguimiento óptimo de los compromisos hechos por el Gobierno en cuanto a la puesta en práctica de las resoluciones de la Conferencia Mundial sobre la Mujer que se celebró en Pekín en 1995.

III. CLAVES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimiento

Se trata de un proceso metodológico en *ocho pasos*, en el que se pueden distinguir dos grandes momentos:

1. La Primera Fase, de **Definición de la estrategia**, tiene como objetivo delimitar la política a adoptar, y se subdivide a la vez en cuatro pasos:
 - Definición de *objetivos estratégicos*: cada ministerio define uno o más objetivos en materia de igualdad entre hombres y mujeres para el que se compromete a asegurar el diseño, la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación.
 - Asignación de *personas responsables* del proyecto en cada departamento.
 - Previsión y puesta a disposición de *recursos económicos*, de formación/capacitación y de asesoramiento (célula de expertas universitarias que prestan asistencia técnica a responsables del proyecto) para garantizar la puesta en marcha de éste.
 - *Planificación* de la puesta en marcha de la estrategia. El resultado de esta primera fase es un plan de acción concreto llegando a precisar objetivos operativos.
2. En la segunda fase, de **Puesta en marcha** de las acciones propuestas según el plan de acción, pueden identificarse cuatro pasos.
 - Formular **recomendaciones** para la puesta en marcha del plan de acción
 - Asegurar la **aprobación** del mismo por parte de las y los responsables
 - **Responsabilizar o implicar en la puesta en marcha** del plan a las partes implicadas
 - Dar seguimiento y evaluar el impacto de las medidas tomadas

b) Estructuras organizativas

Para la puesta en marcha del proyecto, se generó una *célula de MG* en cada Departamento Ministerial, compuesta por cuatro tipos de agentes:

- *De la política*: Titulares de los ministerios, y dos personas colaboradoras por Departamento Ministerial (una en el gabinete y otra en la administración). Estas personas son las encargadas de asegurar que se dan las condiciones para que las acciones se lleven a cabo correctamente. La responsabilidad directa en la ejecución de las tareas derivadas de la puesta en marcha de la estrategia es de los y las agentes que trabajan cotidianamente en las materias implicadas en los objetivos estratégicos.
- *Grupo de seguimiento* en materia de igualdad de género, que impulsa y organiza la puesta en marcha del proyecto, por parte del Ministerio de Empleo y de Política de Igualdad de Oportunidades.
- *Personas expertas encargadas de la colaboración*, que prestan asesoramiento técnico para la consecución de los objetivos estratégicos.
- *Personas expertas encargadas de la coordinación y evaluación* del trabajo de la célula del MG.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- Se ha iniciado un cambio de mentalidad en el seno de la autoridad federal y se han dado algunos pasos en numerosos departamentos en favor de la promoción de la igualdad de mujeres y hombres.
- El proyecto ha permitido sensibilizar a un gran número de personas sobre los diferentes aspectos de la estrategia del MG.
- Se ha generado una red de personas implicadas en las cuestiones de género.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN



El Instituto para la Igualdad entre mujeres y hombres de Bélgica (información en francés):
http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/gender_mainstreaming/

I. DENOMINACIÓN

El Mainstreaming de Género en el Plan de Desarrollo Nacional Irlandés (NDP)

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

Se trata de una experiencia de incorporación de la estrategia del *MG* en el Plan de Desarrollo Nacional (en adelante, NDP), adoptada por el Gobierno irlandés e iniciada en el periodo 2000-2006 y que continua para el periodo de Programación 2007-2013. El compromiso de incorporación del *MG* fue acompañado de la creación de la **Unidad de Igualdad de Género**. Dicho dispositivo se ubicó en el Departamento de Justicia, Igualdad y Reforma de Leyes, cofinanciado por Fondos Estructurales Europeos y por el Tesoro Público Irlandés, para apoyar y asesorar a las personas implicadas en su implementación de la estrategia de *MG*.

III. CLAVES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimiento

Los **compromisos** adquiridos para incorporar la perspectiva de género en el Plan de Desarrollo Nacional fueron de cuatro tipos:

- Evaluación previa del impacto de género: Incluyendo la igualdad de género como *criterio de selección de proyectos* en todas las medidas del Plan. En cada uno de ellos se debía presentar un informe (*diagnóstico*) sobre la igualdad de oportunidades en el contexto de intervención de los Programas, incluyendo una evaluación previa del impacto de género de las actuaciones propuestas.
- Desarrollar *indicadores específicos* para evaluar el impacto de género en los programas y medidas, así como desagregar por sexo las estadísticas de seguimiento.
- Incorporar la igualdad de género como criterio de *evaluación* del Plan.
- Incorporar responsables de igualdad en todos los **comités** de seguimiento, que han de ser equilibrados en cuanto a su composición por sexo.

En cuanto a la **metodología de aplicación del MG**, puede ser resumida en **4 pasos** a través de los cuales se da respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los temas de igualdad de género *relevantes* en esa área de la política?
2. ¿Cuándo se deberían considerar estos temas en el desarrollo de las políticas y en su implementación?
3. ¿Qué *impacto de género* tienen las políticas consideradas?
4. ¿Qué *indicadores de género* son necesarios para realizar el *seguimiento y la evaluación* de los proyectos?

Como puede comprobarse, en la estrategia irlandesa, la evaluación del impacto de género de las intervenciones juega un papel fundamental. Para facilitar dichas evaluaciones por parte de las personas implicadas, se elaboró una herramienta -el documento de “Pautas para la evaluación del impacto de género”- que establecía un procedimiento en el que las personas responsables de los Programas debían llenar un **formulario para la evaluación del impacto de género con:**

1. Una *descripción* de la *posición* actual de los hombres y las mujeres en el área a la cual van dirigidas las intervenciones.
2. La *identificación* de los *factores* que explican que la intervención propuesta afecte de manera diferente a las mujeres y los hombres.
3. Una *propuesta de cambio*: ¿Cómo se pueden abordar estos factores, modificando la intervención para que sus efectos sean iguales o equivalentes?

b) Estructuras organizativas

Con el fin de controlar y coordinar la estrategia, así como apoyar y asesorar a las personas implicadas en la elaboración e implementación de las políticas del NDP sobre el *MG*, se estableció la **Unidad de Igualdad de Género** que hemos mencionado al inicio.

En cuanto a su **composición**, está formada por cinco perfiles diferentes de personas que configuran su equipo de trabajo: Directora de la Unidad, persona experta en igualdad de género, persona encargada de las estadísticas, oficial ejecutiva (gestión de oficina) y apoyo administrativo.

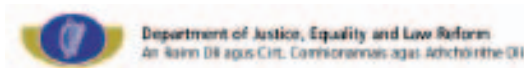
Con respecto a sus **funciones**, podemos agruparlas en:

- Proporcionar un *servicio consultivo, de formación e información en temas relacionados con el MG* en el NDP, y especialmente con relación a la evaluación del impacto en función del género en las propuestas diseñadas en el contexto del NDP.
- Asesorar sobre los indicadores de referencia en materia de *MG* en el NDP y promover la recopilación de datos y en el análisis de los mismos en apoyo de la estrategia.
- Proporcionar asesoramiento experto al Comité de Coordinación y de Inclusión Social de la Igualdad de Oportunidades.
- Informar y hacer seguimiento sobre el logro de los objetivos sobre igualdad de género en el NDP.
- Apoyar la participación de grupos voluntarios y de la comunidad en el proceso del *MG*.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- Capacitación sobre *MG* al personal implicado en la elaboración e implementación de políticas en el NDP, en general, y en la incorporación de la igualdad en su área específica.
- Disponibilidad de información y herramientas para la aplicación del *MG*. En este sentido, interesa destacar los avances en investigación en apoyo al *MG* y la elaboración y mantenimiento de una base de datos con estadísticas de género relevantes a las áreas del NDP.
- Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de género de los programas.
- Incremento de la participación de las mujeres en las estructuras de toma de decisión del NDP.
- Desde el punto de vista metodológico, constituye uno de los intentos pioneros y más destacados de abordar la dimensión organizativa de la transversalidad. Así, la Unidad de Igualdad creada para esta experiencia ha servido de inspiración a muchas otras iniciativas en este sentido.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN



Las publicaciones de la Unidad, así como información y estadísticas relevantes están disponibles en su página web: http://www.justice.ie/en/JELR/Pages/Gender_equality

I. DENOMINACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL MAINSTREAMING DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS de empleo EN STYRIA (AUSTRIA). El método de los seis pasos.

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

Se trata de un proyecto financiado por el Programa EQUAL (2002-2005) que tiene por objeto la realización de proyectos piloto de integración en diferentes regiones y la capacitación de personas implicadas en la integración de la perspectiva de género en las políticas del mercado laboral y en las organizaciones y empresas públicas.

III. CLAVES de la ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimiento

La metodología utilizada en el proyecto se basa en un modelo de **seis pasos** con los que se considera que se recorre el proceso de integración de la perspectiva de género en las políticas:

1. En el *paso 1. Identificar los objetivos de igualdad*. Se trata de *analizar el contexto* de intervención de las políticas (proyecto/programa) para detectar diferencias relevantes entre mujeres y hombres a través de una adaptación del método de las 3-Rs: “el método de las **4-Rs**”: Representatividad (participación)-Recursos-Realidad (valores, aspectos cualitativos)-Reglas (legislación). Una vez detectadas estas diferencias, se trata de formular los *objetivos* de igualdad de la política (proyecto/programa), es decir: Qué desigualdades se van abordar desde la política en cuestión
2. *Paso 2. Análisis de los obstáculos*. Consiste en la identificación de los factores que explican la distancia entre el objetivo que nos hemos propuesto (en términos de igualdad) y la realidad del contexto analizado (diferencias en Representatividad, Recursos, Realidad y Reglas).
3. *Paso 3. Formulación de las opciones*. Se trata de formular diferentes líneas de actuación que nos permitan superar los obstáculos identificados en el paso 2, para lograr alcanzar el objetivo que nos hemos propuesto en el paso 1.
4. *Paso 4. Análisis de las opciones*. Consiste en seleccionar la opción más adecuada mediante un análisis de la eficacia, efectividad y viabilidad de las opciones identificadas en el paso 3. El resultado es la formulación de un plan de acción, con indicadores para la medición de resultados de las acciones que desarrollan la opción seleccionada.
5. *Paso 5. Ejecución*. Consiste en la puesta en marcha de las acciones propuestas para el logro del objetivo.
6. *Paso 6. Evaluación*. Consiste en determinar, con base a los indicadores de medición, hasta qué punto se ha logrado el objetivo propuesto.

b) Estructuras Organizativas

- Las instituciones seleccionadas para participar en el proyecto designaron, de entre su personal, una persona para impulsar y coordinar el proceso de implantación en su organización. Estas personas se denominaron “Agentes de Género”.
- Estas personas han sido capacitadas en igualdad de género para implementar eficazmente el método en la institución.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- Cualificación de personas implicadas en el desarrollo de las políticas de empleo que han ido desarrollando sus propios proyectos piloto de integración de la perspectiva de género en sus organizaciones.
- Visibilización de las desigualdades de género en el mercado laboral, que ha producido mayores grados de sensibilización entre las personas con poder de decisión sobre el impacto de sus políticas en la igualdad entre mujeres y hombres.
- Consolidación de la metodología “seis pasos” y el modelo de análisis de las “4-Rs” como procedimiento eficaz para la aplicación del MG. Para facilitar la aplicación de esta metodología, se ha elaborado una herramienta con indicadores de igualdad de género: denominada el “Radar de Género”, que permite ver la evolución y evaluar el impacto de género en áreas políticas y áreas geográficas específicas.
- El proyecto inicial ha tenido un “efecto multiplicador” considerable en el entorno, ampliando su alcance a otras estructuras políticas e institucionales del mercado laboral mediante la implementación de proyectos pilotos en organizaciones públicas y empresas de importancia. Además se ha convertido en un referente importante en Europa.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN



La página web de NOWA, la organización que impulsa y coordina el proyecto <http://www.nowa.at> (en alemán)

I. DENOMINACIÓN

El método de las **3-Rs** en el proyecto JÄMKOM para implementar el mainstraming de género en los municipios de Suecia

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

El Método de las 3-Rs se desarrolló para facilitar la aplicación de la estrategia del MG, con el proyecto denominado “JÄMKOM”, para implementar esta estrategia en los municipios de Suecia. El método consiste en el desarrollo de un marco analítico general para abordar un proceso de MG.

El método de las 3-Rs ha sido ampliamente utilizado y adaptado para su aplicación en numerosos proyectos de MG, y ha generado diferentes versiones, algunas de las cuales se recogen en este apartado de la guía.

III. CLAVES de la ESTRATEGIA METODOLÓGICA:

a) Procedimiento

El método de las 3-Rs se basa en la experiencia de trabajo sueca en materia de investigación y teoría de género. Consiste en una metodología de investigación - acción que proviene del ámbito empresarial y que ha sido adaptada para su aplicación a proyectos de MG.

La metodología se desarrolla en diferentes **fases**:

1. En una *primera fase*, se trata de analizar la **Representación** de mujeres y hombres en las estructuras organizativas de un área concreta de gestión municipal. Se analiza la composición por sexo de dichas estructuras, evidenciando diferencias en cuanto a posición jerárquica y funciones, e incluyendo también en el análisis a las personas beneficiarias de los servicios municipales. El análisis se extiende a los comités, a los grupos de trabajo, a los grupos permanentes de referencia, y a las asambleas de las asociaciones y de las organizaciones que entablan relaciones con las administraciones.
2. En una *segunda fase*, se analizan los **Recursos**, esto es, la distribución por sexo del tiempo, los recursos económicos y el espacio. Cada municipio seleccionó un tipo de análisis: por ejemplo, uno de ellos realizó un "árbol salarial" que muestra la posición de mujeres y hombres en la escala salarial de las respectivas administraciones; otro de ellos, realizó un cálculo del tiempo de intervención de hombres y mujeres en sus encuentros; en otro, el personal de un colegio ha realizado una aproximación a cómo los niños y niñas disfrutaban de los espacios recreativos disponibles.

3. Es la tercera fase, el análisis se ocupa de aspectos más cualitativos, agrupados bajo el concepto “**Realidades**” y que se refiere a las normas y valores presentes en las administraciones locales. Esta última “R” está por tanto referida a la *cultura* de las organizaciones y cómo esta debe cambiar para no reproducir las desigualdades entre mujeres y hombres. El objetivo de esta parte del análisis es ofrecer una *explicación* de las desigualdades que se detectan en las dos fases anteriores. Lo más importante de este último paso es que desplaza el centro del análisis a la propia práctica diaria, para preguntarse: ¿Hay actividades o decisiones que inintencionadamente lleven a perpetuar las desigualdades entre mujeres y hombres?

b) Estructuras organizativas

Dado que se trata de una metodología centrada en *procedimientos* de análisis, no resulta relevante atender a las dimensiones organizativas.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- Los análisis realizados han generado una reconsideración del lugar que debe ocupar la igualdad de género en las esferas operativas de las organizaciones participantes, incorporando los objetivos de igualdad en sus actividades ordinarias. Ejemplos en este sentido, los hallamos en municipios que han puesto en marcha iniciativas para integrar la igualdad de género en sus presupuestos, recoger estadísticas y aplicar encuestas para disponer de más información relevante para el análisis de género, o monitorizar activamente el impacto de las medidas adoptadas.
- El método de las 3-Rs ha sido aplicado a numerosos proyectos de incorporación del enfoque de género, mejorándose con el tiempo e identificándose como uno de los métodos básicos para analizar realidades desde la perspectiva de género.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Para disponer de información más completa de los fundamentos de este método y cómo se ha ido enriqueciendo desde que se planteó, recomendamos consultar el documento *Gender Mainstreaming Manual. A book of practical methods from the Swedish Gender Mainstreaming Support Committee (JämStöd)*, mencionado en la bibliografía y al que se puede acceder mediante este enlace: <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/08/19/82/3532cd34.pdf>

I. DENOMINACIÓN

Metodología SMART (método simple para evaluar la relevancia del género en las políticas) y GIA²³ para la evaluación del impacto en función del género. Experiencias de aplicación en Holanda

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

Desde 1990, en Holanda se desarrolló un proyecto para la construcción de un instrumento que sirviese para evaluar el impacto sobre las relaciones de género de cualquier propuesta de política a nivel nacional. Dicho instrumento se viene utilizando desde entonces en el ámbito de la educación, la justicia, los impuestos, la agricultura y las infraestructuras, entre otros. Se ha aplicado también tanto a nivel regional como a nivel local. Ha sido una de las primeras herramientas en las que se han basado todas las experiencias posteriores

III. CLAVES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimiento

El procedimiento consta de **cuatro pasos**:

1º *Paso 1. Evaluar la pertinencia de género* de una propuesta de política. Se realiza mediante una herramienta denominada "**SMART**". El método define que una propuesta es pertinente -entonces se debería prestar atención a los aspectos de género- cuando la respuesta a una de estas dos preguntas es afirmativa:

→ ¿La propuesta va dirigida a uno o más grupos objetivos?

→ ¿Existen en el ámbito de la propuesta diferencias entre las mujeres y los hombres (por lo que se refiere a los derechos, los recursos, las posiciones, la representación, las normas y los valores)?

2º *Paso 2. Descripción de la situación de las relaciones de género en el ámbito de dicha política*. Tras decidir si la propuesta es pertinente, se trata de describir la situación actual de hombres y mujeres en el ámbito de intervención y las tendencias de evolución de esas desigualdades, así como tratar de identificar cuáles son las estructuras y los mecanismos que explican la situación descrita.

23. GIA: Gender Impact Assessment. Evaluación del Impacto de Género

3º *Paso 3. Análisis de la propuesta política.* Consiste en un análisis esquemático de la definición del problema (qué situación o problema quieren cambiar o solucionar las personas implicadas en la elaboración de dicha política siguiendo este plan), para determinar hasta qué punto se menciona o se toma en cuenta la situación de las mujeres y los hombres. Posteriormente, intenta evaluar los efectos de la propuesta sobre la situación de las mujeres y los hombres, mediante dos criterios que ayudan a decidir si los impactos serán positivos o negativos: las políticas deberían promover la igualdad de género (derechos iguales e igual tratamiento) y la autonomía (la posibilidad de que las mujeres y los hombres decidan sobre sus propias vidas).

4º *Paso 4. Comparar los posibles efectos de la propuesta política con la situación actual y las tendencias previstas.* Se trata de identificar y formular alternativas que promuevan la igualdad de género.

b) Estructuras organizativas

Dado que se trata de un método de análisis y evaluación del impacto de género, es aplicable a cualquier contexto organizativo. Sin embargo, se pueden considerar algunas *claves* en el procedimiento de aplicación:

- La evaluación ha de ser “ex ante”, es decir, antes de poner en marcha la política.
- Se ha de realizar de manera *sistemática* en un momento concreto del proceso de establecimiento de las políticas y aplicar a *todas* las políticas pertinentes.
- Se ha de formar a los y las funcionarias sobre cómo utilizar este instrumento.
- Se ha de establecer un sistema de seguimiento de los resultados de la aplicación de la herramienta (qué cambios ha introducido en las políticas).

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

Desde un punto de vista analítico, la metodología propuesta es útil para:

- Concienciar a las personas implicadas en la elaboración de las políticas sobre las consecuencias intencionales y no intencionales de sus propuestas en el día a día de mujeres y hombres.
- Puede “abrir” el enfoque desde el que se establecen las políticas, aportando una perspectiva más global que estimule la diversidad entre las personas sin crear desigualdades.
- Ayuda a generar información sobre las situaciones, posiciones y recursos de los hombres y las mujeres en muchos ámbitos.
- Se trata de una metodología pionera en el análisis de la pertinencia y la evaluación previa del impacto de género y quizá la que ha constituido el principal referente en nuestro país a la hora de abordar este tipo de análisis en las políticas públicas.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Para disponer de información más completa sobre este método, recomendamos consultar el documento *A Taste of Gender Mainstreaming A handbook from the European Grundtvig 2 project: "Challenging Actions in Gender Mainstreaming"*, mencionado en la bibliografía y al que se puede acceder mediante este enlace: <http://www.maero.de/doku/ca/taste-of-gm.pdf>

C. INICIATIVAS EN ESPAÑA

I. DENOMINACIÓN

PROYECTO CALÍOPE DE INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LAS POLÍTICAS DE EMPLEO Y FORMACIÓN

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

El proyecto Calíope, promovido por el Instituto de la Mujer junto con los Organismos de Igualdad y Departamentos de Empleo y Formación de la administración autonómica de Asturias, Cantabria, Galicia y Aragón, en el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, nació con la finalidad de integrar el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres –a través de la estrategia de MG- en la gestión de políticas de educación y empleo, así como en el ámbito de las empresas y la negociación colectiva. El proyecto se desarrolló entre 2005 y 2008.

Tenía como objeto definir y experimentar un procedimiento de implantación del Mainstreaming de Género en las instituciones, e identificar los cambios más relevantes, en materia de igualdad, en la gestión de las políticas activas de empleo tomadas en sentido amplio. Hecho que motivó el tratamiento complementario de las políticas de empleo y educación, revisando tanto los procesos relacionados con la orientación profesional, formación ocupacional, los procesos de inserción (tanto por cuenta ajena como por cuenta propia) como la igualdad en las organizaciones laborales. Las experiencias de aplicación se llevaron a cabo en cuatro regiones Asturias, Cantabria, Galicia y Aragón.

III. CLAVES de la ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimientos

Del proyecto de definición de la estrategia de MG por parte de las organizaciones y entidades participantes y atendiendo a los resultados de su experimentación en instituciones públicas y privadas se ha extraído una metodología y elaborado un Protocolo que recoge los elementos y fases que ha de recorrer una entidad o estructura gestora de políticas públicas para aplicar el MG.

Dicha metodología establece *tres fases* de aplicación de la estrategia:

1. *INICIAR*, supone asegurar que se dan las condiciones para poder emprender los cambios que implica la aplicación del MG: conocimientos, identificación e implicación de agentes relevantes, compromiso con la estrategia.
2. *IMPLEMENTAR*, supone diseñar y poner en marcha una propuesta de cambio viable en orden a que la organización avance en la integración de la perspectiva de género, así como articular una estrategia organizativa que coordine la participación de todas las entidades y organizaciones en el nivel operativo, técnico y político. Asimismo, implica establecer un proceso de seguimiento y evaluación, que permita una progresiva adecuación de la estrategia a la realidad de la organización que la pone en marcha, así como controlar y tener disponible información sobre los avances en el proceso de aplicación de la estrategia.
3. *CONSOLIDAR*, implica poner en marcha los mecanismos necesarios para que las organizaciones participantes asuman la responsabilidad de mantener en el tiempo la estrategia como parte integral del procedimiento de gestión de la política pública.

Para cada una de estas tres fases se definen: Actuaciones a desarrollar; diagrama con los pasos a seguir; elementos clave a considerar y ejemplos tomados de la experiencia del proyecto Calfope.

b) Estructuras organizativas

La metodología de implantación, desde el punto de vista organizativo, pivota sobre la creación de un entramado organizativo sobre el que sustentar la estrategia del MG, formado por:

1. En un primer nivel de organización, está el “**grupo promotor**”, núcleo de impulso del proceso de *Mainstreaming de Género*, formado por tres 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.
 - 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* en materia de género (unidad técnica especializada), que apoyan técnicamente al grupo promotor.

2. En segundo lugar, la propuesta recoge la creación de una **estructura estable de coordinación** entre todas las personas, entidades y organizaciones implicadas en el desarrollo de la estrategia para garantizar la participación de todos los niveles en la toma de decisiones. Ésta puede a su vez subdividirse en tres niveles diferentes según su función en el proceso: operativo, técnico y político.
3. En un tercer nivel de organización, se propone la creación de **grupos de trabajo**, formados por las personas designadas de entre la plantilla de las organizaciones, instituciones o entidades participantes para la realización de las tareas implicadas en la aplicación del MG a sus ámbitos de trabajo (diagnóstico, propuestas de plan de trabajo). Finalmente, para la ejecución de las actuaciones necesarias, de cara a la aplicación de los planes de trabajo que se generen en el marco de la estrategia, se designan *equipos operativos*.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

- La dimensión participativa de la metodología propuesta, así como el énfasis que se hace en la creación de estructuras organizadas por niveles funcionales, que garanticen la sostenibilidad de la aplicación de la estrategia.
- La atención prestada por el proyecto a la necesidad de asegurar que se reúnen los requisitos o pre-condiciones básicas para el éxito de la estrategia. Por ejemplo, la implicación de los distintos niveles y el énfasis puesto en la formación de las personas participantes, que cumple la doble función de fomentar su implicación con la estrategia y asegurar que reúnen los requisitos básicos en cuanto a capacitación para el ejercicio de sus funciones en el proceso.
- El carácter integral de la metodología propuesta, que abarca tanto procesos o procedimientos de trabajo, como la dimensión organizativa (agentes y estructuras implicadas y mecanismos de coordinación), y como estos interactúan para producir resultados en las políticas (avances en materia de igualdad entre mujeres y hombres).
- El hecho de que se trate de un proyecto en que la metodología se desarrolla y sistematiza en la práctica, mediante experiencias concretas de puesta en marcha en entidades o estructuras reales.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Para más información, se recomienda consultar el material documental del proyecto Calíope mencionado en la bibliografía y disponible on-line en la siguiente dirección:
http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Protocolo_mainstreaming.pdf

I. DENOMINACIÓN

EXPERIENCIA PILOTO DE INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ACTIVIDAD DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA

II. CONTEXTO GENERAL DE APLICACIÓN

En el marco del proyecto para la incorporación de la perspectiva de género en la política de la Diputación, se realizaron diferentes actuaciones entre las que destaca el establecimiento de un **Manual de recomendaciones**²⁴ para incorporar la perspectiva de género en la actividad de la Diputación Foral de Bizkaia, resultado de un trabajo conjunto de la Unidad de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres y Políticas de Género de la Diputación y el Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad del País Vasco, así como a partir de las propuestas del personal de gestión y decisión de los diferentes departamentos de la Diputación.

En esta ficha recogemos el procedimiento propuesto, ilustrándolo con la experiencia llevada a cabo como Proyecto Piloto en el Departamento de Agricultura (“Servicio de sustitución en las explotaciones agrarias”).²⁵

III. CLAVES DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

a) Procedimientos

La metodología propuesta parte de tres dimensiones o aspectos que hay que tener en cuenta en el proceso de incorporación de la perspectiva de género:

- PASADO *Visibilidad* de las actividades ya realizadas.
- PRESENTE *Análisis de la situación actual* de la institución para determinar lagunas y carencias existentes e identificar áreas de mejora.
- FUTURO Propuestas de actuación por parte de agentes relevantes en el proceso.

Partiendo de estas tres dimensiones, el procedimiento se basa en dar respuesta a estas PREGUNTAS BÁSICAS:

24. *Manual de recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en la actividad de la Diputación Foral de Bizkaia*
http://web.bizkaia.net/lehendakaritza/pdf/manualrecomendaciones_cas.pdf

25. Fue el Departamento seleccionado por la Comisión Interdepartamental de Igualdad, en abril de 2001, para la ejecución de un Plan Piloto de Implantación de Mainstreaming en la Diputación Foral de Bizkaia

1. *¿Qué se puede hacer en cada nivel de actuación?*. Se trata de dilucidar responsabilidades y funciones para cada nivel de responsabilidad: político, técnico y de participación ciudadana. El resultado de esta primera fase es un mapa de agentes, responsabilidades y funciones en el proceso.
2. *¿En que áreas de actuación hay que incidir?* Se proponen una serie de criterios para clasificar las áreas de la política pública y decidir por cuál de ellas resulta estratégicamente más viable comenzar: las áreas críticas, las áreas supuestamente neutras, las áreas estratégicas o el desarrollo de un programa piloto. El resultado de esta segunda fase es la clasificación de las áreas de política pública y la decisión acerca de cuál(es) se van a abordar. En la experiencia descrita, se opta por el diseño y puesta en marcha de una experiencia piloto en el Departamento de Agricultura.

Un vez que se ha dado respuesta a estas dos preguntas, se procede al diseño del **programa piloto** (objetivos-medidas-actuaciones-responsables-sistema de seguimiento y evaluación), que ha de ser implementado por el Departamento seleccionado bajo la monitorización de una persona agente para la Igualdad. En este programa se especifica:

1. Los resultados de un análisis de género del *marco contextual* del programa: mandato legislativo- marco administrativo (estructura orgánico-programática) –población beneficiaria.
2. Un *procedimiento* para la incorporación de la perspectiva de género en el programa, basado en un recorrido en tres fases: diagnóstico y planificación, implantación y evaluación.

El resultado es un documento en que se recogen:

- *Medidas “de aplicación transversal”* que habrán de ser tenidas en cuenta en todas las etapas de su desarrollo, y que son de cuatro tipos: Utilización no sexista del lenguaje y las imágenes, formación / capacitación en igualdad de género, recogida de datos desagregados por sexo y elaboración de documentos, participación paritaria de mujeres y hombres en los foros de decisión.
- *Medidas específicas* para incorporar la perspectiva de género en el programa, señalando para cada una de ellas: el *procedimiento* a impulsar, propuestas de cambio (o alternativas para modificar la situación detectada), acciones que se proponen.

b) Estructuras organizativas

Para la puesta en marcha de la iniciativa, se contó con una organización basada en la participación de:

- 1.º La **Unidad de Igualdad de Oportunidades y Políticas de Género** (ahora denominada Área de Políticas de Género de la Diputación de Bizkaia), como centro de impulsor del proyecto y de coordinación entre distintas instancias.
2. La **Comisión Interdepartamental de Seguimiento del Plan Transversal**, una estructura creada para el seguimiento y evaluación del Plan Transversal y compuesta por una persona representante de cada uno de los diferentes Departamentos de la Diputación, que tiene la función de servir de enlace entre la Unidad de Igualdad de Oportunidades y los diferentes Departamentos. Este proyecto, tuvo bajo su responsabilidad la selección del Departamento en que se iba a desarrollar el programa piloto de incorporación de la perspectiva transversal de género y el control sobre la ejecución de dicho programa.
3. El acompañamiento a la experiencia piloto, mediante la asistencia técnica de una persona **Agente para la Igualdad**.

IV. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS

Hay que destacar especialmente, el hecho de que se trata de una de las principales referencias en nuestro país de cara a establecer una estrategia que aborda las dos dimensiones de la transversalidad, especialmente sus implicaciones desde el punto de vista organizativo.

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Página web del Área de Políticas de Género de la Diputación de Bizkaia:
http://www.bizkaia.net/home2/Temas/DetalleTema.asp?Tem_Codigo=159

2.2.2. LAS LECCIONES APRENDIDAS

Una vez presentadas las claves metodológicas de las experiencias más relevantes en materia de aplicación de la transversalidad de género, se realiza en este apartado una valoración general de los resultados de su puesta en marcha. Para ello, se han sintetizado los elementos más destacados de la valoración que de ellas han hecho las entidades impulsoras, en términos de “fortalezas” – o factores de éxito identificados tras su puesta en marcha- y “debilidades” – o limitaciones, factores que han obstaculizado. Por último, se extraen las principales áreas de mejora, o propuestas para intervenciones futuras.

A. LAS “FORTALEZAS”

Sintetizando los elementos comunes señalados en las experiencias recogidas, podemos señalar las siguientes:

- 1º Avances en materia de **capacitación** del personal: formación en materia de igualdad de género y de Mainstreaming de Género a las personas implicadas en la elaboración e implementación de políticas públicas. Asimismo, las experiencias han validado la necesidad de considerar la capacitación como un elemento central a incluir en toda metodología que pretenda una aplicación efectiva de la estrategia de transversalidad.
- 2º Avances en materia de **sensibilización**, en dos niveles:
 - En los niveles de toma de decisiones, con menor incidencia, aunque algunas experiencias apuntan hacia un (todavía) incipiente cambio de mentalidad en favor de la promoción de la igualdad de mujeres y hombres fruto, sobre todo, de la visibilización de las desigualdades de género en los distintos ámbitos de intervención, y del impacto (las consecuencias intencionales y no intencionales) de sus políticas sobre la igualdad entre mujeres y hombres.
 - En los niveles técnicos, las experiencias parecen haber tenido mayor incidencia, permitiendo en ocasiones sensibilizar a los y las profesionales de las organizaciones donde se implantan sobre la importancia de atender a la dimensión de género y sobre los diferentes aspectos de la transversalidad.
- 3º Avances en materia de **disponibilidad de información**, investigación y recopilación de datos que sirvan para valorar la situación previa de mujeres y hombres y el impacto de género de las intervenciones: creación y mantenimiento de bases de datos, estadísticas de género, sistemas de seguimiento y evaluación del impacto de género de los programas y medidas adoptadas, etc.
- 4º **Desarrollo de metodologías y herramientas** para la aplicación práctica del MG en diferentes áreas de las políticas, que están disponibles y pueden ser aplicadas a otros ámbitos de intervención. En general, todas las metodologías de análisis previo y desarrollo de la estrategia se han mostrado como procedimientos eficaces para la aplicación del MG, y han servido de punto de partida para el desarrollo de otras.

- 5º En la **dimensión organizativa**, a pesar de las limitaciones identificadas, se han llevado a cabo esfuerzos importantes. Si bien quizá sea este el aspecto menos desarrollado de la estrategia y que más dificultades ha revelado, es también otro de los elementos imprescindibles para una aplicación eficaz. Cualquiera que sea la fórmula que se utilice, las experiencias han demostrado que es fundamental contar con alguna persona referente o responsable en los distintos departamentos o áreas de la organización para garantizar realmente la transversalidad. Esta manera de funcionar requiere, por otra parte, de un apoyo y supervisión permanente de personal experto en igualdad de género y de la colaboración y el impulso del Organismo de Igualdad.
- 6º Por último, la mayoría de las experiencias coinciden en señalar el **efecto multiplicador**, esto es, el impulso dado por la puesta en marcha de experiencias piloto (de alcance más limitado, pero por ello, campos privilegiados de ensayo, observación y valoración) a la hora de potenciar iniciativas en otros niveles de gestión, otras instituciones y otras organizaciones.

B. DEBILIDADES

En el otro lado, las diferentes experiencias de aplicación, coinciden en señalar los siguientes factores que han obstaculizado una puesta en marcha efectiva de la estrategia:

- 1º En cuanto al **impacto logrado**, se señalan limitaciones en el logro de la finalidad última de la transversalidad: la promoción de la igualdad de género sigue sin ser percibida, de forma generalizada, como una parte integral de las actividades de las organizaciones donde se ha implantado, sigue sin ocupar un papel central en los análisis previos y la planificación, así como en la distribución de los presupuestos.
- 2º Dicho déficit se debe, en parte, a que no se ha logrado un **reconocimiento del valor añadido** que supondría la integración de la perspectiva de género para la consecución de los demás objetivos de la organización, lo que puede generar resistencias derivadas de la sensación de que el trabajo en materia de igualdad de género es un “añadido artificial” que “aporta poco” al diseño, ejecución o evaluación de una política.

- 3º En cuanto a la **eficacia de las estrategias organizativas**, esta se ve limitada por las dificultades a la hora de reunir algunos de los requisitos previos para su puesta en marcha: una adecuada capacitación de las personas relevantes, la existencia de mandatos claros, el apoyo de los niveles de toma de decisiones y la dotación de recursos suficientes. Asimismo, la experiencia de Bélgica pone de relieve tres importantes problemas que limitan el abordaje de esta dimensión de la estrategia, y que recogemos aquí por su interés de cara a plantearse estrategias que “ataquen” dichos problemas:
- El *problema de la transversalidad*, se refiere al choque entre dos lógicas que se contraponen: el enfoque del MG requiere una lógica transversal, mientras que la lógica que prevalece en el campo de la política es aún sectorial.
 - El *problema de las competencias*, guarda relación con la necesidad de profundizar en el desarrollo del conocimiento en tres niveles que no siempre están equilibrados en los procesos de capacitación en MG: un conocimiento del proceso de elaboración de las políticas, un conocimiento en profundidad en materia de igualdad de género aplicado a las diferentes áreas de acción, y la comprensión del significado de la estrategia en sí misma y de lo que implica.
 - El *problema de las responsabilidades*, hace referencia a los problemas de coordinación y de asignación clara de funciones entre las múltiples personas y entidades implicadas en una estrategia que exige la interrelación entre diferentes niveles de responsabilidad: el nivel de decisión –político- y el nivel operativo –personal técnico.
- 4º En cuanto a sus **resultados**, numerosas experiencias coinciden en señalar que la estrategia de MG puestas en marcha ha logrado impregnar los procedimientos en el nivel técnico/análítico, pero no se ha logrado su plena integración en el proceso de toma de decisiones sobre las políticas a implementar. Ello puede deberse a que, en términos generales, las metodologías desarrolladas se han focalizado en la dimensión procedimental de la estrategia, y menos en la dimensión organizativa-estructural de la misma. Así, encontramos una gran variedad de metodologías de análisis, pero muchas menos que ofrezcan pautas concretas para la siguiente (y quizá más importante) fase en la aplicación del MG: cómo poner en marcha las transformaciones que se han identificado como necesarias en el análisis previo de situación.

C. RETOS DE FUTURO

Para finalizar este apartado de valoración de las diferentes estrategias experimentadas, se recogen a continuación los principales “retos” o “lecciones aprendidas”, que pueden ser útiles como punto de partida a considerar para el planteamiento de nuevas propuestas metodológicas:

- 1º Incrementar los **niveles de compromiso**, y hacer que sea sostenible y explícito en los niveles más altos de la jerarquía de la organización. Este ha de ir acompañado de uno de los factores críticos para el éxito de la estrategia del MG: el compromiso de los niveles intermedios con los objetivos, el reconocimiento de las implicaciones de la aplicación de la perspectiva de género en la propia área de trabajo y la necesidad de abordarlas de manera explícita.
- 2º Generar mecanismos que ayuden a establecer y consolidar la **vinculación** entre las políticas de **igualdad de género** y los **objetivos de las organizaciones**, de manera que se logre el compromiso explícito de la organización con relación a la igualdad entre mujeres y hombres. En esta misma línea, es necesario visibilizar las relaciones entre los temas de género y todas las demás áreas o políticas sectoriales, así como potenciar el trabajo inter-departamentos mediante estrategias que ayuden a romper con la lógica sectorial y avanzar en la transversal.
- 3º Profundizar en el desarrollo de estrategias efectivas para el **incremento de las competencias** sobre MG (sensibilización-conocimientos-compromiso-capacidad) a agentes relevantes de las organizaciones que asumen el reto de ponerla en marcha, con acciones que incidan en la comprensión de los *conceptos* y elementos básicos de la estrategia, así como destrezas de cara a su *aplicación* a la actividad profesional cotidiana. Lo fundamental en este sentido es que, tanto los contenidos como las metodologías, estén adaptadas a los diferentes sectores y ámbitos concretos de trabajo.
- 4º Fortalecer las **estrategias organizativas**, dando un papel más relevante a las estructuras que se generen y a las personas responsables de la estrategia en las organizaciones en que se implante, dotándolas de recursos adecuados (económicos, disponibilidad de tiempo, competencias y cualificación necesaria), mandatos claros (funciones y responsabilidades), una localización estratégica dentro de las organizaciones y un fuerte apoyo por parte de los niveles de toma de decisiones, así como del acceso directo a éstos. Asimismo, se señala que para el fortalecimiento de la estrategia organizativa es necesario:

- Reflexionar sobre la importancia de la localización de las estructuras de impulso y asesoramiento al MG (Unidades de Igualdad), demostrándose más eficaces cuando forman parte de la estructura interna de los departamentos y no tanto cuando son consideradas como “observatorio externo”.
 - En este mismo sentido, la *estabilidad* o permanencia en el tiempo de las unidades, puntos focales (o estructuras similares que se generen) y el *mantenimiento* de los mecanismos de participación y coordinación de las personas implicadas, constituye un claro reto. Reto que a su vez nos remite a la necesidad de replantear la asignación de recursos humanos y materiales a las estructuras creadas para la igualdad.
 - Reforzar el papel de los organismos de igualdad en la puesta en marcha de la estrategia de MG.
 - Generar y consolidar *redes* entre unidades de igualdad/personas responsables constituye también un reto y un factor favorecedor de la eficacia de la estrategia organizativa.
 - Consolidar el “efecto multiplicador”, buscando fórmulas que permitan el aprovechamiento de la experiencia adquirida con la introducción del MG en una organización o ámbito de trabajo concreto para transferirla a otros.
- 5º Acompañar las metodologías de implantación de **sistemas de seguimiento y evaluación**, que garanticen la aplicación *sistemática* de métodos y procedimientos. Incluir indicadores precisos que aporten información para el control de su aplicación y permitan conocer los logros alcanzados así como las “carencias” y nuevas necesidades de cara a una aplicación más eficaz de la estrategia.

LA EXPERIENCIA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

En este capítulo, se presentan los elementos clave de una de las experiencias pioneras en la búsqueda de metodologías eficaces para dar el salto y transformar la Transversalidad de género como *principio*, recogido y avalado por la legislación, en una *realidad* de trabajo cotidiano en la gestión de las políticas públicas. Esta finalidad es la que orientó la puesta en marcha del proyecto experimental realizado a iniciativa de la Junta de Andalucía entre los años 2000-2007: La Unidad de Igualdad de Género (UIG).

La presentación de los elementos clave de esta experiencia, se realiza siguiendo un esquema en tres apartados:

En el primero de ellos, “el *contexto*”, señalamos aquellos factores, presentes en el momento de gestación de la experiencia, que hicieron posible su puesta en marcha, esto es, el *escenario inicial* que permitió la creación del proyecto experimental de la Unidad de Igualdad de Género.

El segundo, que denominamos “*diseño y despliegue*”, hace referencia, por un lado, al *enfoque* que guía la puesta en marcha de la experiencia, esto es, el planteamiento de partida en cuanto a objetivos, estrategias y resultados esperados; y por otro, se da cuenta del *despliegue*, aludiendo a cómo se llevó a la práctica el diseño (fases, métodos y herramientas), haciendo hincapié en los mecanismos para desarrollar el enfoque propuesto y asegurar su implantación.

En el último, dedicado a las *conclusiones* que pueden extraerse del proyecto experimental, se alude a aquellos elementos que pueden ser útiles para realizar una valoración de la experiencia, y que nos permiten sistematizar, a modo de *lecciones aprendidas*, algunas pautas que pueden ser de utilidad para todas aquellas organizaciones que se estén planteando –por iniciativa propia o como forma de dar respuesta a la legislación vigente- llevar a la práctica el principio de transversalidad de género.

Esta estructura, más allá de obedecer a un esquema lógico de presentación, ofrece en sí misma las claves, a tener en cuenta para valorar la experiencia, que han de buscarse en una interrelación entre los factores de *contexto* que favorecieron su puesta en marcha, aquellos elementos de su *diseño y despliegue* que llevaron a considerarla como un referente en el campo de la búsqueda de fórmulas innovadoras para la aplicación de la estrategia de la transversalidad de género y en los *resultados* obtenidos tras su puesta en marcha.

3.1. EL CONTEXTO

En este apartado, abordamos la respuesta a una de las preguntas que han de guiar la reflexión inicial acerca de *cuándo y por dónde empezar* a la hora de plantearse una estrategia de transversalidad de género.

Como decíamos en el capítulo precedente, todos los modelos de implantación de la estrategia de la transversalidad coinciden en señalar la importancia de asegurar que se dan las **condiciones previas** necesarias para la puesta en marcha eficaz de la estrategia. Algunas de ellas, ya han sido mencionadas a lo largo de esta guía: la necesidad de partir de un nivel de compromiso aceptable por parte de las personas con capacidad de toma de decisiones en el ámbito de intervención, un contexto normativo-legislativo favorable, una estrategia organizativa clara, y una exhaustiva planificación de la intervención.

El contexto de gestación del proyecto experimental de la Unidad, reunía gran parte de estos elementos. En concreto, los factores que posibilitaron, en un inicio, la gestación de la estrategia, pueden ser resumidos en tres:

3.1.1. EL AVANCE EN EL CAMPO DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD Y LOS CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDARLAS

Situándonos en el año 2000, la estrategia de la transversalidad que surgió de Pekín empezaba a consolidarse en el ámbito europeo, alumbrando un nuevo periodo de cambios importantes en los enfoques y estrategias de las políticas de igualdad, que reorientaba sus fines hacia la colocación del objetivo de la igualdad en un lugar central en el conjunto de las políticas públicas.

En este contexto, la entrada en vigor del tratado de Ámsterdam (1997) supone un verdadero punto de inflexión, estableciendo la necesidad de incorporar la política de

igualdad en la estrategia de desarrollo regional (de los estados miembros) convirtiendo por primera vez a los **Fondos Estructurales** en instrumentos de la política regional a favor de la igualdad.

Estos cambios en el ámbito europeo tuvieron una desigual pero constatable repercusión en España, estimulando el avance hacia un progresivo compromiso de las instituciones públicas para incorporar el principio de igualdad de género en la agenda política y en los modelos de gestión.

3.1.2. EL COMPROMISO CLARO DEL GOBIERNO ANDALUZ CON LA IGUALDAD DE GÉNERO

La iniciativa del proyecto de creación de la Unidad de Igualdad de Género, fue el producto de una primera colaboración de dos entidades clave: la Consejería de Economía y Hacienda y el Instituto Andaluz de la Mujer. La colaboración se inició en el marco de una iniciativa específica -la evaluación previa del Plan de Desarrollo Regional- que luego fue creciendo hasta convertirse en un compromiso de colaboración permanente que funcionó más de 7 años.

Aquí, puede ser relevante detenernos a analizar cómo se llega a este reconocimiento de la igualdad como un factor de desarrollo y al Organismo de Igualdad como interlocutor válido en el proceso de planificación. La respuesta, junto a la ya larga trayectoria del gobierno andaluz en su compromiso con la igualdad de género y a los diez años que llevaba el Instituto Andaluz de la Mujer desarrollando las políticas de igualdad, la encontramos en la interrelación con el factor que hemos mencionado anteriormente: la evolución de las políticas de igualdad y de las estrategias en el nivel europeo. Esta evolución está en la base de una de las disposiciones del Reglamento del Consejo sobre los Fondos Estructurales: el art. 40 especificaba que la evaluación previa, base para preparar los planes, habría de incluir *“un análisis de la situación en términos de igualdad entre hombres y mujeres por lo que se refiere a oportunidades en el mercado de trabajo y al trato en el trabajo, incluyendo las dificultades específicas de cada grupo; una estimación del impacto esperado de la estrategia y de las intervenciones (...)”*

Así, en el inicio se situaba el interés por dar cumplimiento a esta disposición por parte de la Consejería de Economía y Hacienda, responsable de la elaboración del Plan, que supo ver una oportunidad de mejora en ese nuevo requisito. Para que en las sucesivas fases de concreción de este, el tratamiento de la igualdad fuese coherente

con las necesidades detectadas en las evaluaciones y con el valor que se le estaba atribuyendo. Se incorporaron tres medidas transversales en materia de igualdad de género²⁶ y se apuntó al organismo andaluz de igualdad (el IAM), como entidad que podía proporcionar mecanismos concretos para favorecer y apoyar el proceso de seguimiento de las medidas.

Estas orientaciones enfocan ya la necesidad de contar con un dispositivo específico a lo largo de todo el periodo. Más adelante, una nueva evaluación previa en Igualdad de Oportunidades del Programa Operativo Integrado de Andalucía 2000-2006 permitirá avanzar un paso en la concreción de la estrategia a seguir: dado que los efectos quedaban totalmente dependientes del desarrollo de la programación, se hacia indispensable contar de forma permanente, a lo largo de todo el periodo de ejecución, con un apoyo especializado en igualdad de género. Se habló en el inicio de la creación de un Observatorio de la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres, adscrito al Instituto Andaluz de la Mujer, para dar respuesta a estas necesidades. Finalmente, y concretada su funcionalidad, se acuerda incluir en el eje 9, “Asistencia Técnica” del Fondo Social Europeo, y nace con la denominación de **Unidad de Igualdad de Género**.

3.1.3. FORTALEZAS ORGANIZATIVAS: EL ORGANISMO DE IGUALDAD Y EL EQUIPO PROFESIONAL

Esta identificación de los factores no está completa si no se alude al organismo que asumió la responsabilidad de poner en marcha el proyecto: El Instituto Andaluz de la Mujer, un organismo fuerte y con experiencia, que lejos de dejar escapar la oportunidad, lidera -junto con Economía y Hacienda- el proceso de experimentación. Como es sabido el Instituto Andaluz de la Mujer, es y ha sido uno de los organismos pioneros, en España, en el desarrollo de las políticas de igualdad, desde intervenciones específicas y sectoriales destinadas a favorecer una mayor participación de las mujeres, como transversales o de *Mainstreaming*, intentando con ello involucrar a todos los agentes y todos los ámbitos de la política pública en una acción intencionada y consciente a favor de la igualdad. Asimismo, y para dar respuesta a las nuevas necesidades que plantea la ejecución de las actuaciones derivadas de este primer proyecto se opta por la contratación de una asistencia técnica externa, garantizando la disponibilidad de recursos suficientes para la implantación de la estrategia, no sólo económicos, sino profesionales.-

26. *La participación de las mujeres en todas las fases y niveles de decisión, el establecimiento de indicadores desagregados por sexo de todas las medidas y la organización de seminarios de formación dirigidos a los órganos gestores vinculados al desarrollo de las acciones*

Los factores expuestos hasta aquí definen y enmarcan claramente el momento de gestación y creación del proyecto experimental de la Unidad: una política comunitaria favorable, un compromiso claro del gobierno andaluz con la igualdad de género, y un Organismo de Igualdad capaz de liderar el proceso y con un equipo multidisciplinar de profesionales para ejecutarlo. Partiendo de este escenario inicial, se exponen a continuación los elementos fundamentales del diseño de la estrategia, así como de la experiencia piloto de implantación. Antes de comenzar, es necesario resaltar aquí que, aunque hoy ya existen experiencias similares, la creación de la Unidad de Igualdad de Género supuso en su momento una iniciativa completamente innovadora y con escasas experiencias previas que sirvieran para fundamentarla. Este elemento de *innovación*, ha supuesto un considerable reconocimiento de la experiencia en el ámbito estatal y europeo, por cuanto supuso el adelanto a lo que, como hemos visto al inicio de esta guía, hoy es prácticamente una obligación tras la aprobación de las leyes de igualdad.

3.2. DISEÑO Y DESPLIEGUE. CLAVES PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIDAD

Tal y como se ha mencionado en la presentación, en este epígrafe daremos cuenta de cómo se ha enfocado el proyecto experimental. Antes de comenzar, es necesario destacar que –como es lógico, considerando que se trata de una experiencia desplegada a medio plazo- la propia definición de la estrategia se ha ido concretando y modificando a partir de su despliegue. Así, la experimentación ha constituido un elemento clave para el ajuste y la mejora de los planteamientos iniciales, en un proceso *dinámico* de sistematización que añade valor a la estrategia. El resultado de este proceso progresivo de ajuste en el diseño y en el procedimiento de implantación, es el que se presenta a continuación.

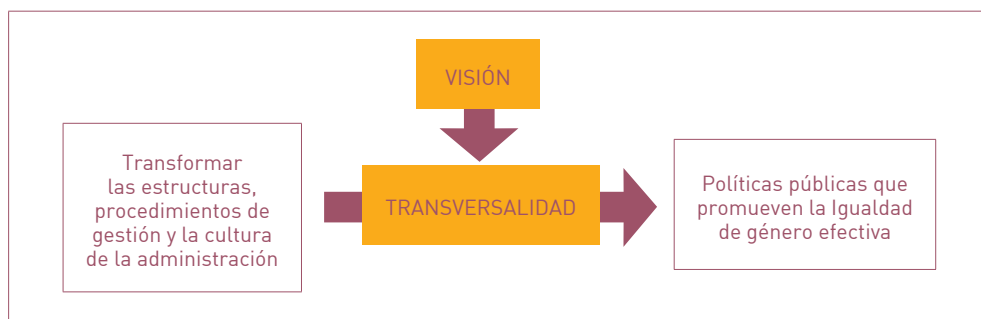
3.2.1. EL ENFOQUE: CLAVES PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIDAD

La Unidad de Igualdad de Género del IAM (en adelante, UIG) se concibe como un *proyecto experimental*, una experiencia piloto donde poder ensayar diversas formulas, métodos y estrategias que confluyeran en un fin único: dotar de conocimientos y herramientas concretas a los centros gestores para incorporar la dimensión de género en el desarrollo de las políticas públicas.

El enfoque tiende, desde el inicio, hacia la creación de una unidad de asistencia técnica en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, con la **finalidad** de:

“facilitar la integración de la perspectiva de género en los sistemas de análisis, seguimiento y evaluación de los planes y programas desarrollados por la Junta de Andalucía en el periodo de programación comunitaria 2000-2006”

Esta clara, por tanto, desde el inicio la **intencionalidad** del proyecto, que tomando como “material de trabajo” los planes y programas desarrollados por la Junta de Andalucía en el periodo de programación comunitaria 2000-2006, tenía la transversalidad como horizonte. Hallamos aquí un primer ingrediente a considerar como clave del diseño, su **visión** de *producir transformaciones en la gestión y la cultura de la administración* andaluza para una progresiva integración de la igualdad de género en las políticas públicas autonómicas.



3.2.2. EL DISEÑO: DEL ANÁLISIS A LA INTERVENCIÓN

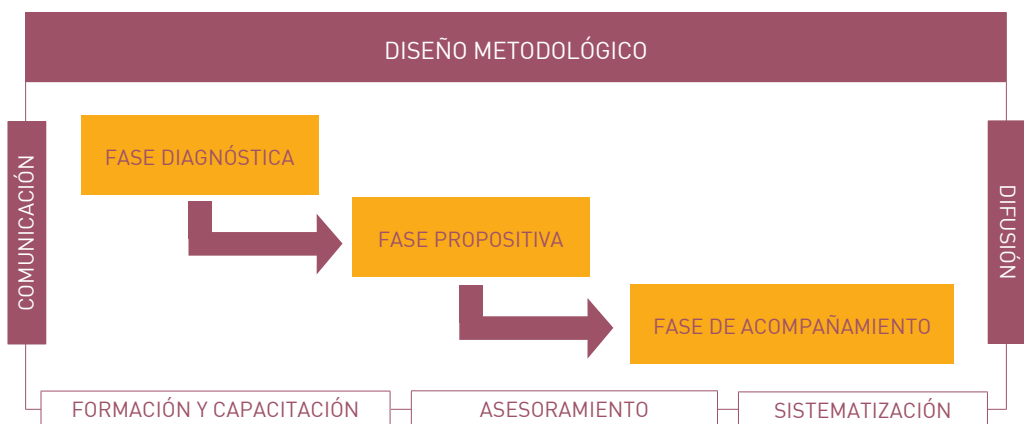
Con este enfoque claro, la **metodología** de trabajo diseñada se basa en una secuencia en *tres grandes fases* y una línea de acciones *transversales* a realizar a lo largo de todo el proceso:

- 1º Una primera de **investigación** a partir de la cual conocer la situación de partida e identificar las necesidades de los centros gestores en materia de igualdad, y cuyo resultado fuera un documento de *diagnóstico* que permitiera establecer una base sobre la que iniciar la segunda fase.
- 2º Una segunda fase, **propositiva**, con la que se inicia la experimentación propiamente dicha, en la que se trataba de poner en práctica, a modo de laboratorio de ensayo, *el plan de trabajo*, abordando las mejoras detectadas en la fase de diagnóstico.
- 3º Una tercera fase de **acompañamiento y supervisión**, en la que dar seguimiento y apoyar técnicamente a los centros directivos de la administración andaluza participantes en la experiencia piloto.

Como decíamos, se diseñaron **acciones transversales**, de continuidad a lo largo de todo el proceso de implantación de la estrategia, que podemos clasificar en las siguientes:

- a. *Difusión* de las distintas líneas de trabajo y de los resultados alcanzados.
- b. *Comunicación*, a partir del desarrollo de una plataforma telemática que garantizara un lugar virtual donde intercambiar la información relevante y las experiencias que se fueran realizando.
- c. *Formación capacitación*, con la puesta en marcha de planes formativos que garantizara tanto la formación básica como la especializada a las personas implicadas en la experiencia.
- d. *Asesoramiento*, concebido como acompañamiento, dirección y orientación, para que desde los centros gestores se ejecutaran experiencias o planes de trabajo concretos.
- e. *Sistematización*, con la elaboración y publicación de materiales concretos a modo de guías de aplicación que facilitase la implementación y el trabajo práctico.

El siguiente esquema, resume los elementos clave del diseño metodológico inicial.



3.2.3. EL DESPLIEGUE. CLAVES PARA PONER EN MARCHA UNA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

El *despliegue* de la experiencia, se refiere a cómo se ha hecho realidad el diseño inicial, cuestión que pasamos a abordar en este apartado. En un proyecto dinámico, como fue enfocado el de la UIG, es fundamental atender también a las *variaciones* que se van incorporando al diseño inicial como resultado de su experimentación, en un círculo de mejora continua en el que el diseño guía la experimentación y esta a su vez sirve de elemento de mejora del diseño.

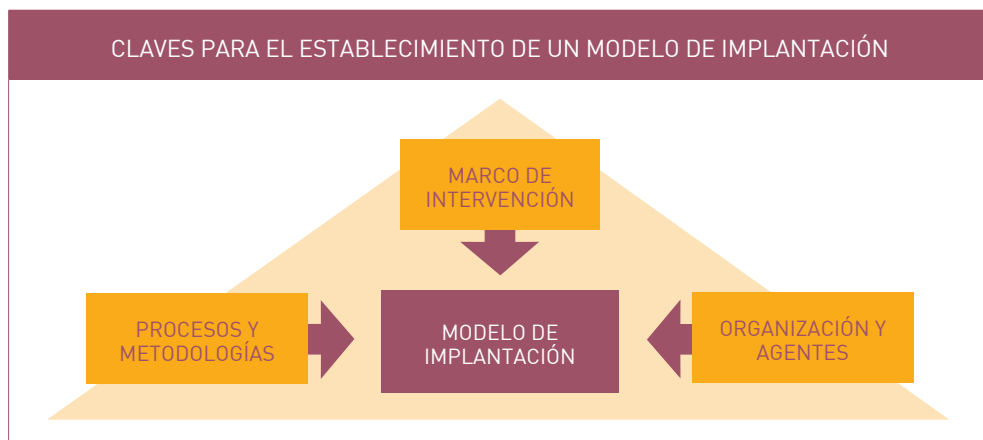
Así, el *despliegue* o puesta en marcha del proyecto experimental de la UIG, se inicia con un cambio de enfoque: *desde* un primer planteamiento, como un observatorio de igualdad centrado en el seguimiento del Programa Operativo Integrado de Andalucía 2000-2006, *hasta* redefinirse como una *estructura de apoyo estable para iniciar y consolidar el proceso de implantación de la transversalidad de género* en esta comunidad autónoma.

Con este nuevo punto de partida, la complejidad del proceso puesto en marcha, aconseja abordar su presentación desde diferentes dimensiones para facilitar su comprensión. Así, en este apartado se da cuenta de la experiencia desplegada atendiendo a tres dimensiones: *el modelo de implantación, el proceso y las líneas de trabajo desarrolladas y el tipo de herramientas elaboradas.*

A. El modelo de implantación: del ensayo a la sistematización

Con este nuevo punto de partida, se rediseña el modelo de implantación. De cara al objeto de la guía –acercar a las y los gestores públicos las metodologías y técnicas de aplicación de la transversalidad de género- resulta más interesante centrarnos en el **cómo** se elaboró el modelo que en el Modelo en sí mismo²⁷. Para ello, pasamos a exponer algunas de las dimensiones que se han tenido en cuenta para trazar el modelo de intervención experimentado, y que pueden ser útiles –y generalizables- en tanto que claves para el establecimiento de un Modelo de implantación de la transversalidad de género:

27. Para una explicación detallada del modelo de intervención remitimos al Módulo 0 de esta misma colección, cuya referencia aparece en la bibliografía



MARCO DE INTERVENCIÓN

El punto de partida para la concreción del “enfoque” es la respuesta a las siguientes preguntas:

1º **¿Qué se va abordar?:** La implantación del MG en tanto que *estrategia* dirigida a situar el principio de igualdad entre mujeres y hombres en el centro de la gestión (de la políticas públicas) a través de la aplicación e incorporación de la perspectiva de género, como enfoque para el análisis y valoración de los efectos de las políticas para, a partir de éste, introducir elementos correctores que garanticen el avance hacia la igualdad efectiva de las mujeres.

2º **¿Desde dónde se va a abordar?:** Considerando la definición anterior, obtenemos tres elementos clave de la estrategia puesta en marcha:

- En cuanto a la **finalidad** del proyecto, la UIG se desvincula del objetivo relacionado con el seguimiento directo del Programa Operativo, para constituirse en instrumento de aplicación de la transversalidad de género en la Junta de Andalucía.
- En cuanto a la **estrategia metodológica**, la UIG aparece como laboratorio o lugar desde el cual probar, ensayar o experimentar un modelo de aplicación. Ello supone la adopción de una estrategia más práctica-activa, y la necesidad de interponer un mecanismo –la unidad técnica-encargado de asegurar el impulso, la dirección y el acompañamiento a los centros gestores o unidades de gestión para la implantación de la estrategia.

- En lo que respecta al **tipo de dispositivo**: como se comentaba más arriba, la UIG se concibe como un laboratorio para experimentar un Modelo de implantación de la estrategia de MG; así, la UIG se concibe como una estructura de apoyo estable a los centros de gestión y no como una unidad administrativa o de tipo institucional. En cuanto a su *estructura interna*, si bien no se estableció como una unidad física, ni administrativa, sí se ha concedido prioridad a su estabilidad y permanencia a lo largo del periodo de experimentación.
- 3º **¿Cuál es la “lógica de la intervención”?** se trata aquí de fijar las *características* que nos ayudan a formalizar el marco de la intervención. La lógica de intervención de la experiencia realizada en la Junta de Andalucía ha sido acotada por tres características principales:
- La **corresponsabilidad**, o el reconocimiento de que alcanzar la igualdad efectiva es un cometido de *toda* la sociedad y en este caso de toda la Administración Pública.
- La **acción intencional**, o la necesidad de orientar la intervención hacia un proceso proactivo e intencional basado en el cuestionamiento de la neutralidad administrativa como modelo de gestión.
- La orientación hacia la **aplicación**, o el convencimiento de que para transformar los procedimientos de trabajo de la administración, se requiere de la aplicación de un nuevo *saber hacer* y de herramientas que faciliten estas transformaciones.

ORGANIZACIÓN Y AGENTES

Una definición del marco de intervención como la anterior, nos lleva a un modelo de intervención que requiere de una gran diversidad de agentes para ser llevado a cabo eficazmente. En este punto, la **clave metodológica** es la **identificación** de dichos *agentes* y el establecimiento de formas de *organización* que aseguren su implicación y participación en la estrategia. De su aplicación resultan dos de las claves del modelo de intervención de la UIG:

- 1º **La identificación de agentes** que se han delimitado como necesarios para emprender y desarrollar la experiencia, con sus correspondientes niveles de responsabilidad:

- El **nivel estratégico o de decisión**, ha de garantizar el compromiso político o “voluntad de iniciar” el proceso de incorporación de la estrategia de la transversalidad de género en la institución, jugando un papel promotor y de impulso a la implantación de la estrategia. En el caso que nos ocupa, la voluntad política ha estado representada por dos organismos: el IAM (Instituto Andaluz de la Mujer) y la Dirección General de Fondos Europeos de la Consejería de Economía y Hacienda.
- El **nivel técnico y especialista**, ha de asegurar los conocimientos, herramientas y la coordinación necesaria para la puesta en marcha de la experiencia. En el caso de la UIG, se ha garantizado con un equipo de trabajo asignado por el IAM para la coordinación de la experiencia y por una Asistencia Técnica, cuya misión se concretó en la definición de las líneas de trabajo la coordinación y el asesoramiento para facilitar la implantación de la Estrategia.
- En el **nivel operativo o de ejecución**, siguiendo la lógica de la corresponsabilidad, se atribuye directamente a las unidades de gestión de la Administración Andaluza, cuya misión consistió en aprender a integrar la dimensión de género en los procesos de trabajo administrativo.

2º **El establecimiento de un sistema de coordinación.** En este sentido, se estableció la dependencia funcional de la UIG con respecto al IAM, y se articuló una *Comisión de seguimiento*, con representación de las entidades promotoras y responsables de la misma, la coordinación y la asistencia técnica, que ha sido la encargada de establecer la estrategia de implantación y de la toma de decisiones referentes a las propuestas que desarrollaba el proyecto.

PROCESOS Y METODOLOGÍAS

El tercero de los aspectos a considerar para definir el modelo de implantación es la definición de una metodología de trabajo, que en este caso se ha caracterizado por:

1º **Un enfoque de abajo-arriba**, en el que se parte del trabajo con las unidades de gestión, para generar una masa crítica suficientemente amplia que permita en un futuro *generalizar* el proceso. El proceso va, por tanto, desde la sensibilización y capacitación de profesionales para el “*ensayo*” de los procesos básicos hasta alcanzar un nivel de *protocolización* que asegure su transferencia.

2º **Un proceso gradual**, en el que se define la implantación como el avance progresivo en materia de implicación de agentes y de aprendizaje, que permita dar el salto desde la responsabilidad *individual* a la *institucional* para que el MG sea realmente efectivo. En este caso el modelo implantado, aunque se basa en un primer compromiso *político*, se ha inclinado principalmente por el desarrollo de la dimensión *técnica*: “ensayar” métodos, procesos y herramientas precisas, para transferir, en un segundo momento, a contextos más amplios.

3º **Un procedimiento de trabajo** basado en el método de la auditoría/asesoría de género en un sentido más amplio que el que tradicionalmente se utiliza, con las siguientes claves:

- *Verificación* que, en este caso, se orienta a una primera identificación de la situación de los centros gestores con relación a la incorporación de la dimensión de género en la gestión, y se plasma en la emisión de un diagnóstico previo.

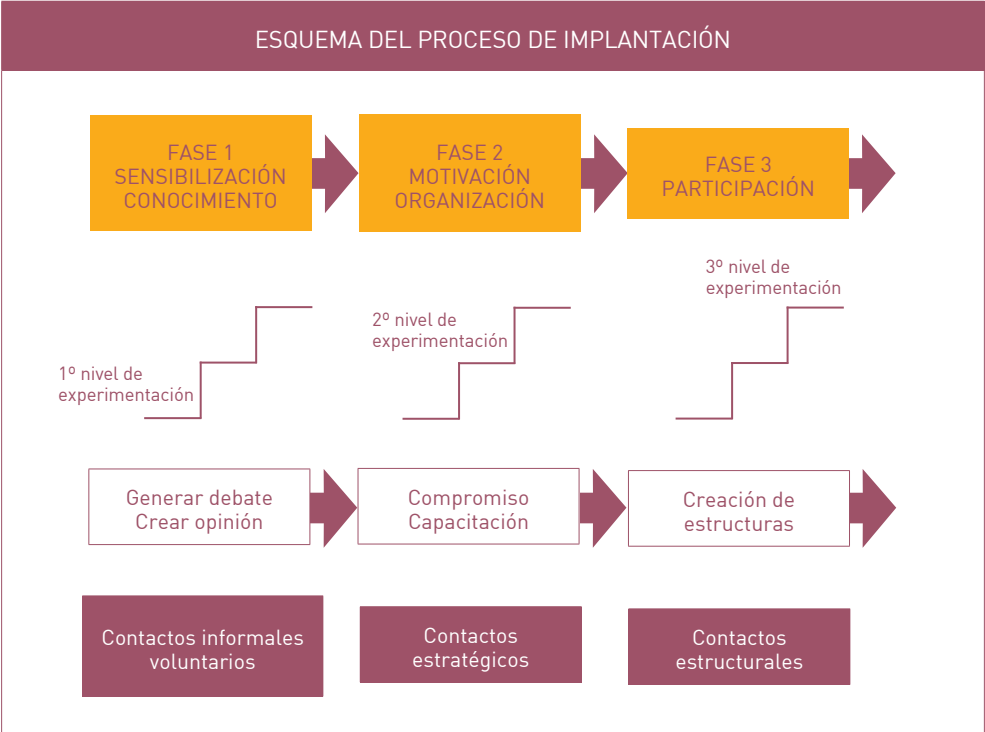
- *Acompañamiento a la puesta en marcha* que, supone en este caso un valor añadido a las metodologías habituales, por cuanto va más allá del reconocimiento y valoración de las lagunas existentes, incorporado una fase *propositiva* en la que, a partir de los resultados del diagnóstico se elabora un plan de trabajo concretado en objetivos, acciones, tiempos y resultados concretos.

B. El proceso de implantación: de la responsabilidad personal a la institucional

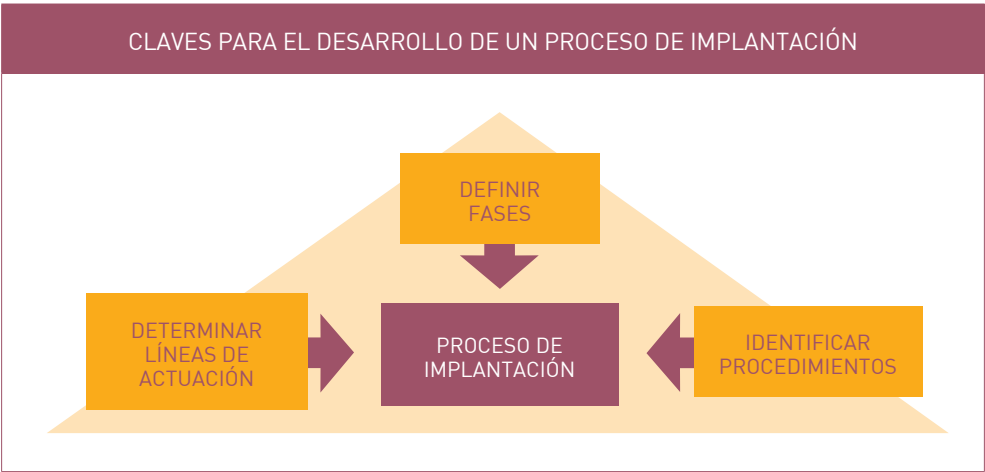
Una vez expuestos los aspectos fundamentales en la construcción del modelo de intervención, nos referimos en este epígrafe al proceso de implantación, entendido como secuencia de fases en las que se desarrolla dicho modelo. Al igual que ocurría en el epígrafe anterior, lo interesante aquí no es tanto centrarnos en el proceso en sí mismo²⁸, como ofrecer algunas claves que permitan su adaptación a otras experiencias de implantación de la transversalidad de género.

Para pautar y validar la progresión se diseñó y experimentó un proceso cuyos aspectos clave quedan resumidos en el siguiente esquema:

28. De nuevo remitimos al citado Módulo 0 para profundizar en el proceso de intervención



Como decíamos más arriba, no nos detendremos en el proceso de implantación en sí mismo, sino en las claves metodológicas que pautan su construcción y desarrollo. En este sentido, podemos hablar de los siguientes elementos que estuvieron presentes en su elaboración:



DEFINIR FASES

La definición precisa de cada una de las **fases** en las que se desarrolla la experimentación. Para ello, se consideraron los siguientes elementos:

Las *ideas fuerza*, u objetivo que se prioriza en cada una de ellas (**crear opinión**→**capacitar/comprometer**→**generar estructuras**).

El *tipo de relación* que se establece con las entidades y personas implicadas (**informal**→**estratégica**→**estructural**) y el *grado de implicación* que se reclama de cada una de ellas (desde la *voluntariedad* al *compromiso* institucional).

Los resultados que se esperan con su puesta en marcha, en términos de avance progresivo en la implantación de la transversalidad de género (**conocer**→**ensayar la ejecución**→**integrar en los procedimientos de trabajo**).

IDENTIFICAR PROCEDIMIENTOS

La identificación de cada uno de los **procedimientos**, estuvo en el proyecto íntimamente ligada con la puesta en marcha en cada una de las fases. La experimentación de los procedimientos identificados, estuvo guiada por un doble objetivo: el avance en la aplicación de la estrategia de transversalidad, en general, y la validación de los mismos. Dicha validación fue el punto de partida para la *protocolización* de dichos procedimientos, de manera que permitiera la generalización y transferencia de los aprendizajes obtenidos durante el periodo experimental²⁹. En el caso que nos ocupa, se identificaron y protocolizaron **tres procedimientos**, que fueron los desarrollados para construir y validar el modelo de implantación de la estrategia, y son los siguientes:

- 1º **Intervención diagnóstica**, orientado a analizar el grado de integración del principio de igualdad entre mujeres y hombres en la organización y actividades de las unidades de gestión, identificando los déficit, las oportunidades, las dificultades y las necesidades.
- 2º **Intervención propositiva**, dirigido a materializar el compromiso de las unidades de gestión con la realización de las transformaciones necesarias para integrar el objetivo de igualdad de género en sus actuaciones y procedimientos, así como subsanar los déficit detectados en la fase anterior.

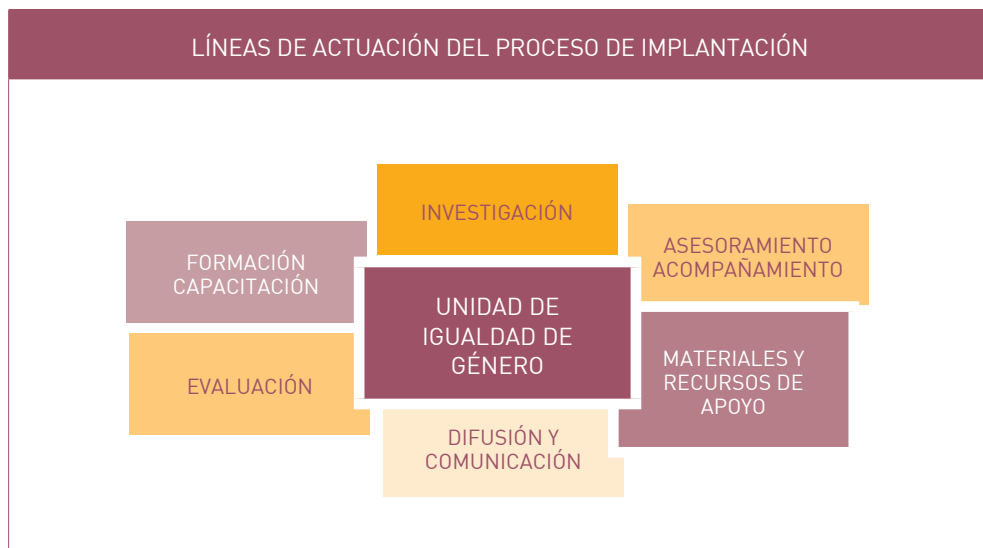
²⁹. Recordemos aquí que la finalidad última de la experimentación es sentar las bases para generalizar el proceso de integración de la transversalidad y que sean las propias unidades administrativas quienes de forma autónoma planifiquen, ejecuten y evalúen el desarrollo de esta estrategia. Para ello, los protocolos fueron pensados como una herramienta fundamental. Para hacer posible que sean los propios centros gestores quienes apliquen de manera sistemática y continua estos procedimientos. Su "protocolización", era concebida como una condición para que fueran aprehendidos por quienes asumen la responsabilidad de incorporarlos a sus unidades y aplicarlos en sus contextos específicos de intervención

3º **Intervención evaluativa**, orientado a la articulación de un sistema de evaluación interno que posibilite conocer con certeza el grado en que se está cumpliendo con el modelo previsto y si es necesario introducir reajustes para lograr los objetivos.

- Para la definición de cada uno de estos procedimientos, se consideraron:
- *Objetivos y contenidos* que se abordan en el procedimiento.
- *Agentes* o grupo profesional al que se dirigen, responsables e implicados en su puesta en marcha.
- *Etapas*, pasos a seguir y pautas para la puesta en práctica de cada proceso.
- *Instrumentos y herramientas* que lo acompañan.

DETERMINAR LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El siguiente elemento clave desde el punto de vista del desarrollo del proceso de implantación, consiste en determinar el tipo de **actuaciones** que se requieren para ponerlo en marcha. Para su desarrollo, se planificaron e implementaron **seis líneas de trabajo** que han permitido dotar de contenido tanto los distintos niveles de experimentación como las distintas fases del modelo de implantación. Estas son:



LÍNEA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Uno de los requisitos básicos para probar la implantación del modelo propuesto, sin duda, es conseguir afianzar un sistema de formación y capacitación que proporcione los conocimientos y herramientas imprescindibles sin las cuales cualquier iniciativa de incorporación del enfoque integrado de género no sería posible. En coherencia con ello, esta línea de trabajo ha sido una de las estratégicas del proyecto y quizá una de las que más incidencia ha tenido. Se ha centrado en desarrollar una oferta formativa dirigida a todo el personal de la Junta de Andalucía y centrada en dos tipos de acciones:

- La *formación inicial o básica*, entendida como la capacitación mínima (marco conceptual de la teoría de género, objetivos metodológicos y herramientas básicas) para participar y desarrollar intervenciones relacionadas con la estrategia de MG. Con una duración de 40 horas.
- La formación *específica* (sectorial o en profundidad sobre alguna temática de interés como indicadores de género, pertinencia de género, impacto de género, etc.), se diseñó con menor duración (20 horas en total).
- La formación *on-line*, que asumida por el IAAP (Instituto Andaluz de Administración Pública) ha permitido ampliar la oferta fuera de los servicios centrales a partir de un curso denominado “Políticas públicas de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres”, de 40 horas lectivas, y con mes y medio de duración. Esta formación está dirigida a todos los cuerpos y categorías.

Es importante resaltar aquí que tanto la selección de contenidos, dinámicas y materiales de apoyo han sido pensados para garantizar una metodología de aprendizaje real, esto es activa y participativa en la que cada participante fija sus aprendizajes a través de una experiencia práctica en su ámbito laboral.

La línea de formación ha constituido una línea de trabajo continuada a lo largo de todo el periodo de experimentación, y también una de las que ha logrado integrarse plenamente (mediante su transferencia al organismo encargado de la formación del personal de la Junta de Andalucía, el IAAP) en los procedimientos de trabajo de la administración.

LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación y **diagnóstico** supone el punto de partida en cada uno de los niveles de experimentación. Su puesta en marcha se ha desvelado como una práctica fundamental en dos sentidos: para analizar la situación inicial de los centros gestores con respecto a la igualdad y la incorporación de la dimensión de género, y para establecer prioridades y áreas de intervención preferentes.

En este momento, y desde el punto de vista de aportar claves metodológicas, conviene hacer referencia a los diferentes niveles de diagnóstico puestos en marcha:

- **En un primer nivel**, ante la necesidad de contar con una referencia *global*, se realizó un diagnóstico general que delimitara un punto de arranque y proporcionara orientaciones para enfocar la intervención. El primer efecto de este diagnóstico fue el debate y la reflexión generada en la Administración Andaluza sobre los resultados arrojados por el análisis del mismo. Debate que ha facilitado sin lugar a duda, la primera oportunidad para dar espacio a los temas de igualdad desde los diversos ámbitos de actividad.
- **En el segundo**, el diagnóstico se focaliza en ámbitos de intervención más *específicos*: las unidades administrativas propiamente dichas. El objeto de la investigación se concreta en informes por Servicio o por Dirección General y en consecuencia, en las líneas de trabajo sobre las que basar la planificación, los planes grupales o colectivos.

Se trata en cualquier caso de una línea que, aunque se asienta en acciones de investigación, tienen una clara orientación práctica: detectar líneas de mejora que orienten la intervención, a nivel global y por unidades administrativas. Las propuestas de intervención fueron plasmadas –durante la fase propositiva– en los **“planes de trabajo”** que, junto con la capacitación, se constituyeron como las piedras angulares del modelo de implantación y que han permitido, mostrar en la práctica la responsabilidad que todo gestor o gestora de políticas públicas tiene en la aplicación sectorial del principio de igualdad de género.

LÍNEA DE ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO

Esta línea es una de las que más ha identificado y caracterizado el modelo de la Unidad, ya que desde ella se fue materializando una de las características principales del *enfoque*: la *corresponsabilidad* de los centros de gestión de la política pública autónoma en la aplicación del MG. Con ella, se desarrolló, en la práctica, la concepción de la UIG, no tanto como unidad específica y externa para incorporar la dimensión de género en un área de gestión dada, sino para acompañar, enseñar, mostrar, ensayar y aprender “conjuntamente” a modificar los procedimientos de trabajo.

En coherencia con ello, se ha articulado un sistema de asesoramiento directo, presencial y on-line, permanente, para orientar y acompañar la puesta en marcha de las propuestas de intervención (“planes de trabajo”) derivadas de los resultados identificados en los diagnósticos, así como para dar respuesta a necesidades puntuales o demandas de los propios centros de gestión.

La línea de trabajo de asesoramiento ha sido una de las líneas que más tiempo, recursos y dedicación ha exigido, y de la que no siempre se deducen resultados inmediatos, aunque sí un impacto importante en cuanto a la transformación de los procedimientos de trabajo para integrar la igualdad de género.

LÍNEA DE ELABORACIÓN DE MATERIALES Y RECURSOS DE APOYO

La elaboración de recursos didácticos y materiales de apoyo ha sido otro de los pilares básicos para el funcionamiento y organización del proyecto experimental. Con objeto de proporcionar herramientas y pautas técnicas que apoyasen el trabajo de los órganos gestores, y complementar con ellos la línea de asistencia técnica arriba desarrollada.

Cada uno de estos procedimientos, además de sistematizar los pasos necesarios para la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas, se acompaña de **herramientas** que pautan su aplicación, y contribuyen a la reflexión acerca de lo que los centros gestores hacen y la relación entre este “hacer” y la igualdad entre mujeres y hombres. Es cierto que para su aplicación es absolutamente necesario vencer la resistencia relacionada con la consideración de las políticas públicas como neutras al género. Y aquí es donde cobra mayor sentido la formación, imprescindible para realizar una interpretación y un uso ajustado de los recursos puestos a disposición de este proceso.

LÍNEA DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

Las actividades relacionadas con la difusión y comunicación se han tenido en cuenta desde el diseño del proyecto de experimentación, orientadas a potenciar la motivación y la capacidad de las personas implicadas. A tal fin, se han articulado espacios de debate, reflexión y puesta en común, en forma de foros de participación más amplios, encuentros, jornadas, metodologías de identificación de las buenas prácticas etc.

Además de las actividades presenciales, se ha desarrollado una línea de difusión e intercambio “virtual”, con la misión principal de visibilizar la actividad de la Unidad dentro y fuera de la Junta de Andalucía, así como para proporcionar informaciones relevantes dentro del campo de la igualdad de oportunidades y MG, a través del “Boletín digital Informativo” y la página Web (**www.unidadgenero.com**). En este punto, es importante destacar –por su potencial de cara a la transferencia de la experiencia de la UIG a otros ámbitos- la doble funcionalidad de la web:

- *Privada*: Como soporte para sostener el desarrollo del trabajo de integración paulatina de la dimensión de género en las unidades de gestión de los servicios centrales de la Administración Andaluza y de acompañamiento, intercambio y comunicación entre los diferentes grupos de trabajo.
- *Pública*: como instrumento de difusión y puesta en valor de los resultados de la experiencia.

LÍNEA DE EVALUACIÓN

En materia de evaluación, desde los inicios del proyecto, se planificó un sistema que preveía dos grandes momentos a la hora de dar cuenta de los resultados e impacto de la experiencia:

- En un primer momento, se realizó *evaluación externa* centrada en una valoración global del modelo de implantación propuesto y los procesos que lo desarrollan. Se trataba, en esta primera fase, de una evaluación más centrada en el *diseño* que en las realizaciones concretas. Con ella, se obtuvieron los ejes fundamentales del análisis (preguntas de evaluación y dimensiones evaluativas), así como el diseño de un conjunto de herramientas para la recogida y análisis de la información de evaluación.

- Posteriormente, se procedió a adaptarlo y sistematizarlo de manera que fueran las propias unidades gestoras participantes en la experiencia, quienes realizase una evaluación continua de los logros obtenidos con su puesta en marcha. El resultado fue el diseño de un sistema de evaluación que especifica las dimensiones objeto de evaluación -QUÉ se va a evaluar- la metodología y las herramientas de recogida de información y análisis de los datos necesarias para llevarla a cabo -CÓMO- y los y las agentes implicados en su puesta en marcha (QUIÉNES); asimismo, el sistema diseñado incluía una reconstrucción del *procedimiento* de evaluación, con indicaciones precisas sobre los pasos a seguir y las tareas necesarias para su ejecución.

3.3. CONCLUSIONES

A la hora de valorar la experiencia de la UIG parece más útil hacerlo desde sus aportaciones a la estrategia de MG o de institucionalización del enfoque de género en la Junta de Andalucía, que desde la enumeración de sus resultados específicos. Esta valoración, acorde con el objeto de la guía, se centra en los aspectos metodológicos de la experiencia, de manera que pueda servir como referente para otras estrategias de implantación de la transversalidad. Con esta lógica, se resumen a continuación las principales “lecciones aprendidas” de su puesta en marcha:

- En primer lugar, se puede decir que se han producido avances significativos en cuanto a una mayor comprensión del enfoque de la transversalidad de género y de sus implicaciones para la Administración Pública, si bien hay que decir que esta ha sido también una de las mayores dificultades encontradas en el proceso: hacer entender a los centros gestores la lógica de la corresponsabilidad, junto con la ruptura de la falacia de la neutralidad de las políticas públicas, han sido sin duda los aspectos que han requerido una mayor inversión en tiempo y esfuerzo.
- Es en este mismo sentido de avance en la comprensión de la lógica de la transversalidad, que podemos decir que la experiencia de la UIG ha supuesto un salto cualitativo real, al mostrar de un modo práctico el cambio en la estrategia de las políticas de igualdad, el paso de las acciones de compensación (pasiva) a gestionar la igualdad desde la planificación, lugar desde donde se puede evitar y controlar la reproducción de los mecanismos de discriminación a partir de la adopción de una posición *activa* en este campo. También ha constituido una plataforma privilegiada para situar en primer término la corresponsabilidad y las políticas de igualdad -que pasan de ser un asunto de mujeres o exclusivo del Organismo de

Igualdad a ser una cuestión de política pública, responsabilidad de la Junta de Andalucía en su conjunto.

- La *metodología* puesta en marcha ha permitido probar y validar los procesos básicos para integrar el enfoque de género, tanto en los procedimientos como en la estructura administrativa. En este sentido, la experimentación ha logrado mostrar algunos *camino posibles* –en la dimensión conceptual y metodológica– en un momento muy incipiente del desarrollo de la estrategia del MG, en el que existían directrices pero no se sabía muy bien como operativizarlas. Así, la UIG ha definido y mostrado una *forma de hacer* para abordar el proceso de transversalizar el principio de igualdad entre mujeres y hombres en las políticas generales.
- Si bien, la experiencia ha demostrado que, para ganar en eficacia y eficiencia de la estrategia de implantación, es necesario llevar a cabo los dos enfoques en paralelo (arriba-abajo, abajo-arriba). Con ello, se garantizan avances concretos en la doble dimensión *procedimental* (la consolidación de los cambios en los procedimientos de trabajo) y *estructural-organizativa* (la creación de estructuras estables en las Consejerías) de la transversalidad de género.
- Por otro lado, y también desde el punto de vista de la estrategia metodológica, la prioridad dada a la *dimensión técnica* se ha mostrado eficaz. Focalizar la estrategia en crear la “necesidad” técnica ha dado resultados visibles. Resulta imprescindible complementar entre ambas dimensiones (técnica y política, procedimental y estructural) para garantizar que se dan las condiciones idóneas para articular la transversalidad.
- Si profundizamos en el análisis de los *procedimientos* puestos en marcha, el *diagnóstico* de las unidades de gestión, además de precisar el punto de partida y establecer las prioridades, se ha revelado como una herramienta de gran efecto pedagógico y de sensibilización. Los planes de trabajo, constituyen la siguiente herramienta de avance en el proceso de transversalidad: pautar las transformaciones que han de emprenderse para garantizar estos avances. En cualquier caso, la viabilidad técnica del modelo de implantación fue ampliamente garantizada, tanto por la propia concepción del modelo, como por el esfuerzo realizado en materia de sistematización de sus procesos (protocolización), y la incorporación de algunos de ellos en el propio sistema. También por la creación de un equipo de profesionales que, desde dentro de la propia administración, reúnen la capacidad suficiente para llevar a cabo con éxito los cambios necesarios para implantar el MG.

- Desde la dimensión *organizativa*, la experiencia de la UIG a puesto de manifiesto que el liderazgo para iniciar y consolidar un proceso de MG institucional, ha de ser *compartido* (implicando diferentes agentes con intereses diversos en una estrategia común y estableciendo mecanismos concretos de participación y coordinación). Asimismo, y desde esta dimensión, se confirma que el proceso ha de desarrollarse *desde dentro* de la Administración, para que el control y el saber hacer repercuta en lo interno de la misma (aunque sea necesario el apoyo técnico para acompañar en la consolidación de procesos) y también la importancia de que la promoción, impulso, seguimiento y evaluación del desarrollo recaiga en el Organismo de Igualdad.

- Otra de las “lecciones aprendidas” en el trascurso del proyecto, tiene que ver con el análisis de su *incidencia estructural*³⁰. Para ello, podemos atender a tres niveles de influencia: personal, profesional y estructural.

- > Desde el punto de vista de las *personas*, podemos hablar de un alto nivel de incidencia, por los niveles de sensibilización alcanzados y por el debate público generado.
 - > En el nivel *profesional*, se podría valorar de incidencia media-alto: se ha colocado el debate de la igualdad en ámbitos profesionales que se creían sin ninguna responsabilidad ni competencia en ello, abriéndose paso un posicionamiento profesional positivo frente a la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas.

 - > La incidencia en las *estructuras* ha logrado a raíz de los planes de trabajo-cambios concretos en los procedimientos de gestión de las políticas públicas: producción y gestión de la información, comunicación, gestión de recursos económicos, contratación pública, etc.

- Desde el punto de vista de la *visibilización* de la experiencia y de sus efectos en términos de generar un clima favorable a la continuidad y legitimidad de la estrategia, la UIG se ha convertido en un referente paradigmático para muchas otras experiencias y ha sido un importante foco de atención convirtiendo a la Junta de Andalucía en pionera en el desarrollo de las políticas de igualdad. Su visibilidad ha sido, sin duda, otro de los puntos fuertes de la experiencia de la UIG.

30. Aunque este criterio está directamente relacionado con programas de institucionalización de la estrategia de MG más que con una experiencia piloto como la que nos ocupa, dado el enfoque general que caracterizó a la experiencia y que hemos puesto de manifiesto en el epígrafe precedente, puede ser útil realizar el análisis de este criterio en sentido amplio

→ Finalmente, y desde el punto de vista de su continuidad, se pueden destacar al menos cuatro elementos que hacen viable su transferencia a experiencias futuras de implantación de la estrategia de la transversalidad y que son los siguientes:

1. El *enfoque* y cómo se materializa en los elementos clave del diseño del modelo de implantación, que en tanto que metodología de aplicación de la estrategia de transversalidad, supone en sí mismo un proceso de aprendizaje y transferencia.
2. El *saber*: las condiciones en cuanto a conocimiento técnico necesario para incorporarse a una experiencia de este tipo están ya aseguradas, transferidas al organismo responsable (el IAAP) y a disposición de la administración.
3. El *saber hacer*: los métodos, procesos y herramientas de trabajo. han sido sistematizados y plasmados en protocolos que permiten facilitar su transmisión y que están a disposición del personal de la administración que quiera poner en marcha los procedimientos básicos para integrar el enfoque de la igualdad de género en sus respectivos ámbitos de intervención.
4. Por último, el *saber ser*, hace referencia al compromiso, personal profesional e institucional. El institucional, tal y como mencionamos anteriormente, parece asegurado con las leyes de igualdad; en cuanto al personal y profesional, la experiencia de la UIG ha abierto importantes caminos para su aplicación efectiva.

Por todo ello, se puede concluir que el modelo validado permite articular una estructura útil, eficaz y eficiente para emprender la transversalidad de las políticas de igualdad de género en la Administración Pública. Una experiencia que permite extraer lecciones importantes que sirvan como punto de partida para el desarrollo de las transformaciones previstas en el actual marco legislativo.

BIBLIOGRAFÍA

DECRETO 437/2008, de 2 de septiembre, por el que se crea la *Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres* (publicado en BOJA núm. 180, 10 septiembre de 2008).

COMISIÓN EUROPEA *Guía de Integración de la Dimensión de Género en las Políticas de Empleo*, 2007.

COMISIÓN EUROPEA *Guía de evaluación del impacto de género, 1998. Buenas prácticas de las Administraciones Públicas en materia de Mainstreaming de Género* Instituto de la Mujer, Madrid: 2007.

MARÍA BUSTELO Y EMANUELA LOMBARDO: “*Mainstreaming de Género y análisis de los diferentes ‘marcos interpretativos’ de las políticas de igualdad en Europa: el proyecto MAGEEQ1*” Ponencia presentada para la *Jornada internacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

HEIDE CORTOLEZIS: “*Implementación del Mainstreaming de Género en las políticas del mercado laboral en Styria (Austria)*” Ponencia presentada para la *Jornada internacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

ADA GARCÍA: “*Gender Mainstreaming-Belgium Project*” Ponencia presentada para la *Jornada internacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

EVANGELINA GARCÍA PRINCE *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming: ¿de qué estamos hablando?* PNUD Proyecto América Latina Genera, 2008. Disponible en: <http://www.americlatinagenera.org/tematica/gender-publicaciones.php>

CAROLYN HANNAN: “Promover la igualdad de género: experiencias de la ONU en la implementación de la estrategia de Mainstreaming de Género” Ponencia presentada para la *Jornada internacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

LIISA HORELLI: “Conditions and methods for mainstreaming gender equality in the finnish ministries - an extended case study for the mainstreaming project of the nordic council of ministers” Ponencia presentada para la *Jornada internacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

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

JOSÉ FERNANDO LOUSADA AROCHENA: *El principio de transversalidad de la dimensión de género* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid: 2007.

ANNE-MARIE MCGAURAN: “La Unidad de Igualdad de Género en Irlanda” Ponencia presentada para la *Jornada internacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

NATALIA NAVARRO OLIVAN: *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro-equidad*, PNUD - América Latina Genera, 2007, disponible en: <http://www.americlatinagenera.org/tematica/gender-publicaciones.php>

CONNY ROGGE BAND “Igualdad de género y técnicas del Mainstreaming de Género: metodología SMART (método simple para evaluar la relevancia del género en las políticas) y la evaluación del impacto en función del género” Ponencia presentada para la *Jornada nacional sobre Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas*, Unidad de Igualdad de Género, Sevilla, 26 y 27 de Octubre 2004, disponible en: <http://unidadgenero.com>

PNUD: *Gender Mainstreaming Learning Manual*, 2000, disponible en: <http://www.undp.org/women/mainstream/>

PNUD: *Transforming the Mainstream: Gender in UNDP*, 2003, disponible en: <http://www.undp.org/women/mainstream/>

CONSEJO DE EUROPA: *National machinery, action plans and gender mainstreaming in the Council of Europe member states since the 4th World Conference on Women (Beijing, 1995), 2004*, disponible en: http://www.iknowpolitics.org/files/National%20Machinery_actin%20Plan%20and%20Gender.pdf

PNUD: *Gender Mainstreaming in Practise*, 2007, disponible en: http://www.undp.org/women/mainstream/docs/Gender_Mainstreaming_in_Practice__A_Toolkit.pdf

UNIDAD DE IGUALDAD DE GÉNERO. *Módulo 0. La Unidad de Igualdad de Género*, disponible en: <http://www.unidadgenero.com/>

UNIDAD DE IGUALDAD DE GÉNERO. *Módulo 1. Introducción al Enfoque Integrado o Mainstreaming de Género*, disponible en: <http://www.unidadgenero.com/>

UNIDAD DE IGUALDAD DE GÉNERO. *Módulo 10. Inventario el Mainstreaming de Género en la práctica: experiencias ejemplares y buenas prácticas*, disponible en: <http://www.unidadgenero.com/>

MIEKE VERLOO. *“Policy frames and implementation problems: the case of gender mainstreaming”*, 2002, disponible en: <http://www.mageeq.net>

GENDER MAINSTREAMING MANUAL. *A book of practical methods from the Swedish Gender Mainstreaming Support Committee (JämStöd)*, 2007, disponible en: <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/08/19/82/3532cd34.pdf>

A TASTE OF GENDER MAINSTREAMING. *A handbook from the European Grundtvig 2 project: “Challenging Actions in Gender Mainstreaming”*, 2006, disponible en: <http://www.maero.de/doku/ca/taste-of-gm.pdf>

MAINSTREAMING DE GÉNERO. *Marco conceptual, metodología y presentación de “buenas prácticas”*. Informe final de actividades del Grupo de especialistas en *mainstreaming* (EG-S-MS); Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1999.

AGRUPACIÓN DE DESARROLLO CALIOPE *Protocolo de implantación del Mainstreaming de Género*, Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: 2007, disponible en <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/08/19/82/3532cd34.pdf>

TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

- 0 Unidad de igualdad y género
- 1 Introducción al enfoque integrado o mainstreaming de género. Guía básica
- 2 Presupuestos públicos con perspectiva de género
- 3 Género y salud
- 4 Urbanismo con perspectiva de género
- 5 Indicadores de género. Guía práctica
- 6 Guía para identificar la pertinencia de género
- 7 Lenguaje administrativo no sexista
- 8 La igualdad de género como factor de calidad. Manual de gestión
- 9 Normativa con impacto de género positivo en la igualdad
- 10 Inventario. El mainstreaming de género en la práctica: Experiencias ejemplares y buenas prácticas
- 11 Información útil desde la perspectiva de género
- 12 Elaboración de webs con perspectiva de género
- 13 Publicidad institucional no sexista
- 14 Hacia un entorno laboral igualitario
- 15 Tiempo y desigualdades de género. Distribución social y políticas del tiempo



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL