

GUÍA PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN ORGANIZACIONES ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN. PASO A PASO



Esta publicación ha sido elaborada en el marco del programa de transversalidad de género desarrollado por el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE). Se encuentra disponible en línea a través de la plataforma sobre transversalidad de género de EIGE: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

El Instituto Europeo de la Igualdad de Género creó la plataforma en línea sobre transversalidad de género con el fin de apoyar a las instituciones de la Unión Europea (UE) y a organismos gubernamentales en la integración de la perspectiva de género en su trabajo. La plataforma ofrece perspectivas sobre la relevancia del género en diversos ámbitos políticos, a la vez que brinda herramientas para impulsar la transversalidad de género.

Asimismo, contribuye a mejorar las competencias individuales e institucionales a la hora de introducir la transversalidad de género en los diferentes ámbitos sectoriales y a través de las diferentes fases de desarrollo de toda política/programa/proyecto. Entender el modo de concebir, planificar, aplicar, gestionar y evaluar las políticas desde una perspectiva de género reforzará las políticas de la UE, incrementando su relevancia social y su capacidad de respuesta.

Instituto Europeo de la Igualdad de Género

El Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) es el organismo de la Unión Europea para la igualdad de género. El EIGE apoya a las instituciones responsables de las políticas públicas y a todas aquellas entidades relevantes en su esfuerzo para conseguir que la igualdad entre mujeres y hombres sea una realidad para todos los europeos y europeas, proporcionando conocimiento especializado y datos comparables sobre la igualdad de género en Europa.

Más información:

Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE)

Gedimino pr. 16

LT01103 Vilnius

LIETUVA/LITHUANIA

Tel. +370 52157444

Correo electrónico: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu/>

**Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas
a sus preguntas sobre la Unión Europea**

**Número de teléfono gratuito (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Tanto la información como la mayoría de las llamadas (excepto desde algunos operadores, cabinas u hoteles) son gratuitas.

Más información sobre la Unión Europea, en el servidor Europa de internet (<http://europa.eu>).

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2017

Print ISBN 978-92-9493-688-2 doi:10.2839/33482 MH-04-17-155-ES-C

PDF ISBN 978-92-9493-659-2 doi:10.2839/082962 MH-04-17-155-ES-N

© Unión Europea, 2017

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Guía para el cambio estructural en organizaciones académicas y de investigación. Paso a paso



Índice

1. Pasos.....	4
Paso 1. Introducción	4
Paso 2. Análisis y evaluación de la situación de una institución.....	6
Paso 3. Elaboración de un plan de igualdad de género	8
Paso 4. Ejecución de un plan de igualdad de género	10
Paso 5. Seguimiento de los progresos y evaluación de un plan de igualdad de género.....	12
Paso 6. ¿Qué viene después del plan de igualdad de género?	15
2. Requisitos básicos y factores de éxito.....	16
Impulsores del impacto a escala de la organización	16
Impulsores del impacto a escala de los procesos.....	17
3. Obstáculos habituales y modo de superarlos	18



1. Pasos

Paso 1. Introducción

Conocer el contexto

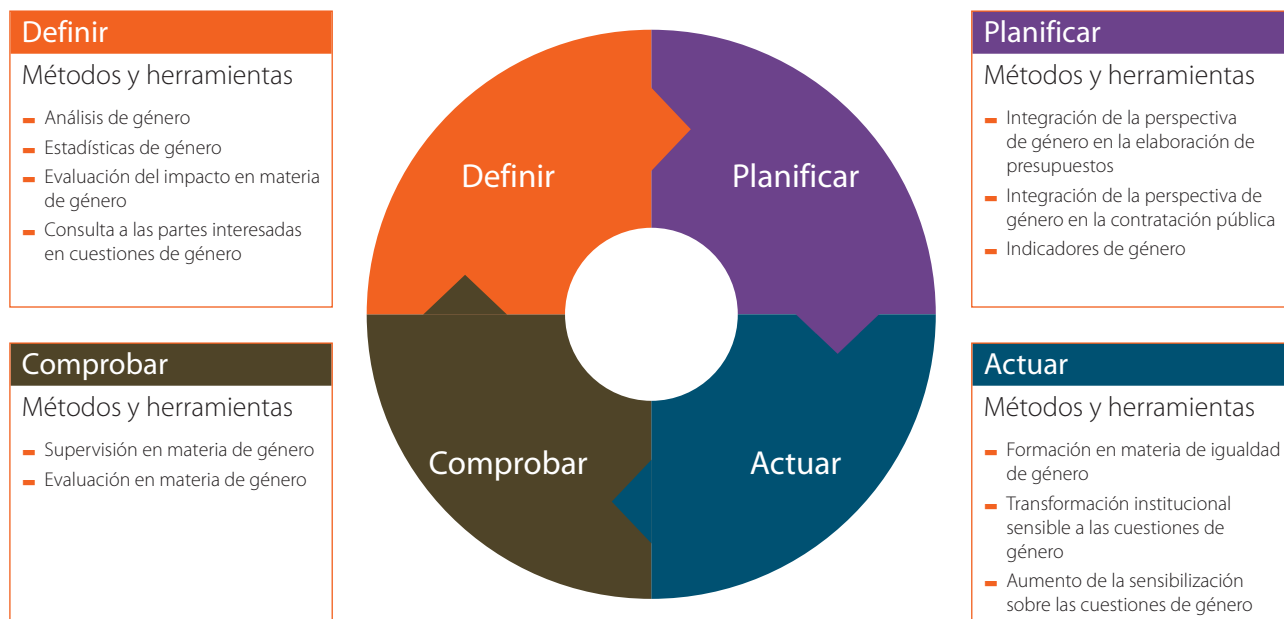
En lugar de limitarse a copiar los enfoques o las medidas que otras personas han adoptado con éxito, es mejor averiguar qué acciones serían las más convenientes para la institución propia teniendo en cuenta su contexto. Aparte de las adaptaciones que deban hacerse a las condiciones locales, ¿qué acciones pueden ajustarse a los objetivos y el contexto de la institución en cuestión? Hay varios elementos de este «contexto» que pueden ser pertinentes.

En los Estados Unidos se han emprendido investigaciones sobre las experiencias y los conocimientos adquiridos por las instituciones que recibieron algún premio Advance a la transformación institucional, que concede la National Science Foundation (NSF). Uno de tales conocimientos centra la atención en la importante función del contexto.

1. **Ubicación:** el lugar en el que se encuentra la institución de educación superior es importante para las intervenciones, que resultarán más eficaces y pertinentes. Por ejemplo, las políticas para abordar las necesidades de doble carrera de los miembros del profesorado universitario es posible que sean mucho más importantes en instituciones ubicadas en zonas rurales, en las que la comunidad en sentido más amplio podría ofrecer menos opciones de empleo a los socios que en una zona urbana.
2. **Aspectos económicos:** la situación económica local o regional suele influir en las oportunidades de contratación institucional y puede afectar a los esfuerzos de los proyectos de Advance. Por ejemplo, cuando una institución que se ha enfrentado a restricciones en relación con la contratación de personal nuevo pasa a una fase en la que se realizan numerosos contratos, es un momento especialmente oportuno para ofrecer a los decanos y jefes de departamento apoyo y orientaciones sobre prácticas de selección y contratación equitativas. En tales momentos, el interés institucional por integrar estrategias nuevas y eficaces puede ser especialmente intenso, y Advance tiene capacidad de abrirse camino mediante la presentación del proyecto como fuente de apoyo y ayuda para el logro de las metas institucionales en materia de contratación.
3. **Características institucionales:** la lista y los ejemplos siguientes destacan una serie de características institucionales que forman el escenario sobre el que se materializan los intentos de cambio institucional.
 - a) **Historia:** la historia de una institución influye en lo que el personal docente y administrativo considera importante y lo que percibe que es

posible. Los grandes acontecimientos o problemas pueden, en ocasiones, allanar el terreno para que el personal administrativo y el profesorado consideren importantes las metas de Advance.

- b) **Tamaño:** el tamaño de los departamentos y del conjunto de la institución puede perfilar las dificultades, las necesidades y las opciones. Por ejemplo, en departamentos pequeños, el grupo de miembros del cuerpo docente con mayor antigüedad que pueden servir como tutores es también pequeño, lo cual exige enfoques innovadores en relación con los planes de tutoría. Las necesidades de privacidad pueden asimismo ser mayores, y las mujeres en fases iniciales de su carrera tal vez prefieran participar en relaciones de tutoría con colegas de otros departamentos a fin de proteger su privacidad.
- c) **Liderazgo:** las metas, las prioridades, los intereses y los estilos de la alta dirección son factores clave para que los proyectos de Advance culminen con éxito. Los cambios en la alta dirección, como suele ocurrir, pueden representar desafíos y oportunidades para los proyectos de cambio en la organización, lo que exige que los líderes de Advance determinen si se deben adaptar las estrategias de modo que se ajusten al nuevo contexto de liderazgo. En ocasiones, los nuevos líderes identifican dificultades nuevas que es necesario abordar: se puede ofrecer Advance como «solución» a tales dificultades identificadas por un alto directivo.
- d) **Estructura y gobernanza:** el hecho de que una institución tienda a estar descentralizada o centralizada, y de que las estructuras administrativas sean más horizontales o más jerárquicas, son factores contextuales importantes. Los líderes de Advance deben decidir el lugar en el que ubican sus oficinas, las personas con quienes se ponen en contacto en la Administración central y el modo en el que se relacionan con los órganos de gobierno. Otra característica estructural importante para la planificación es si una institución está organizada sindicalmente o no.
- e) **Políticas:** mientras que algunas instituciones tienen un historial de iniciativas favorables a la familia y de otras políticas que contribuyen a que el entorno sea incluyente, otras en cambio no lo tienen. En consecuencia, lo que ya se esté aplicando influye en las prioridades para abordar las políticas como una palanca para el cambio.
- f) **Cultura:** las instituciones de educación superior se diferencian entre sí por las características que definen la vida que se vive en cada una de ellas, el modo en el que se trabaja y la manera en la que se produce el cambio. Algunas de las variables culturales clave que se pueden mencionar



son: que el campus tenga un ambiente «familiar» o más bien «empresarial», los modos en los que interaccionan el personal administrativo y el profesorado, y los valores que rigen las interacciones diarias.

Todas estas características son pertinentes para tomar decisiones sobre qué intervenciones incluir u omitir en una cartera Advance de cambio, y sobre cómo diseñar tales intervenciones para que la recepción en el campus sea la mejor ⁽¹⁾.

Búsqueda de apoyo

Conocer el contexto y la dinámica de la institución a la que pertenece ayuda a pensar dónde se puede encontrar apoyo dentro y fuera de la organización.

1. Identifique a agentes con conocimientos prácticos en igualdad de género. Aparte de facilitar información pertinente relacionada con el género, también pueden actuar como «activistas» para llevar a la práctica las acciones y ayudar a identificar a otros agentes.
2. Busque a (posibles) aliados, entre otros: personal de las escalas directivas superior y media, de Recursos Humanos y compañeros de su mismo nivel. Intente encontrar personas con interés y disposición para fomentar la igualdad de género y el cambio a un entorno de trabajo mejor, equilibrado e incluyente. Esto le ayudará a terminar las cosas más rápidamente y a promover apoyos para el plan futuro.

⁽¹⁾ El texto sobre «factores contextuales clave» se ha extraído del documento siguiente: Austin, A. E. y Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in Advance institutional transformation projects: synthesis of a working meeting* (Estrategias para el cambio de las organizaciones en los proyectos Advance de transformación institucional: síntesis de una reunión de trabajo), pp. 3-5. (disponible en: http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).

3. Encuentre oportunidades de financiación para establecer y ejecutar el plan de igualdad de género o para realizar acciones específicas. A escala de la Unión Europea (UE), la Comisión Europea financia proyectos de cambio institucional a través de Horizonte 2020. A escala nacional o regional, tal vez haya también iniciativas similares que faciliten los medios económicos necesarios para fomentar el cambio institucional. A escala institucional, es posible que se estén aplicando ya medidas para financiar conferencias que promuevan una composición de los paneles equilibrada con respecto a los géneros, o para financiar investigaciones que incorporen una dimensión de género, etc.
4. Averigüe qué alianzas puede establecer con las redes regionales y nacionales sobre el género en la investigación. Estas redes existen y son importantes para su trabajo.

Conocimiento del ciclo de la transversalidad de género

Tener una idea global clara del ciclo de la transversalidad de género le ayudará a entender, en términos generales, los pasos necesarios para desarrollar un plan de igualdad de género, cómo ponerlo en marcha y cómo cumplirlo. El ciclo de la transversalidad de género del EIGE puede adaptarse al contexto específico de las organizaciones de investigación e instituciones de educación superior. Cada fase se corresponde con un paso para el desarrollo de un plan de igualdad de género:

Paso 1. Definir: Cómo analizar y evaluar la situación de una institución

Paso 2. Planificar: Cómo establecer un plan de igualdad de género

Paso 3. Actuar: Cómo ejecutar un plan de igualdad de género



Paso 4. Comprobar: Cómo realizar un seguimiento de los progresos y evaluar un plan de igualdad de género

Paso 2. Análisis y evaluación de la situación de una institución

El mejor punto de partida para desarrollar un conjunto eficaz de medidas es recopilar información pormenorizada sobre el nivel de promoción de la igualdad de género que hay en su organización. Tras evaluar la situación de su institución, sabrá las medidas que es necesario aplicar. El grado de exhaustividad de este primer análisis dependerá de los recursos disponibles. Asegúrese de que evalúa los recursos humanos y financieros a los que tiene acceso para emprender esta tarea. Determine cuáles son los activos internos (p. ej., expertos en género), pero tenga en cuenta también otros posibles recursos externos (p. ej., fondos, asociaciones locales).

El enfoque que se sigue habitualmente incluye lo siguiente:

1. Revisar la legislación y las políticas pertinentes en su país

Conviene conocer la legislación y las políticas generales en relación con la igualdad de género y la no discriminación, así como las específicas para los ámbitos del mercado laboral y la investigación y/o la educación superior.

Revisar los marcos jurídicos y de políticas le permitirá saber en qué posición se encuentra su organización. Le servirá como respaldo de la justificación para sus acciones. Este conocimiento puede asimismo servirle de apoyo para algunas de las medidas del plan de igualdad de género que instaure.

Por ejemplo:

- cuando en su país se establezcan objetivos en las políticas esto podrá ofrecerle argumentos para convencer a sus colegas y a la alta dirección de que es necesario adoptar medidas en la organización;
- su institución podría unirse a una iniciativa ya en curso, como el Día de las Mujeres y las Niñas en la Ciencia.

2. Analizar los datos desglosados por sexo sobre el personal y los estudiantes

Para detectar cualquier diferencia de género es necesario desglosar los datos por sexo. El análisis de este tipo de datos facilita información esencial para identificar los ámbitos en los que más urgente es la intervención. Por ejemplo, si el análisis muestra que el equilibrio de

género está especialmente sesgado en determinadas disciplinas, los esfuerzos pueden dirigirse a atraer a personas del sexo infrarrepresentado hacia esos ámbitos.

El primer paso es comprobar qué datos están disponibles de inmediato. Si su organización no dispone de ellos, es necesario tomar medidas para recopilarlos. Tan pronto como tenga acceso a los datos, debe realizar un análisis estadístico.

Entre los datos que deben analizarse se encuentran los siguientes (aunque no son los únicos):

- número de trabajadores por género, en todos los niveles, por disciplina, por función (incluido el personal administrativo/auxiliar) y por relación contractual con la organización;
- número medio de años que necesitan las mujeres y los hombres para ascender en la carrera profesional (por grado);
- diferencias salariales por género y por puesto de trabajo;
- número de mujeres y de hombres en puestos académicos y administrativos con poder de decisión (p. ej., consejos, comités, tribunales);
- número de mujeres y de hombres que presentan su candidatura a distintos puestos;
- número de mujeres y de hombres que han abandonado la organización en los últimos años, especificando el número de años que trabajaron en la organización;
- número de empleados, por género, que solicitan/disfrutan de una baja parental, durante cuánto tiempo y cuántos se han reincorporado al trabajo después de la baja;
- número de días de ausencia de las mujeres y de los hombres según el motivo de la misma;
- número de horas de formación/créditos a los que asistieron mujeres y hombres;
- número de estudiantes (mujeres y hombres) en todos los niveles y para todas las disciplinas.

¿Necesita inspiración?

- She figures* (estadísticas e indicadores sobre la igualdad de género en la ciencia) es la fuente principal de datos estadísticos comparables y a escala paneuropea sobre la situación de la igualdad de género en la investigación y la innovación. Puede examinar las mismas dimensiones que cubren tales estadísticas y compararlas con la actuación de su organización en relación con su país y con la UE. *She figures* se publica cada tres años. El manual que acompaña a esta publicación, *She figures handbook*, ofrece orientación metodológica sobre el cálculo de los indicadores incluidos en *She figures 2015*.
- El proyecto sobre el cambio estructural «Effective gender equality in research and academia (EGERA)»

(Igualdad de género eficaz en los ámbitos académico y de investigación), financiado por la UE, elaboró el *primer informe de igualdad de género*. Su objetivo era conocer la situación relativa a la igualdad de género y otras cuestiones relacionadas con esta en las instituciones participantes mediante el examen de los datos, la información y las políticas disponibles en las instituciones asociadas. Se cubrieron los ámbitos siguientes: i) recursos humanos y gestión de la carrera profesional, incluidos el empleo y la promoción profesional; ii) equilibrio entre la vida laboral y la personal y condiciones de trabajo; iii) delitos y violencia de género, incluidos el hostigamiento y el acoso por motivos de género, y iv) el género en la investigación y los planes de estudio.

3. El proyecto «Institutional transformation for effecting gender equality in research (Integer)» (Transformación institucional para una igualdad de género efectiva en la investigación) sobre el cambio estructural, financiado por la UE, ofrece una serie de consejos prácticos para conocer las instituciones a través de la recogida de datos y de la realización de encuestas. Por ejemplo, cómo organizar métodos, encuestas, visitas *in situ* y/o grupos de debate; cómo recopilar esa información (p. ej., se puede poner en contacto con varias unidades para informarse sobre los datos desglosados por sexo de los que disponen), y quién puede participar en esta tarea (p. ej., la unidad de Recursos Humanos, la unidad de garantía de la calidad y también la unidad de evaluación de la investigación).
4. La Universidad de Beira Interior ha evaluado de manera sistemática los mismos indicadores desde la primera evaluación que se realizó sobre la situación de la institución (es decir, desde 2011 hasta el presente). Consulte el enfoque adoptado y los indicadores utilizados en este caso.

Identificar las medidas ya adoptadas para fomentar la igualdad de género

Será necesario localizar y hacer un inventario de las medidas existentes para promover a las mujeres, aumentar la sensibilización sobre las cuestiones de género, fomentar la conciliación entre la vida laboral y la personal, etc. La aplicación y los resultados de las medidas ya en curso deberán evaluarse, en conjunción con las personas que participen, desde una perspectiva crítica para buscar el modo de aumentar la eficacia.

Como complemento del enfoque habitual puede plantearse realizar lo que figura a continuación.

1. Un análisis de datos que incluya otras dimensiones, como la edad, el origen étnico, la discapacidad, la orientación sexual y la religión. Es importante comprender los puntos de intersección entre el sexo y otras dimensiones, ya que se pueden producir numerosas discriminaciones que es preciso abordar. No obstante, debe

tener en cuenta los asuntos relativos a la protección de datos cuando el número de empleados con puntos de intersección particulares sea muy reducido (p. ej., si solo hay una empleada negra, con discapacidad o musulmana en el personal).

2. Una revisión bibliográfica sobre la igualdad de género en la investigación, la enseñanza y la educación superior. La finalidad de revisar las publicaciones existentes a escala europea e internacional es conocer, entre otros aspectos, los estereotipos de género que hay en la investigación y la enseñanza, las desigualdades actuales en los ámbitos de la investigación y la educación superior, y las medidas o acciones que deben adoptarse para abordar tales problemas. Consulte aquí algunos de los recursos clave.
3. Una encuesta entre los miembros del personal para evaluar su conocimiento y sus experiencias en relación con la (des)igualdad de género en la institución, las prácticas de la organización que promueven la igualdad de género, las actitudes o los comportamientos sexistas, etc.
4. Las entrevistas o los grupos de debate con representantes de todos los niveles del personal y/o que cubran distintas disciplinas. Las entrevistas pueden cubrir algunos de los aspectos mencionados anteriormente, pero también pueden sondear la percepción del personal sobre la necesidad y el nivel de aceptación de las medidas para la igualdad de género.

¿Quién puede realizar este análisis?

Si la estructura de su organización incluye responsabilidades de apoyo a la igualdad de género (p. ej., una oficina o unidad encargada de estas cuestiones), el personal de esta unidad podría asumir la tarea de realizar la evaluación inicial de la situación de la igualdad de género en la organización. También puede hacer que participen representantes (electos) del personal. No olvide incluir la participación de expertos en cuestiones de género que trabajen en la institución, ya que pueden aportar ideas valiosas y/o involucrarse en el proyecto.

Si tal unidad no existe o no puede asumir la tarea, contemple la posibilidad de crear un equipo pequeño que se encargue de esta evaluación preliminar. El equipo puede estar compuesto por miembros de la unidad de igualdad de género, personal docente y/o investigador, así como por miembros del departamento de Recursos Humanos.

En los dos casos anteriores es esencial tener el mandato explícito de la alta dirección para realizar una evaluación preliminar, a fin de poder dedicar tiempo, encontrar puertas abiertas y conseguir la cooperación necesaria.

Es preciso que los cometidos de cada miembro del equipo se acuerden y dejen claros desde el principio. Disponer de recursos (humanos y financieros) suficientes es fundamental para poder analizar y evaluar satisfactoriamente la



situación de su organización en relación con la igualdad de género. Además, tener el mandato explícito de la alta dirección para realizar una evaluación preliminar ayudará a abrir puertas y conseguir la cooperación necesaria.

En esta fase ya conviene tener una idea de los miembros del personal que van a participar en el plan de igualdad de género.

Paso 3. Elaboración de un plan de igualdad de género

Una vez realizada la evaluación inicial de la situación de la igualdad de género en su organización puede comenzar a elaborar el plan de igualdad de género. Las conclusiones del análisis inicial permiten identificar los ámbitos de intervención que deben abordarse en el plan. No obstante, no pueden abordarse todos al mismo tiempo, y tal vez sea más urgente en unos casos que en otros. Establezca las prioridades para su organización teniendo en cuenta la evaluación inicial, así como los recursos disponibles. Contemple la posibilidad de incluir en la elaboración del plan a miembros del equipo que realizó la evaluación inicial. En esta fase es crucial el concurso de la alta dirección y el personal con puestos de liderazgo en la definición de las medidas del plan. Su participación garantizará una ejecución más fluida y eficaz de las medidas propuestas.

Al elaborar el plan, tenga presente que debe ser **global e integrado**, lo que significa que los ámbitos de intervención identificados serán interdependientes. El plan abordará una serie de cuestiones pertinentes para toda la comunidad y el sistema organizativo. Al elaborar un plan de igualdad de género es necesario tener en cuenta una serie de elementos básicos:

- 1) objetivos
- 2) medidas
- 3) indicadores
- 4) metas
- 5) calendario
- 6) división de responsabilidades.

A continuación se explica cómo incluir estos elementos en el proceso de elaboración de un plan de igualdad de género.

1. Fomentar la participación de agentes de todos los niveles al definir las medidas y las acciones del plan de igualdad de género

Puede contemplar la celebración de seminarios dinámicos (conjuntos o independientes) con la alta dirección y el personal con puestos de liderazgo, el personal de Recursos Humanos y de Comunicación, el personal docente

y/o investigador y estudiantes, entre otros. Puede utilizar técnicas participativas o basadas en juegos «serios».

Procure entender el significado que la igualdad de género tiene para estos grupos. Es posible que algunos planteamientos provoquen malestar o resistencia. Por ejemplo, «atraer más investigadoras» a una disciplina determinada se puede identificar como una prioridad. No obstante, este tipo de frases pueden plantear dificultades o provocar resistencia. El texto de una medida puede, en muchas ocasiones, adaptarse de modo que se aborden las prioridades de una institución al tiempo que se tienen en cuenta ciertas susceptibilidades. Por ejemplo, utilizar la expresión «atraer talento» puede recibir una aceptación más generalizada por parte de los miembros de la organización. El significado de determinados conceptos en la lengua del país también puede desempeñar un papel. Es posible que algunos términos sean peor recibidos; por ejemplo, el término «equilibrio de género» se utiliza en algunos países para aumentar la cooperación y el interés.

La adopción de un enfoque participativo ayudará a definir medidas significativas para los agentes participantes, respetando al mismo tiempo la cultura de la organización. Aumentará la disposición de los agentes para aplicar las medidas establecidas en el plan.

2. Inspírese en las medidas aplicadas por otras organizaciones, pero tenga en cuenta siempre el contexto de su institución

No es necesario reinventar la rueda. Hay ejemplos muy buenos de medidas y acciones aplicadas por otras organizaciones y que han culminado con éxito. No obstante, una reproducción directa de estas medidas podría no ser eficaz en su institución. Es importante evaluar el contexto en el que se ejecutaron las medidas. Asegúrese de que las adapta a las características de su propio contexto. Consulte el conjunto de herramientas para la acción en materia de cambio estructural, que le podrá servir de inspiración sobre los ámbitos que pueden cubrirse en un plan de igualdad de género. Aquí también se ofrecen otros ejemplos.

3. Defina objetivos y medidas SMART para el plan

La probabilidad de que los objetivos y las medidas de su plan de igualdad de género se ejecuten con éxito es mayor si cumplen los criterios SMART, que son las siglas en inglés de los términos siguientes:

- a) específicos: los objetivos y las medidas deben responder a cuestiones básicas, como qué, por qué, cómo, quién, cuándo y dónde;

- b) mensurables: establezca indicadores cuantitativos y cualitativos, con sus objetivos correspondientes;
- c) alcanzables: asegúrese de que los objetivos y las medidas no sean inalcanzables; que se puedan conseguir aunque ello exija más esfuerzo;
- d) realistas: asegúrese de que los objetivos y las medidas sean pertinentes para la organización, y de que sean factibles en un plazo determinado y con los recursos disponibles;
- e) acotados en el tiempo: indique cuándo podrán alcanzarse los objetivos y las medidas.

Recuerde que la UE subraya la importancia de cumplir los objetivos para el equilibrio entre mujeres y hombres en la toma de decisiones en el ámbito de la investigación. El Consejo de la Unión Europea instó a los Estados miembros y a las instituciones a esforzarse en el establecimiento de metas para conseguir un mayor equilibrio entre los géneros en el profesorado. El Consejo alentó a las autoridades a que fijaran metas (p. ej., objetivos cuantitativos) para lograr un mejor equilibrio de género en los órganos con poder de decisión, incluidos los consejos de administración y científicos, los comités de contratación y promoción profesional, así como los comités de evaluación. Consulte las [conclusiones del Consejo sobre la promoción de la igualdad de género en el Espacio Europeo de Investigación](#) (aprobadas en 2015) para más información sobre estos objetivos.

4. Localice y utilice los recursos existentes al planificar las medidas

Los recursos humanos y financieros destinados al trabajo en materia de igualdad de género suelen ser escasos, y trabajar en tales condiciones puede plantear muchas dificultades. Averigüe de qué recursos dispone para establecer las medidas en cuestión. En ocasiones, la realización de pequeños cambios en los procedimientos o los servicios vigentes puede ayudar a conseguir los objetivos establecidos, sin necesidad de añadir costes o dedicar muchos esfuerzos. Aprovechar los recursos existentes tiene también la ventaja de que promueve la institucionalización de procedimientos o actividades sensibles a las cuestiones de género o específicos de esta dimensión.

A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- a) Las organizaciones suelen ofrecer programas de «formación en el puesto de trabajo». En el marco de este programa se podría ofrecer una formación obligatoria sobre cuestiones de género al principio de cada curso académico para ampliar las capacidades del personal recién nombrado o para reciclar los conocimientos o las competencias de otros miembros de la plantilla.

- b) La elaboración de documentos estratégicos de la organización (o la renovación de los existentes) es una excelente oportunidad para incorporar medidas específicas de género.
- c) Al planificar las conferencias que vaya a celebrar la organización, asegúrese de incluir una disposición que exija la representación equilibrada de mujeres y hombres entre los ponentes.

¿Necesita inspiración?

El proyecto «Structural transformation to achieve gender equality in science (Stages)» (Transformación estructural para alcanzar la igualdad de género en la ciencia), financiado por la UE, compartió sus experiencias relacionadas con la integración y la institucionalización de la igualdad de género en los documentos estratégicos, las disposiciones y los procedimientos de las organizaciones. En *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (Directrices para la transformación estructural destinada a lograr la igualdad de género en la ciencia), pp. 42-45, se ofrece una serie de ideas importantes.

El conjunto de herramientas para la acción ofrece más ejemplos de actividades para aumentar la sensibilización y reforzar las capacidades.

1. Determine el plazo del programa de igualdad de género, así como un calendario realista para su ejecución. Debe establecer la duración global del plan (p. ej., tres años). Teniendo en cuenta las medidas propuestas y los recursos disponibles, fije el plazo de ejecución de cada una de ellas. No olvide establecer períodos específicos de seguimiento para poder informar sobre los progresos realizados.
2. Establezca acuerdos claros sobre las responsabilidades del personal en relación con cada medida. Es necesario llegar a un acuerdo sobre el equipo que va a participar en la ejecución del plan. Después de decidir qué personas colaborarán, es necesario definir con claridad las responsabilidades. El plan de igualdad de género debe indicar de manera clara quiénes son los responsables de cada elemento y en qué momento. A continuación se ofrecen recomendaciones sobre las personas que deberían participar en el plan y las funciones que se les pueden asignar.
3. Establezca alianzas. Aunque el plan incluya medidas innovadoras y eficaces, estas no surtirán efecto si el plan no cuenta con el respaldo de las partes interesadas en todos los niveles. Involucrar a las partes interesadas es primordial durante la fase de puesta en marcha. El plan debe considerarse algo más que un simple papel. Dedique tiempo a explicar las ventajas de la igualdad de género en las organizaciones de investigación. Adapte su discurso al perfil de sus destinatarios. Tómese tiempo para explicar lo que contiene el plan para partes interesadas específicas, de arriba abajo, de abajo arriba y del



exterior hacia el interior. Tenga en cuenta que estos esfuerzos deben mantenerse a lo largo de toda la ejecución del plan.

¿Necesita inspiración?

1. Básese en ejemplos de «notas para intervenciones orales», que le servirán de apoyo en la defensa de las cuestiones de género.

El proyecto Stages, financiado por la UE, compartió sus experiencias en relación con la implicación de la alta dirección. En *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (Directrices para la transformación estructural destinada a lograr la igualdad de género en la ciencia), pp. 35-39, se ofrecen algunas ideas relevantes.

- a) Adapte el plan a las estrategias nuevas y a las políticas clave de la institución.
- b) Procure que participen en el plan personas concretas en puestos de responsabilidad para que intervengan de manera activa y no solo como compañeros institucionales.
- c) Implice a organizaciones y expertos externos para aumentar la visibilidad del plan dentro y fuera de la institución de modo que aumente el compromiso de la dirección.

En el documento se ofrece una representación visual de la «Rueda de transformación para el plan de acción en materia de género» adoptada por el centro de investigación francés Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

2. Empiece a plantearse el aspecto de la sostenibilidad. Los recursos para fomentar el cambio estructural hacia la igualdad de género no son ilimitados, como tampoco lo es la duración de su plan. Se espera que los cambios que se produzcan tengan un efecto a largo plazo. Para garantizar la sostenibilidad de las acciones para la igualdad de género es importante incluir las prácticas en las rutinas y procedimientos cotidianos de la organización. Esto se puede lograr cambiando las rutinas y los procedimientos existentes en la institución o complementándolos estructuralmente con otros nuevos.

Tenga en cuenta lo siguiente:

1. La fase de puesta en marcha puede plantear numerosas dificultades y exigir mucho tiempo. La iniciativa de elaborar un plan de igualdad de género que sea significativo para toda la organización requerirá esfuerzo y tiempo. Pero llegará un momento en que será necesario que avance.
2. Un plan de igualdad de género no es estático, sino que evoluciona de manera continua. La organización,

las personas y las prioridades pueden cambiar drásticamente en cuestión de minutos. Sea flexible. La negociación del significado de la igualdad de género en relación con las diferentes acciones y partes interesadas participantes es un proceso constante.

3. Trabaje con la meta de conseguir que la cultura de la organización sea sensible a una diversidad de identidades de género. Evite caer en la trampa de adoptar un enfoque que fomente la heterosexualidad como norma, o de entender el género como una dicotomía entre mujeres y hombres.
4. Procurar la participación de las partes interesadas es una actividad incesante: empieza por convencer a la alta dirección y al personal que ocupa puestos de responsabilidad de la necesidad de disponer de un plan de igualdad de género en la organización, pero luego hay que continuar. Siga implicando a otros agentes para establecer alianzas más sólidas.

«Dedicar demasiado tiempo a la planificación es, probablemente, contraproducente. Aunque se haya realizado una planificación cuidadosa, hay tantas cosas que cambian con rapidez (y no dejan de cambiar) que es mejor comenzar tras haber efectuado una evaluación básica, y no perder un tiempo que es muy valioso».

[Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), evaluadora del proyecto Stages, financiado por la UE]

Paso 4. Ejecución de un plan de igualdad de género

Una vez que el plan esté elaborado y listo para su ejecución, ponga en marcha las medidas según el calendario previsto. Procure incluir e institucionalizar el máximo número posible de medidas/acciones para garantizar su sostenibilidad.

Organice reuniones periódicas con el equipo responsable de la ejecución del plan. Estas reuniones son importantes no solo para diseñar y planificar actividades de una manera participativa, sino también para debatir los progresos, los principales logros y los aspectos que pueden mejorarse. Así se podrán identificar posibles problemas y abordarlos de forma proactiva.

Mantenga reuniones con la alta dirección, con el personal de Recursos Humanos o con otros compañeros que considere oportunos. Esto le ayudará a:

1. generar un sentido de identificación y compromiso con el plan de igualdad de género;
2. motivar al personal que participa en el plan;
3. reforzar el potencial del plan;
4. aumentar al máximo la repercusión de las acciones del plan.

Puede plantearse la organización de una sesión de formación inicial para el equipo responsable de la ejecución del plan y para otros destinatarios que participen directamente (p. ej., gestores, personal de Recursos Humanos). Dar continuidad a las tareas de aumento de la sensibilización y refuerzo de las competencias multiplicará las posibilidades de éxito e institucionalización. Por ejemplo, durante la ejecución del plan puede ofrecer asesoramiento personalizado, organizar sesiones complementarias de aumento de la sensibilización, realizar campañas sobre cuestiones específicas o programar seminarios para reforzar competencias concretas.

Continúe implicando a las partes interesadas de manera constante. Explique las ventajas de la igualdad de género en las organizaciones de investigación. Adapte siempre su discurso al perfil de sus destinatarios. No olvide mantener el contacto con las partes interesadas que participaron en la fase anterior. Eso le ofrecerá más información sobre las medidas aplicadas o sobre cómo mejorar las acciones que deban realizarse.

Tenga en cuenta lo siguiente:

Aunque el inicio puede ser modesto, el alcance y el espectro de las actividades pueden ir aumentando con el tiempo. Además, el círculo de aliados y partes interesadas participantes también puede crecer.

Dé visibilidad al plan de igualdad de género

Informe a la organización sobre la existencia del plan de igualdad de género. Utilice distintos canales para informar sobre el plan, sus ámbitos principales de intervención y el calendario. Es fundamental que el plan esté disponible y sea fácilmente accesible a todos los miembros de la organización en el sitio web institucional. Podría, además, ser útil organizar una sesión pública de presentación del plan ante la comunidad de la organización. La participación de la alta dirección y el personal con puestos de responsabilidad en esta presentación inicial puede respaldar la aplicación de las medidas del plan. Las actividades de comunicación son cruciales para dotar de visibilidad constante al plan.

1. Elabore mensajes clave adaptados a cada grupo de destinatarios.
2. Anuncie las actividades con antelación por los canales apropiados para garantizar unos índices máximos de participación.
3. Inste a toda la comunidad a que actúe indicando cómo pueden contribuir otros.
4. Promueva actos externos (p. ej., conferencias) o información interesante ajena a la organización sobre la integración de la igualdad de género en las instituciones de investigación y las universidades.

5. Elabore informes periódicos sobre los avances en materia de igualdad de género realizados por la institución (con arreglo a los momentos en que se realicen los ejercicios de seguimiento establecidos en el plan). Estos ejercicios facilitarán una información valiosa sobre los progresos logrados por la organización. Comparta los mensajes clave que extraiga con la comunidad de la organización y facilite acceso en línea a todas las publicaciones y los datos relacionados con los informes.

¿Necesita inspiración para elaborar y compartir mensajes clave sobre el plan y sus logros?

El proyecto sobre cambio estructural, financiado por la UE, compartió algunas ideas y ejemplos relativos al desarrollo y la difusión de mensajes clave durante el proceso de cambio estructural. Puede consultarlos en: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

La Universidad Alexandru Ioan Cuza (UAIC, Iași, Rumanía) estuvo asociada al proyecto Stages, financiado por la UE, sobre cambio estructural. Se creó un equipo de especialistas en comunicación (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) para aumentar la visibilidad pública del rendimiento científico de las investigadoras y para dar publicidad y difundir las acciones relativas a la igualdad de género que promueve la UAIC. Consulte las principales actividades de comunicación externa y los diez mejores productos de comunicación de esta universidad en: <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>

En el marco de diversos proyectos de cambio estructural financiados por la UE se han creado sitios web y cuentas de Facebook. También se utilizan activamente otros canales de las redes sociales, como Twitter y LinkedIn, en los que se pueden crear grupos. Consulte, por ejemplo, las redes sociales que ha movilizado el proyecto García, financiado por la UE: <http://garciaproject.eu/>

Contemple la participación del departamento de Comunicación de su organización en esta tarea, dado que puede desempeñar un papel importante en el cambio estructural hacia la igualdad de género con medidas como:

1. garantizar el uso de un lenguaje neutro desde el punto de vista del género en las comunicaciones internas y externas;
2. garantizar la utilización de imágenes no sexistas y sin estereotipos en las comunicaciones internas y externas;
3. activar los canales de comunicación disponibles para promover las acciones emprendidas en el marco del plan de igualdad de género;
4. facilitar comunicaciones periódicas sobre los progresos de la organización en su avance hacia la igualdad de género.



¿Necesita inspiración?

Consulte las Directrices de la Unesco sobre el lenguaje neutro desde el punto de vista del género: <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

El proyecto Stages, financiado por la UE, compartió sus experiencias en relación con la comunicación y la visibilidad. En *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (Directrices para la transformación estructural destinada a lograr la igualdad de género en la ciencia), pp. 51-54, se ofrecen algunas ideas relevantes.

1. Elabore un inventario preliminar de los recursos de comunicación (p. ej., sitio web, redes sociales, boletín, redes y asociaciones, medios de comunicación de ámbito nacional y local, canales de comunicación de los socios o eventos internos y públicos).
2. Defina un plan de comunicación haciendo un uso amplio de las herramientas de comunicación basadas en internet, así como interacciones presenciales para llegar a determinados destinatarios.
3. Elabore mensajes que resulten atractivos.
4. Contemple la posibilidad de formar un grupo de comunicación específico (p. ej., Grupo de Comunicación sobre la Mujer y la Ciencia).
5. Desarrolle una campaña de promoción (interna, local y/o nacional) sobre el plan de igualdad de género de la organización para suscitar el debate público y político sobre esta cuestión.
6. Haga más visibles las contribuciones de las mujeres.

Consulte el sitio web de la campaña de la Comisión Europea «¡La ciencia es cosa de chicas!» (<http://science-girlthing.eu/es>), así como el proyecto Hypatia, financiado por la UE (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>), muy activo en su página de Facebook®: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Tenga en cuenta que tal vez sea necesario realizar ajustes en el plan

Un plan de igualdad de género no es algo estático ni inmutable. Hay diversas circunstancias que pueden exigir la realización de modificaciones en el plan, como cambios en la estructura de la organización (p. ej., debido al nombramiento de nuevos altos directivos) o la introducción de nuevas leyes o políticas que afecten a las organizaciones de investigación y/o a las universidades. Por otra parte, es posible que las prioridades de la organización varíen también durante el tiempo que dure el plan. Realice un seguimiento pormenorizado de tales circunstancias y debata con su equipo si se puede adaptar el plan y, en su caso, de qué modo.

A pesar de las medidas aplicadas para elaborar un plan sólido, pueden plantearse otras dificultades en la organización durante su ejecución. Procure entender las razones

de que determinadas medidas no se estén aplicando y realice los ajustes necesarios, en su caso. Manténgase al día sobre acciones innovadoras que se hayan utilizado en otras organizaciones.

¿Necesita inspiración?

Consulte las prácticas más comunes e innovadoras que se hayan adoptado en determinadas instituciones incluidas en Gender-Net.

Que los obstáculos o la resistencia al aplicar ciertas medidas no le pillen de sorpresa; actúe en consecuencia.

No olvide realizar un seguimiento de la aplicación de las medidas del plan de igualdad de género. Tal vez pueda extraer conclusiones importantes de los ejercicios periódicos de seguimiento. Escuche las opiniones de las personas que organizan o participan en actividades concretas (p. ej., a través de cuestionarios). Esto le facilitará pistas pertinentes sobre cómo mejorar cuestiones operativas y/o relacionadas con el contenido de las actividades o del plan.

Paso 5. Seguimiento de los progresos y evaluación de un plan de igualdad de género

El seguimiento y la evaluación como parte del proceso de cambio

Un plan de igualdad de género está concebido para abordar diversas cuestiones al mismo tiempo, y se basa en un conjunto complejo de medidas. En consecuencia, debe contemplarse la utilización, desde la fase inicial, de instrumentos de seguimiento y de evaluación. Tales instrumentos permiten que otras personas puedan evaluar los progresos que se realizan hacia la consecución de los objetivos, a partir de una serie de indicadores. No obstante, los planes suelen carecer de instrumentos de seguimiento y evaluación, lo que socava el potencial de transformación de las acciones previstas. Si los objetivos no se cotejan con indicadores pertinentes sobre progreso, éxito o alcance, resulta difícil evaluar si la organización se está transformando realmente o no. Esto podría asimismo reducir el compromiso de las partes interesadas con el cumplimiento de los objetivos.

Por estos motivos, los instrumentos de seguimiento y evaluación deben considerarse en primer lugar como herramientas que respaldan las acciones efectivas y que propician la asunción de responsabilidades. En segundo lugar, dado que proporcionan indicadores que permiten evaluar las acciones y asignar recursos, también aumentan el conocimiento de los cambios en curso.

Evaluación preliminar (o «evaluación ex-ante»)

Las evaluaciones suelen ser *ex-post*. No obstante, el diseño de los planes de igualdad de género mejora si se basan en una evaluación exhaustiva de la situación de la igualdad de género en un determinado momento. Tal evaluación puede adoptar diversas formas. Una auditoría puede realizarse con ayuda de conocimientos externos e imparciales. También se pueden utilizar los conocimientos internos sobre cuestiones de género y sobre la propia institución. Para investigar las desigualdades, los sesgos y los desequilibrios de género en todos los niveles pueden utilizarse distintas herramientas, como estudios experimentales, encuestas, grupos de debate, entrevistas o la observación etnográfica. Consulte el apartado «Análisis y evaluación de la situación de la institución». Los planes de igualdad de género realizados con los recursos y conocimientos prácticos apropiados, como los que respalda la Comisión Europea, a menudo se basan en diagnósticos exhaustivos. Por consiguiente, las acciones se planifican partiendo del conocimiento de las situaciones y los procesos reales. Estos planes también se ajustan más a las necesidades de la institución.

Además, la evaluación *ex-ante*, al centrar la atención en las cuestiones relacionadas con el género, ayuda a garantizar el apoyo, aumentar la sensibilización y movilizar a las partes interesadas. Tiene el potencial de dar voz a las partes interesadas que no se encuentran en una posición ventajosa, y también de generar apoyo para los cambios. Los procesos abiertos y colaborativos, en los que intervienen distintas categorías de interlocutores, pueden propiciar el consenso en relación con el diagnóstico de la situación, así como las soluciones previstas.

Es habitual que existan requisitos legales para recopilar datos básicos sobre igualdad de género en instituciones de investigación y de educación superior (p. ej., sobre el número de mujeres y de hombres que hay en puestos docentes). Si bien estas tareas suelen tener un carácter formal, podrían representar ya una base para el análisis. En consecuencia, la evaluación *ex-ante* debe incluir instrumentos ya existentes para aumentar su legitimidad y aprovechar al máximo los datos disponibles.

Seguimiento de la ejecución del plan

El seguimiento de las acciones una vez iniciadas es esencial para informar sobre el modo en que abordan las necesidades reales y respaldan el cambio de forma eficaz. Los planes de igualdad de género deberían movilizar a numerosos agentes dentro de la organización. Es importante que los responsables de dirigir las acciones dominen la situación en todo momento. El seguimiento no solo permite comprobar si se están realizando las acciones y el modo en que se hace, sino que también puede mostrar si se está produciendo una dinámica de transformación o no. Unos mecanismos de seguimiento bien concebidos pueden ayudar a identificar

y abordar posibles fuentes de resistencia al cambio. Por último, aunque no por ello menos importante, un círculo virtuoso puede hacer que las herramientas de seguimiento formen parte de un proceso de mejora continuo.

Como tales, estos instrumentos pueden formar parte del control de las acciones, y también ser ajenos a ellas, con el fin de que su ejecución pueda realizarse con la vista puesta tanto en los objetivos globales como, desde una posición más distante, en las acciones. En todos los casos será necesario contar con conocimientos prácticos sobre género, y posiblemente sobre la dinámica del cambio y otras cuestiones específicas que se aborden en el plan.

Por consiguiente, se pueden controlar periódicamente las acciones utilizando indicadores adecuados e instrumentos de seguimiento. Los indicadores deben estar orientados hacia la ejecución y adaptados a los fines de la acción. Las acciones destinadas a aumentar la presencia de las mujeres en puestos directivos deben controlarse no solo a través de las cifras, sino que también es importante la evaluación de su inscripción en programas de apoyo (como formación, tutorías o becas reservadas) y su repercusión en el equilibrio de género real. Asimismo se necesitan indicadores en relación con la transparencia en la contratación, la promoción profesional y los procedimientos de evaluación. De igual modo, al abordar la violencia de género y el acoso sexual no deberían preocupar solamente la evaluación de los casos notificados y el funcionamiento de los mecanismos de alerta y resolución. Comprobar cómo se abordan cualitativamente los casos reales puede representar un respaldo eficaz a la acción, y medir cómo se desarrolla una cultura sensible al género en la organización (por ejemplo, por medio de una encuesta periódica) puede también respaldar la acción de forma eficaz.

«Nuestra experiencia nos dice que las sesiones de seguimiento con los equipos (en su versión básica y/o extensa) son momentos cruciales para la reflexión sobre los procesos que se han puesto en marcha y sobre cómo conducir el proyecto de manera estratégica para que el logro sea mayor.»

[Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), evaluadora del proyecto Stages, financiado por la UE]

La evaluación debe tener en cuenta el contexto

La evaluación va ganando terreno en las organizaciones de investigación y las instituciones de educación superior. La práctica de evaluar el rendimiento global de estas instituciones en relación con la gestión, la salud financiera, la innovación y los resultados está cada vez más generalizada. La evaluación se ha convertido en un aspecto clave para acceder a la financiación pública, y las clasificaciones internacionales desempeñan un papel importante en las estrategias de las organizaciones de investigación. Los propios investigadores no son inmunes a la evaluación, y sus logros se controlan a distintas escalas, además de mediante



la revisión *inter pares*. En todo caso, la evaluación no solo sirve solo para respaldar la excelencia científica. También es necesario evaluar las acciones destinadas a transformar las instituciones de investigación para evitar los sesgos en relación con el género, incluido el modo en que se evalúa a los investigadores.

Tal evaluación debería tener en cuenta aspectos específicos del contexto como, entre otros, los siguientes:

1. el tipo de organización;
2. los ámbitos de investigación cubiertos por las acciones previstas;
3. los participantes y los destinatarios del proceso de cambio;
4. la existencia de políticas previas en materia de género o de igualdad;
5. la situación actual de la organización: ¿está experimentando la organización un proceso de cambio más amplio?

Indicadores cuantitativos

Los indicadores cuantitativos son pertinentes siempre que estén adaptados a los objetivos de las acciones previstas. En los estudios sobre evaluaciones está reconocido de manera generalizada que ninguna evaluación, y por tanto ningún indicador, son aptos para todas las situaciones. Los indicadores cuantitativos suelen incluir lo siguiente:

1. número de candidatas para puestos en los que la mujer está infrarrepresentada;
2. número de mujeres y de hombres incluidos en comités de selección (para contratación y promoción profesional);
3. segregación horizontal por géneros en las categorías de ocupación respectivas;
4. número de destinatarios y de personas a las que han llegado las acciones previstas de aumento de la sensibilización y de formación en materia de género;
5. proporciones de cada género en el acceso a becas de investigación (y otros recursos, p. ej., laboratorios o personal);
6. diferencias de retribución entre los géneros en distintas categorías de personal, incluido el personal investigador.

La lista no es en modo alguno completa, y se pueden establecer también indicadores que midan las posiciones respectivas de los hombres y las mujeres en relación con el equilibrio entre vida familiar y personal, los permisos, las puntuaciones en la evaluación, etc. Estos indicadores ayudan a crear un sentimiento de responsabilidad con respecto a los éxitos y los fracasos de las medidas aplicadas. También crean perspectivas.

No obstante, los indicadores por separado no tienen mucha capacidad de predicción para transformaciones a largo

plazo o cambios que pueden ser estables y colaterales a los objetivos principales. La transformación de organizaciones complejas —que cuestione los procesos, las rutinas y las relaciones de poder que contribuyen a perfilar la distribución de los puestos entre el personal investigador— exige tiempo. Esta escala temporal no es necesariamente la que adjudica la evaluación. Por consiguiente, conviene prestar atención a los hitos a corto y medio plazo y a los posibles logros.

Los cambios en la perspectiva de aumentar la igualdad solo son posibles con el apoyo y el compromiso de las principales partes interesadas y de gran parte de la comunidad. En consecuencia, la evaluación debería respaldar la dinámica existente, así como ayudar a medir y abordar los éxitos y los fracasos que puedan presentarse a lo largo del proceso.

Indicadores cualitativos

La utilización de indicadores cuantitativos no es suficiente, de modo que los indicadores cualitativos son también necesarios. Lo que analizan son dimensiones como:

1. El conocimiento y la sensibilización sobre la transversalidad de género entre las distintas categorías del personal, incluido el personal investigador. Esto puede medirse, por ejemplo, a partir de la pertinencia concedida a la generación de conocimientos sobre igualdad de género en la institución, su institucionalización (en forma de programas o departamentos dedicados a esta cuestión), la difusión de tales conocimientos en todas las disciplinas y ámbitos de investigación, materializados en seminarios y proyectos de investigación con un componente de género, etc. Por lo que respecta a la sensibilización sobre el género, para medir los cambios también puede utilizarse la atención prestada al género por parte de las distintas categorías de partes interesadas, mediante iniciativas de comunicación, códigos de conducta o actividades centradas en aspectos relacionados con el género.
2. La adopción de los objetivos sobre igualdad de género establecidos en el plan por diferentes categorías de partes interesadas, que se reflejan, por ejemplo, en los diferentes marcos de desigualdades de género dentro de la organización y su evolución hacia una mayor concienciación sobre las cuestiones de género.
3. La transformación real hacia la sensibilización en relación con el género en las prácticas formales e informales como resultado de las acciones ejecutadas, en especial en los ámbitos de la gestión de recursos humanos, la toma de decisiones, la evaluación y la gobernanza.
4. La difusión de una cultura de igualdad de género en relación con las condiciones de trabajo, las interacciones verbales y no verbales, de manera que reflejen los

cambios relativos a la gestión del equilibrio entre la vida laboral y la personal, la sensibilización con respecto al acoso sexual y otros aspectos de la violencia de género y de la comunicación no sexista.

Los indicadores cualitativos pueden contribuir a mejorar el conocimiento del propio proceso de cambio. Es posible que aporten pruebas de que el cambio se está produciendo y de que la igualdad y la sensibilización en relación con el género se tienen en cuenta.

Los indicadores cualitativos tienen también un mayor potencial de aprendizaje. Respaldan la autorreflexión y pueden ofrecer indicaciones para una continua mejora de las medidas y las acciones aplicadas.

Recursos necesarios para un seguimiento y una evaluación sólidos

Con todo, cada organización funciona en un contexto institucional y disciplinario distinto, y se enfrenta a desafíos diferentes en relación con la igualdad de género. Por consiguiente, conviene reflexionar sobre las condiciones reales para los indicadores disponibles, que deben utilizarse de forma significativa en su organización. Del mismo modo, en los contextos en los que se dispone de los conocimientos prácticos que ofrecen estructuras públicas o privadas, es útil recurrir a los conocimientos de evaluadores externos para realizar auditorías de género y/o evaluaciones *ex-post* de las medidas aplicadas. En los casos en los que se recurra a conocimientos prácticos externos sobre evaluación, es aconsejable que los evaluadores externos se reúnan con los responsables de la ejecución del cambio en la institución de modo que los instrumentos de seguimiento y evaluación se diseñen conjuntamente, adaptándolos a los objetivos y las limitaciones de su organización.

¿Necesita inspiración?

Para respaldar a las instituciones de educación superior y de investigación en la evaluación de sus planes de igualdad de género, el proyecto Integer, financiado por la UE, sobre cambio estructural preparó una serie de plantillas listas para utilizar (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>), entre otras:

1. una lista de comprobación para la preparación de autoevaluaciones que ofrece una visión general de los pasos pertinentes que han de darse en la fase preparatoria de la evaluación del plan de igualdad de género;
2. una plantilla de seguimiento de datos cuya finalidad es facilitar la recopilación periódica de datos desglosados por sexo sobre la representación de las mujeres y los hombres en distintas categorías de personal y órganos de decisión en la organización;

3. una plantilla de informe sobre el contexto, una plantilla de informe sobre el proceso y una plantilla de informe sobre la repercusión para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos;
4. una plantilla de informe sobre la autoevaluación, cuyo fin es apoyar el texto del informe final, para lo que ofrece una estructura y una lista de sugerencias de cuestiones que pueden abordarse.

La evaluación como elemento clave para la sostenibilidad y el perfeccionamiento

La evaluación *ex-post* de las iniciativas de igualdad de género no suele efectuarse, lo que reduce el potencial de la transversalidad de género. La evaluación no solo ofrece pruebas de los cambios reales o de los intentos fallidos, sino que también esclarece la dinámica positiva que aportan las estrategias de transversalidad de género y las oportunidades que estas ofrecen. Más allá de los objetivos fijados, es probable que las medidas aplicadas tengan efectos secundarios positivos:

1. un sentido de comunidad más intenso, unos procesos más transparentes de contratación, valoración y evaluación;
2. un carácter más multidisciplinario de la investigación;
3. mejores condiciones de trabajo.

Evaluar la repercusión de estas transformaciones a corto, medio y largo plazo es una oportunidad para reforzar el apoyo a las políticas de igualdad de género. Asimismo, allana el camino para acciones futuras, incluso más firmes, y ofrece conocimientos valiosos para la articulación de las mismas.

Un enfoque de evaluación exhaustivo, sensible al contexto y mixto no debería representar una carga excesiva, sino una ayuda para que su estrategia marque la diferencia.

Paso 6. ¿Qué viene después del plan de igualdad de género?

Un plan de igualdad de género llega a su fin en algún momento. Pero eso no representa el final de la promoción de la igualdad de género en su organización. En ese momento se entra en un ciclo nuevo. A partir de los resultados de la evaluación del plan se pueden extraer conclusiones en relación con los progresos realizados hacia el logro de la igualdad de género en la institución. Es probable que la sostenibilidad de algunas medidas y procedimientos esté ya garantizada, aunque en otros casos tal vez se necesiten medidas adicionales. Además, la evaluación final puede haber identificado nuevos ámbitos que exigen atención. Este es el punto en el que usted decide cómo continuar los esfuerzos realizados



hasta el momento y qué se debería abordar en un nuevo plan de igualdad de género:

1. tenga presentes las enseñanzas extraídas de las experiencias previas;
2. utilice como referencia lo que otras organizaciones han hecho o están haciendo, y adapte las medidas y acciones al contexto de su organización;
3. siga procurando que participen (nuevas) partes interesadas;
4. estudie la manera de hacer que sus medidas y acciones sean sostenibles.

2. Requisitos básicos y factores de éxito

Hay una serie de elementos que pueden considerarse apoyos para el trabajo relacionado con la igualdad de género en organizaciones de investigación e instituciones de educación superior. Se trata de factores impulsores del impacto para que se produzca un cambio efectivo. Cuando estos impulsores están presentes en la organización, los esfuerzos hacia la igualdad de género tienen mayores probabilidades de culminar con éxito.

Impulsores del impacto a escala de la organización

Apoyo de la alta dirección

El apoyo y el respaldo explícitos y comunicados con claridad por la alta dirección de la organización proporcionan legitimidad al trabajo en materia de igualdad de género. Esta legitimidad ofrece, a su vez, la perspectiva de integrar la sostenibilidad de los cambios en los procedimientos y sistemas internos. Además, reduce significativamente las posibilidades de oposición a las iniciativas en materia de igualdad de género. Cuando la alta dirección apoya de manera expresa la igualdad de género es más fácil movilizar a todos los componentes, niveles y comunidades, así como los recursos, de la organización. El apoyo de la dirección puede reducir el temor a que la colaboración en tareas de igualdad de género perjudique la reputación científica de una persona. Por «alta dirección» se entienden los órganos de gobierno centrales y el personal que ocupa puestos con poder de decisión, incluidos: (vice) rectores, decanos, presidentes o directores ejecutivos.

Un órgano de igualdad de género bien equipado y bien localizado

Una estructura central de esas características es responsable de coordinar y supervisar las actividades que se emprenden en materia de igualdad de género. Se encarga de dotar de recursos humanos y conocimientos teóricos

y prácticos a la estrategia de transversalidad de género. Es importante que su misión y su localización en la institución sean claras. Debe encontrarse en el nivel apropiado de modo que pueda respaldar de manera eficaz la aplicación de las medidas de igualdad de género. La proximidad a la toma de decisiones, la capacidad de informar a los recursos humanos y la dirección científica ofrecen mejores garantías para una aplicación eficaz de la estrategia. Los conocimientos (entre otros, los datos desglosados por sexo) son esenciales para la dotación de estos órganos. También es importante que los órganos de igualdad de género tengan cierto poder en la ejecución de la estrategia de transversalidad de género, con el respaldo de los órganos ejecutivos.

Cooperación entre las diferentes categorías de partes interesadas

La cooperación entre las partes interesadas es vital para lograr cambios sostenibles en todos los componentes de la organización. No basta con establecer alianzas con las principales partes interesadas. También es necesario crear redes entre las unidades de la organización, que comprendan distintas subculturas organizativas y/o disciplinarias. No obstante, debe garantizarse una distribución clara de las tareas y las responsabilidades entre las partes interesadas. Puede resultar útil asimismo complementar la conexión entre las partes interesadas de la organización con otras alianzas externas. Cuanto más amplio sea el respaldo de las partes interesadas, más resistentes serán los esfuerzos para el cambio.

Integración en las estructuras y los procedimientos de gestión existentes

Afianzar las disposiciones en materia de igualdad de género en las estructuras y prácticas existentes garantiza la institucionalización y refuerza la sostenibilidad de las medidas previstas. Por ejemplo, las medidas para la contratación y la valoración deben integrarse en los procedimientos más amplios de contratación y gestión de la carrera profesional.

De igual modo, es más probable que las iniciativas de formación en materia de igualdad de género se institucionalicen si se integran en planes más amplios de formación o aprendizaje permanente. Los instrumentos de seguimiento, en forma de indicadores cuantitativos o cualitativos o de encuestas periódicas, aumentan su pertinencia y su sostenibilidad si se integran en los procedimientos de gestión rutinarios.

Impulsores del impacto a escala de los procesos

Participación de las partes interesadas en la planificación y la ejecución

La participación de las partes interesadas en la planificación y la ejecución es fundamental, ya que crea un sentido de identificación y compromiso. Los procesos de planificación colaborativos generan medidas que probablemente tendrán mayor impacto. Poner en contacto a distintas partes interesadas (incluidos los responsables de tomar decisiones) con conocimientos prácticos y otros tipos de conocimiento sobre el funcionamiento de la organización es productivo. Ayuda a elaborar políticas más centradas en objetivos específicos, a anticipar posibles resistencias y a aumentar la aceptación y el apoyo. Un equipo mixto (por lo que respecta a los puestos en la organización, los géneros, la antigüedad o el historial en relación con las disciplinas) pueden iniciar con mayor facilidad estrategias para la igualdad de género que calan en toda la organización. Un proceso colaborativo ofrece tiempo para el diálogo, además de aclarar los objetivos y las responsabilidades, lo que genera sinergias y aumenta la legitimidad y el sentido de identificación y compromiso con la ejecución de las medidas propuestas.

Metas y objetivos claros

En las fases iniciales, la igualdad de género necesita ser etiquetada como una cuestión importante, pertinente para toda la comunidad y que facilita una explicación de lo que significa y conlleva un plan de igualdad de género. Formular los objetivos y establecer las metas de manera *práctica* y *concreta* puede reforzar con eficacia el sentimiento de identificación y compromiso con la estrategia por parte de todo el personal investigador. Los objetivos no deben establecerse (solo) a largo plazo, sino también a corto y a medio plazo para poder rendir mejores cuentas sobre los fracasos, los éxitos y las dificultades. En consecuencia, la planificación de la igualdad de género debe tener metas y objetivos claros, definidos para cada medida y/o ámbito de intervención previstos, junto con responsabilidades asignadas claramente para su consecución.

Flexibilidad y resiliencia

Aunque unas metas y unos objetivos claros señalan la dirección de las acciones, es necesario adoptar un enfoque flexible sobre el modo de alcanzar aquellos. Es preciso encontrar el equilibrio entre las actividades previstas y la forma real que adquiere el proyecto después de transcurrido algún tiempo. La capacidad de adaptar y reinterpretar el plan, en colaboración con los círculos crecientes de partes interesadas que el equipo básico logre implicar en el proyecto, es fundamental para el éxito de este.

«Antes de la fecha de inicio del proyecto se diseñaron planes de acción, mientras que durante la primera fase de ejecución y al comienzo de cada año se realizaba una planificación ejecutiva y más pormenorizada. Lo que se observó de manera clara es que **los planes de acción necesitan una adaptación y una reformulación del diseño constantemente** si se quiere que el proyecto siga siendo pertinente para las nuevas situaciones, necesidades y prioridades contextuales de las organizaciones. En algunos casos, **la reformulación del diseño fue esencial para el éxito del plan de acción**, dado que el tiempo y la experiencia permitieron al equipo captar cuáles eran los verdaderos desencadenantes del cambio y organizar acciones y recursos en consecuencia. De lo anterior se deduce que es necesario no excederse con un diseño *ex ante* demasiado detallado y estructurado. Lo que es verdaderamente importante es que **el plan esté abierto a nuevas necesidades y oportunidades**».

(Directrices de Stages, 2015)

Disponibilidad de datos desglosados por sexo

Los datos desglosados por sexo y otros tipos de datos pertinentes para documentar la situación de (des)igualdad de género de una organización son indispensables para articular estrategias eficaces. La disponibilidad (es decir, la existencia y accesibilidad) de tales datos es una condición necesaria para que las medidas y las iniciativas tengan repercusión. De hecho, basar en datos contrastados las medidas propuestas no solo permite distribuir los recursos y abordar problemas de manera adecuada, sino también superar posibles resistencias y realizar un seguimiento de los logros. En caso de no disponer de datos, la puesta en marcha de procesos de auditoría en profundidad (en forma de encuestas, grupos de debate y entrevistas piloto) proporcionan las bases necesarias para continuar el trabajo.

Desarrollo de competencias

Aplicar un plan de igualdad de género exige, en cualquier tipo de organización, conocimientos teóricos y prácticos. Esto debe garantizarse no solo al diseñar y planificar las medidas, sino también al ejecutarlas y supervisarlas. En consecuencia, debe procurarse el desarrollo de competencias, que permite la transferencia y la potenciación del conocimiento entre un mayor número de partes interesadas.



Instrumentos de seguimiento

Para realizar un seguimiento de la ejecución del plan es fundamental crear mecanismos al efecto, que pueden adoptar la forma de grupos o redes de aplicación, de encuestas periódicas o recopilación de datos y de indicadores que estén plenamente integrados en los sistemas de supervisión de la gobernanza y la gestión. Los indicadores para el seguimiento aumentan la validez y la sostenibilidad de las estrategias de transversalidad de género. Por ejemplo, en Suecia se utilizan indicadores cuantitativos para hacer el seguimiento de las metas en materia de contratación y ascensos, y los entornos de trabajo se supervisan por medio de una encuesta. Estos métodos ofrecen instrumentos clave para la evaluación global del trabajo relacionado con la igualdad de género. Tanto los indicadores cualitativos como los cuantitativos deben cumplir los criterios «SMART», es decir, deben ser específicos, mensurables, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo.

Evaluación

Si no se aplican mecanismos de seguimiento, o estos son insuficientes, no se podrá realizar la evaluación de las estrategias de transversalidad de género a medio o largo plazo, lo que va en detrimento de la eficacia de las estrategias futuras, ya que las evaluaciones permiten a los usuarios extraer enseñanzas de las iniciativas anteriores. Las evaluaciones ofrecen asimismo visibilidad y capacidad de medición de los progresos reales, que no siempre pueden atribuirse formalmente a la aplicación de medidas específicas. Esta situación socava la capacidad de los promotores para valorar sus logros y divulgarlos. Las evaluaciones (como, por ejemplo, el seguimiento) son especialmente importantes, porque para las organizaciones en proceso de cambio tener una mayor igualdad e integrar la perspectiva de género en el contenido de la investigación son dos objetivos globales cuya consecución lleva tiempo.

3. Obstáculos habituales y modo de superarlos

Los obstáculos para la configuración, la implantación, la ejecución, la gestión, el seguimiento y la evaluación de un plan de igualdad de género son numerosos y frecuentes. La falta de impulsores del impacto puede ser un obstáculo. Otros son formas más generalizadas de resistencia o barreras institucionales y/o administrativas que han de abordarse de diversas maneras. Es importante asumir que el trabajo relacionado con la igualdad de género no suele ser rápido: puede parecer lento porque hay resultados y logros concretos que tardan muchos años en alcanzarse plenamente. A continuación figuran una serie de obstáculos habituales en el trabajo relacionado con la igualdad de género y los planes elaborados al efecto, observados en universidades e instituciones de investigación. Se facilitan asimismo recomendaciones para superarlos.

Resistencia

La resistencia puede producirse a escala individual o institucional, y puede adoptar muchas formas (tanto explícitas como implícitas) y manifestaciones.

La resistencia individual implícita puede expresarla una persona por medio de la inacción, la acción insuficiente o la desvinculación en un proceso o plan de igualdad de género.

La resistencia individual explícita puede expresarla una persona mediante acciones o declaraciones manifiestas que pueden apuntar a un plan de igualdad de género o tener la clara intención de desacreditarlo o desarmarlo.

La resistencia institucional consiste en adoptar un patrón sistemático, constante y persistente de desvinculación con las cuestiones relacionadas con la igualdad de género, así como en una falta pronunciada de apoyo a un plan de igualdad de género. Algunas de las medidas incluidas en estos planes, como la proposición de cuotas o el cambio de mecanismos de ascenso, pueden ser especialmente vulnerables a la resistencia. Esta se puede producir asimismo cuando un plan de igualdad de género se considera inalcanzable o demasiado preceptivo, o si no se ha facilitado suficiente información ni realizado suficientes consultas sobre el mismo.

Superar la resistencia puede ser una tarea difícil. Todos los niveles del personal deben estar capacitados para ser conscientes del valor del trabajo en materia de igualdad de género, que puede incluir formación o asignación de tiempo para trabajar en el plan. Para superar la resistencia y garantizar el avance en relación con la igualdad de género es preciso que haya un compromiso inequívoco y manifiesto de los máximos niveles directivos. También podría resultar útil que las partes interesadas identifiquen y señalen los problemas y puntos de resistencia que encuentren. De este modo pueden surgir soluciones, y su autoría no estaría solo

en manos de una persona o un grupo. La falta de conocimiento y comprensión puede manifestarse también como resistencia. En este caso pueden resultar ser de utilidad las recomendaciones incluidas en el apartado «Falta de comprensión en relación con la igualdad de género o con un plan de igualdad de género». Es importante asimismo señalar que algunas personas no cooperarán ni respaldarán estas iniciativas en ninguna circunstancia, por lo que tal vez resulte más productivo procurar la participación de otros miembros del personal comprometidos y favorables, en lugar de intentar cambiar esas actitudes de resistencia.

«Promover la igualdad de oportunidades es un trabajo difícil. Después de toda una vida dedicada a esta cuestión, soy consciente de que suele despertar recelo, actitudes defensivas y un inmenso hastío. Es aconsejable “enmarcar” el programa en otro que guarde más relación con los propios programas de los compañeros. En el caso que nos ocupa utilizamos dos marcos. El primero era promover la igualdad para fomentar la excelencia: por ejemplo, no permitiendo que en los nombramientos o ascensos influyeran el género, la raza, el origen étnico, la discapacidad o ninguna otra variable no pertinente. El segundo era incorporarlo en una política de “entorno de trabajo positivo” del que pudiera beneficiarse todo el mundo».

[Teresa Rees, «Desarrollo de una estrategia de investigación en una universidad que desarrolla una actividad intensa de investigación», en *Sage handbook of research management*, Dingwall, R. y McDonnell, (eds.), 2015]

¿Necesita inspiración o más información?

Consulte la herramienta de transformación institucional del EIGE, que incluye una sección dedicada a cómo hacer frente a la resistencia.

Lombardo E., y Mergaert L., «Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation» (Transversalidad de género y resistencia a la formación en materia de género: marco para el estudio de su aplicación), NORA — *Nordic journal of feminist and gender research*, vol. 21, número 4, 2013.

Falta de comprensión en relación con la igualdad de género o con un plan de igualdad de género

En algunas organizaciones puede haber una falta fundamental de comprensión de la necesidad y la importancia de la igualdad de género. Esto puede conducir a la desvinculación y la falta de compromiso por parte de agentes clave, lo que reduce al mínimo la importancia de la labor en materia de igualdad de género, que se considera «una cuestión de mujeres». Para contrarrestar estas situaciones es importante insistir en que la igualdad de género no es una cuestión minoritaria y marginal, sino que concierne a todos los trabajadores de una organización. La igualdad de género tal vez necesite también enmarcarse como elemento clave para desarrollar una institución de investigación y educación

superior de éxito, abierta y con visión de futuro, en la que se respeta a todos los que trabajan y estudian en ella. Establecer un plan de igualdad de género que cuente con el respaldo pleno y público de la alta dirección ayudará a dar visibilidad a la igualdad de género. Asimismo, puede ser preciso facilitar formación básica (posiblemente obligatoria), presencial o en línea, sobre esta materia a todo el personal de la organización (consulte los ejemplos de aumento de la sensibilización y desarrollo de competencias que se ofrecen en la caja de herramientas para la acción). El objetivo es garantizar una comprensión colectiva y compartida de la importancia de la igualdad de género y el trabajo relacionado con esta. Garantizar que se asigna tiempo a esta formación en las programaciones del personal da relieve a la igualdad de género en una institución y la enmarca como una prioridad organizativa. Por último, tal vez sea preciso asimismo explicar lo que *es* y lo que *no es* un plan de igualdad de género (posiblemente con ejemplos pertinentes compartidos entre el personal). Esto podría garantizar una apreciación común del análisis, el contenido, las acciones y el seguimiento de un plan eficaz y exhaustivo.

Convencimiento de que el compromiso con el mérito o la excelencia hace innecesario el trabajo relacionado con la igualdad de género o con los planes de igualdad de género

En las organizaciones puede haber miembros del personal convencidos firmemente de que un compromiso con la excelencia académica o la promoción basada únicamente en los méritos hace innecesario un plan de igualdad de género o el trabajo en esta materia. Esta convicción parece haber conducido a una ausencia de mujeres en muchos ámbitos y en los niveles superiores de los entornos académico y de investigación. De hecho, un compromiso con la excelencia en la investigación exige diversos conocimientos teóricos, prácticos y personal, así como la garantía de atraer y retener al personal mejor dotado. Hay dos formas de abordar el obstáculo al que nos enfrentamos en este sentido. En primer lugar, ofrecer y fomentar la formación sobre los prejuicios inconscientes a todo el personal de la organización. En segundo lugar, aludir a investigaciones e informes europeos sobre esta cuestión, lo cual puede ser útil para convencer a los compañeros y a las partes interesadas de la importancia de la igualdad de género y de los planes de igualdad de género. Por ejemplo, puede referirse a lo siguiente:

1. *She figures* (estadísticas e indicadores sobre la igualdad de género en la ciencia), la fuente principal de datos estadísticos comparables y a escala paneuropea sobre la situación de la igualdad de género en los ámbitos de la investigación y la innovación.
2. GenPort, un portal en línea con una base de datos, que ofrece acceso a estudios, políticas y materiales prácticos sobre género, ciencia, tecnología e innovación.
3. Gendered innovations, un sitio web en el que se explican métodos prácticos para el análisis relacionado con



el género destinado a los profesionales de la ciencia y la ingeniería. Facilita estudios de caso e ilustraciones concretas sobre el modo en que este tipo de análisis lleva a la innovación.

4. la sección en línea que ofrece la Royal Society (Reino Unido y la Commonwealth) dedicada a los prejuicios inconscientes, en la que encontrará un informe, recomendaciones bibliográficas y un vídeo de animación.

Percepción (o negación) de que el trabajo relacionado con la igualdad de género no es necesario

En algunos entornos, países o disciplinas académicas puede percibirse que no hay necesidad de adoptar medidas sobre la igualdad de género o un plan en esta materia. Tal vez se encuentre también con una actitud de «la cuestión ya está solucionada». Esto podría atribuirse a que en la organización las mujeres están bien representadas en ciertas disciplinas, ámbitos, facultades o sectores, o a que existe un trabajo sobre la igualdad de género heredado del pasado. No obstante, en este caso es importante aclarar que la elaboración de un plan de igualdad de género y el trabajo asociado necesita tener una continuidad y un mantenimiento, ya que no se trata de una actividad que baste con realizarla una vez. La finalidad es que los logros anteriores sean sostenibles y lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios tanto internos como externos que se producen en una organización. Es importante también subrayar que el trabajo continuo en materia de igualdad de género beneficia a todo el personal, no solo a las mujeres. La negación podría estar asimismo relacionada con la resistencia.

Falta de autonomía de las organizaciones de investigación y educación superior

En algunos países o regiones, puede suceder que las organizaciones tengan una autonomía limitada para permitir que se realicen cambios en materia de igualdad de género. Esta falta de autonomía podría ser particularmente pronunciada en relación con los procedimientos de selección, contratación y promoción profesional, así como con los reglamentos. Es necesario que las instituciones de investigación o educación superior respeten lo dispuesto en la legislación, pero los logros pueden ser mayores si existe un impulso y un catalizador internos para el cambio. Los enfoques ascendentes pueden impulsar el cambio. Identifique a los defensores de la igualdad de género que haya en la organización para que contribuyan a idear soluciones creativas que cumplan con la legislación y, al mismo tiempo, fomente unas prácticas de contratación y promoción profesional más equitativas. También ayudarán a poner en marcha acciones y a convencer al personal directivo superior. Debe procurar establecer alianzas para contribuir a mejorar el entorno de trabajo tanto de las mujeres como de los hombres.

Recursos humanos y financieros insuficientes y no disponibles habitualmente

Un obstáculo muy frecuente es la ausencia de recursos (tanto humanos como financieros) exclusivos, adecuados y continuos para el trabajo relacionado con la igualdad de género y para la elaboración, la ejecución y el seguimiento del plan de igualdad de género. La falta de financiación puede derivar en un problema crónico de infradotación del trabajo, que puede conducir a que se recurra solamente a acciones y políticas que no representen ningún coste. En la mayoría de los casos, esto suele suceder a pesar de que sea necesario realizar inversiones y compromisos financieros para acelerar el cambio, las iniciativas de apoyo y las acciones del plan de igualdad de género. El tiempo que necesita el personal para elaborar y ejecutar el plan de igualdad de género y el análisis inicial, la valoración y la redacción del mismo ha de ser reconocido y dotado de recursos. Si estas tareas se añaden al cometido del personal ya sobrecargado de trabajo o se asignan a personal sin experiencia, y si las acciones del plan no se dotan económicamente, se ofrece una imagen clara de que la igualdad de género no se valora a escala institucional. No financiar la formación sobre igualdad de género o conceder tiempo al personal para asistir a ella es también una forma de no dotar de recursos al trabajo relacionado con la igualdad de género. Para superar este obstáculo, el valor de este trabajo debe definirse con claridad y aludir, por ejemplo, a la mayor retención del personal, la mayor solidez de la investigación, la mayor diversidad en la composición del personal, y procurar el compromiso evidente de la alta dirección. Los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para la elaboración y el mantenimiento de un plan de igualdad de género deben estar claramente definidos, acordados y documentados en las fases iniciales de desarrollo. El propósito es definir de manera completa y precisa el «coste» del trabajo necesario y evitar el desgaste del personal, la desvinculación de los agentes clave por la falta de resultados, la ausencia de avances (tanto a corto como a largo plazo) y el limitado logro de objetivos. Asimismo demuestra el compromiso y el apoyo que tiene una organización en relación con el plan de igualdad de género y la importancia que concede a estas cuestiones. Una falta crónica y persistente de recursos para este trabajo y para el plan de igualdad de género podría ser indicio de resistencia institucional en esta materia.

Falta de autoridad institucional u organizativa

El personal que participa en la elaboración y puesta en marcha de un plan de igualdad de género puede no tener la autoridad o las facultades decisorias adecuadas para fomentar e impulsar el cambio en una organización. Esto puede producir frustración, limitar el avance y bloquear situaciones en relación con la consecución de metas o resultados del plan. En general, este obstáculo solo se resuelve mediante la participación, el compromiso y el respaldo constante de la alta dirección de la organización desde las fases iniciales. Este apoyo ha de ser visible, perceptible y auténtico para todos

los miembros de la organización y para los que financian el trabajo de esta, a fin de desarrollar una reputación de respeto por el trabajo en relación con la igualdad de género. Además, también es crucial identificar en la fase de desarrollo del plan al personal necesario para conferir autoridad, permitir progresos y autorizar decisiones, y aliarse con esas personas en las fases iniciales del proceso (consulte asimismo «No implicar a posibles aliados clave y/o agentes en las fases iniciales del plan de igualdad de género»).

Falta de datos y estadísticas pertinentes

La indisponibilidad o inaccesibilidad a datos sobre recursos humanos desglosados por sexo plantea una dificultad, dado que estas cifras son necesarias para desarrollar una valoración básica o inicial sobre los elementos de una organización a los que debe dirigirse la labor o las acciones relacionadas con la igualdad de género. Asimismo, recoger y preparar los datos y las estadísticas es necesario para combatir posibles actitudes de resistencia con datos y cifras reales y actualizados. Las políticas y la legislación sobre protección de datos puede, en algunos casos (en particular, en organizaciones, facultades o departamentos con escaso personal), limitar la disponibilidad de datos del personal desglosados por sexo. Es posible que sea necesario utilizar sistemas actualizados de recopilación y gestión de datos de recursos humanos para permitir la generación de estadísticas desglosadas por sexo a partir de los registros de personal existentes. Tal vez haya que incluir en el plan el tiempo y los costes de la recopilación y el análisis de los datos. También es esencial guardar los datos de conformidad con los requisitos nacionales y de la UE sobre protección de los mismos.

No implicar a posibles aliados clave y/o agentes en las fases iniciales del plan de igualdad de género

La identificación del personal con el que ha de haber comunicación y que debe participar en las fases de elaboración y puesta en marcha del plan es un aspecto crucial. Así se garantiza el respaldo presente y futuro al trabajo relacionado con la igualdad de género en la organización. Esto representará en muchas instituciones que la implicación constructiva de las escalas directivas medias será esencial para reducir posibles obstáculos futuros que podrían dificultar el avance y la plena ejecución del plan. Es posible también que los directivos intermedios sean fuentes clave de datos, estadísticas e información desglosada por sexo, necesarios para determinar las cifras básicas y supervisar las tendencias y los progresos en relación con la igualdad de género. En consecuencia, es importante que estos agentes colaboren en calidad de aliados y facilitadores importantes con respecto al trabajo sobre la igualdad de género en las fases iniciales del proceso. Para ello tal vez sea preciso elaborar un calendario e impartir formación, celebrar talleres,

seminarios, reuniones, etc., con el personal no relacionado directamente con la redacción y la puesta en marcha del plan de igualdad de género, pero cuyo apoyo es necesario para seguir avanzando. Consulte los ejemplos de iniciativas de aumento de la sensibilización y desarrollo de competencias en la caja de herramientas para la acción. Tener en cuenta este tiempo y la labor de búsqueda de aliados es importante para evitar obstáculos en fases posteriores de la ejecución del plan. Además, la incorporación del plan a un plan institucional o de toda la organización puede conducir a un mayor apoyo interdepartamental y del profesorado, lo que aumentará la sostenibilidad del trabajo relacionado con la igualdad de género.

Ausencia de antecedentes en estudios de género en una organización

Algunas universidades e instituciones de investigación pueden no tener un historial o una tradición en relación con la enseñanza o la participación en estudios de género. Esto significa que puede ser más difícil convencer al personal y a los agentes de la importancia y las ventajas del trabajo relacionado con la igualdad de género y los planes de igualdad de género. Es un obstáculo que tal vez exija el respaldo y la utilización de redes de igualdad de género (nacionales, regionales o internacionales) y la adquisición de conocimientos especializados en materia de género para mejorar la competencia y los conocimientos institucionales. Consulte el Directorio de Partes Interesadas de Eurogender para encontrar expertos y formadores en materia de género en su país, o el directorio de GenPort, donde podrá filtrar el tipo de grupo de partes interesadas que desea (p. ej., redes de género, o profesionales y asesores en materia de igualdad de género).

Garantizar la sostenibilidad y la resiliencia de los beneficios relacionados con la igualdad de género

Los avances y los éxitos en relación con la igualdad de género y la aplicación de un plan de igualdad de género pueden ser vulnerables a los cambios, y las decisiones o los avances pueden revertirse o detenerse.

Son situaciones que se acentúan en particular cuando los defensores o impulsores clave del nivel directivo superior cambian de función/puesto o abandonan la organización. Los cambios de presupuesto, los recortes, las reestructuraciones y la apatía también pueden reducir o limitar la sostenibilidad de un plan de igualdad de género. Para superar este obstáculo es esencial conseguir un compromiso tanto con la igualdad de género como con el trabajo relacionado con el plan por parte de numerosas estructuras de la organización. Esto significa que es necesario procurar el apoyo, la defensa y el compromiso en relación con el plan por parte de muchas partes interesadas, y no



reducirlo solo a un centro o departamento específico. Asimismo, parece que contribuye a la sostenibilidad el hecho de asignar el trabajo relacionado con la igualdad de género a un presupuesto plurianual específico que no depende solo de un centro o departamento específico. La incorporación de estructuras y/o herramientas de rendición de cuentas, supervisión y evaluación periódicas en un plan de igualdad de género puede ayudar a detectar cuándo la sostenibilidad empieza a desfasarse e indicar las medidas que es necesario adoptar antes de que se alcancen

situaciones de crisis. Es posible que la sostenibilidad y la resiliencia de un plan deban someterse a un análisis DAFO (indica los puntos débiles y fuertes del producto, así como las oportunidades y las amenazas) y a unas pruebas de esfuerzo antes de aprobarlo y ponerlo en marcha. El objetivo es garantizar que es lo suficientemente flexible como para superar dificultades futuras.



MH-04-17-155-ES-N

<http://eige.europa.eu>



Oficina de Publicaciones