

GUÍA PARA EL DESPLIEGUE

DE LAS UNIDADES DE IGUALDAD DE GÉNERO
PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



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



GUÍA PARA EL DESPLIEGUE

DE LAS UNIDADES DE IGUALDAD DE GÉNERO
PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN

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



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



JUNTA DE ANDALUCÍA

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

Dirección: Unidad de Igualdad de Género (Rosa María Martínez Dieguez y Laura Cristina Estacio Gil)
Coordinación: LIKaDI, formación y empleo SL
Autoría de los contenidos: Ángeles González González, Natalia Biencinto López, Ana Chillida Aparicio.
Diseño, maquetación e ilustración portada: María Sabater
Imprime: Egondi Artes Gráficas
ISBN: 978-84-693-8766-5
DL: SE-7939-2010

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

EL MARCO DE INTERVENCIÓN

PROTOCOLO 1. Análisis situacional. El diagnóstico de género como punto de partida

PROTOCOLO 2. Planificación para la igualdad de género

PROTOCOLO 3. Implantación y seguimiento del plan de igualdad

PROTOCOLO 4. Evaluación

LA AGENDA DE TRABAJO DE LAS UNIDADES DE IGUALDAD DE GÉNERO. Pautas y herramienta para su elaboración

PRESENTACIÓN



Con la aprobación del Decreto 275/2010, de 27 de abril, por el que se regulan las Unidades de Igualdad, se culmina un importante proceso normativo orientado a dotar a la Administración Pública Andaluza de los mecanismos institucionales necesarios para implantar la estrategia de la transversalidad o Mainstreaming de Género. En desarrollo de lo dispuesto en la Ley 12/2007, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, la creación de las Unidades de Igualdad de Género –en adelante nos referiremos a ellas como Unidades de Igualdad– supone a la vez un punto de partida en la generación de las transformaciones que implica la incorporación efectiva de la igualdad de género a las actuaciones públicas.

Este nuevo contexto organizativo, está marcado por el establecimiento de tres de los elementos clave en la implantación de la estrategia de la transversalidad de género, a saber:

- Las *Unidades de Igualdad de Género de la Administración de la Junta de Andalucía*, como unidades administrativas encargadas de impulsar, coordinar e implementar la perspectiva de género en la planificación, gestión y evaluación de las políticas desarrolladas por las Consejerías de la Junta de Andalucía.
- La *Comisión Interdepartamental para la Igualdad de mujeres y hombres*¹, como órgano de toma de decisiones, coordinación, seguimiento de las actuaciones adoptadas por la Administración de la Junta de Andalucía en materia de igualdad de género.
- El *Plan Estratégico para la igualdad de mujeres y hombres en Andalucía* que, cada cuatro años, marcará las líneas de intervención prioritaria y concretará los objetivos y medidas que han de orientar las actuaciones de los poderes públicos en materia de igualdad de género.

Estos tres elementos, constituyen las piezas centrales del engranaje institucional orientado a garantizar la vinculación de los poderes públicos en la aplicación de la transversalidad de género. Con ellos, la estrategia de implantación de este enfoque está ya marcada, y los instrumentos para hacerla efectiva han quedado también establecidos. Queda entonces *ponerla en marcha*. En esta puesta en marcha (o despliegue de la estrategia, como lo hemos denominado en esta guía) las Unidades de Igualdad se configuran como los instrumentos clave. Con las competencias atribuidas en su Decreto regulador, y considerando el sistema

¹ Regulada por DECRETO 437/2008, de 2 de septiembre, por el que se crea la Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

de relaciones que han de establecer para una implantación eficaz de la estrategia², se trata ahora de sistematizar y pautar, de una manera práctica, las actuaciones que estas Unidades de Igualdad deberán poner en marcha para dar cumplimiento a su misión. Este es precisamente el marco en que inserta la Guía que se presenta a continuación, orientada a consolidar un modelo de trabajo sistematizado y homogéneo entre las distintas Unidades de Igualdad, que traduzca en la práctica la estrategia general de la Junta de Andalucía en materia de igualdad de género, y rentabilice los esfuerzos a realizar, tomando como base contenidos de trabajo, actuaciones, procedimientos y recursos compartidos.

Por último, cabe destacar que en esta Guía vamos a hablar de planificación estratégica y de mejora continua, dos conceptos clave para entender el planteamiento que subyace a los procesos que se van a proceder. En este planteamiento, la idea de cambio ocupa un lugar central. El cambio, en este ámbito de actuación, se concreta en diferentes transformaciones que habrán de operarse en nuestros modos de gestionar las políticas públicas, de manera que garanticemos, mediante una actuación intencional y sistemática, que estas contribuyen al logro de la igualdad de género efectiva. Los protocolos que contiene esta Guía no tienen otra finalidad que la de pautar esos cambios, traduciendo mediante instrumentos concretos de planificación, los elementos fundamentales de ese "cambio": de dónde partimos y hacia dónde queremos ir, qué queremos cambiar, cómo hacemos para lograrlo, cómo sabemos si lo hemos logrado... Son todas ellas preguntas que pretendemos puedan responderse siguiendo las pautas de actuación y utilizando las herramientas que presentamos.

Todo cambio lleva aparejado un cierto grado de incertidumbre. Estamos acostumbradas y acostumbrados a hacer las cosas de una manera, y cambiarlas –así tengamos el convencimiento de que ese cambio conllevará una mejora- supone un cierto esfuerzo. Disponer de manuales para la acción, que sistematizan procedimientos, aporten claves para ponerlos en marcha, así como herramientas que acompañen la práctica, facilita sin duda el camino. Por ello, esta Guía tiene como horizonte mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios que subyacen al nuevo contexto normativo y programático en materia de igualdad de género. Se trata de asegurar que el cambio se produce en la dirección adecuada, garantizando que nuestras políticas producen los resultados –avances en la igualdad de género- esperados, mientras toda la organización mejora.

Como decíamos al inicio, las Unidades de Igualdad son agentes fundamentales en la gestión de este cambio en sus respectivas organizaciones, las Consejerías de la Junta de Andalucía. En esta Guía, se ofrecen documentos y herramientas de apoyo y acompañamiento para gestionarlo de una manera homogénea, coordinada, y efectiva.

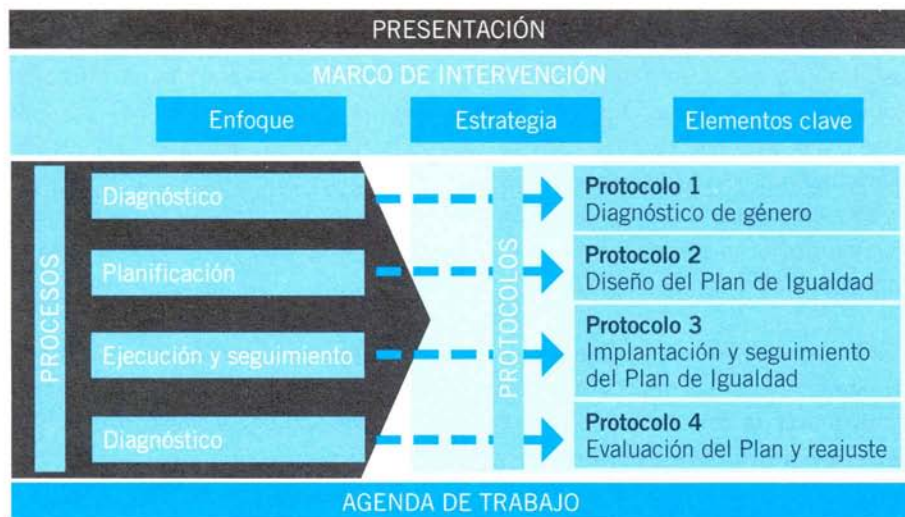
2. El desarrollo de este sistema de relaciones queda recogido en el Protocolo de Coordinación.

1 Estructura

Establecer un procedimiento homogéneo y sistemático que guíe la implantación de la estrategia de la transversalidad de género en cada una de las unidades de gestión de la Junta de Andalucía, pasa necesariamente por identificar previamente cuáles son los **procesos** que hay que proceder a implementar, que serán la referencia para establecer la metodología de trabajo de las Unidades de Igualdad. En el caso que nos ocupa, estos procesos son los que, en conjunto, conforman el ciclo de la mejora continua: diagnóstico de género, diseño de un Plan de Acción para la igualdad de género, ejecución y seguimiento de lo planificado, y evaluación y propuesta de mejoras a abordar en el siguiente ciclo de planificación.

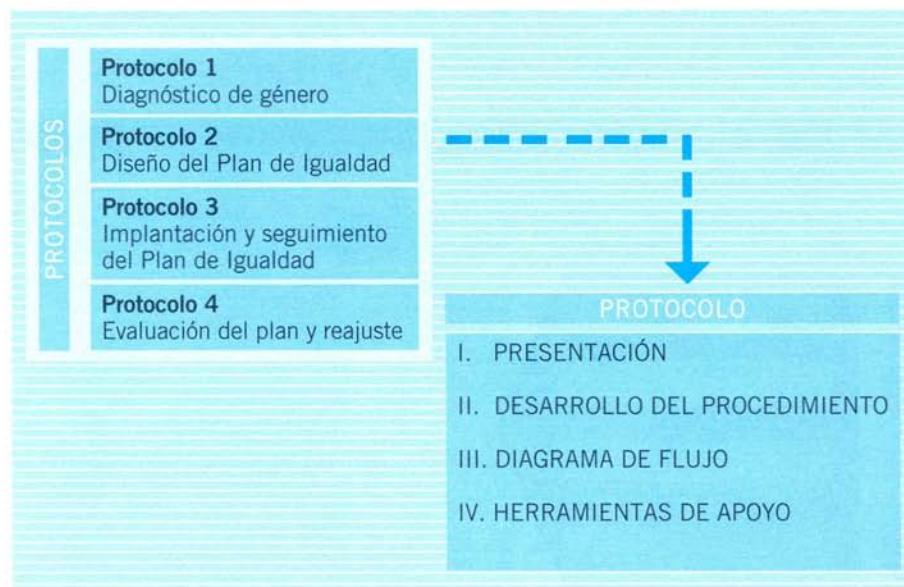
La Guía para el Despliegue de las Unidades de Igualdad de Género se estructura tomando en consideración dichos procesos y proponiendo un protocolo de actuación para la puesta en marcha de cada uno de ellos. Incorpora además un previo en el que se expone el marco general de intervención así como las claves prácticas para la comprensión de los conceptos básicos que es necesario conocer y manejar para llevar a cabo los procesos que se protocolizan en esta Guía. Finalmente, la Guía incorpora un capítulo pensado para que las personas responsables de las Unidades de Igualdad puedan concretar, tomando como base las tareas pautadas en cada uno de los procesos que recogemos: su agenda de trabajo.

Gráficamente, esta sería la lógica que subyace a la estructura de la Guía:



Con esta lógica, la Guía se compone de cinco documentos: los cuatro protocolos de procesos y el Marco de intervención. Este último, por su carácter introductorio, tiene una estructura interna diferente a la de los protocolos. Dado que se trata de instrumentos que pretenden pautar y homogeneizar las actuaciones de las Unidades de Igualdad, los cuatro **protocolos de procesos** comparten una misma lógica interna de estructuración de los contenidos, que es la siguiente:

- I. En un capítulo introductorio, que denominamos **Presentación**, se explica qué es el Protocolo y qué utilidad tiene, se alude al proceso que se protocoliza, atendiendo a su ubicación en el marco de la estrategia general y a los objetivos que orientan su aplicación.
- II. El segundo bloque desarrolla el **Procedimiento** de intervención, descomponiéndolo en una secuencia en etapas, para cada una de las cuales se especifican los pasos a dar y, en su caso, las herramientas de las que se dispone como apoyo a su puesta en marcha.
- III. A continuación se reconstruye, de forma gráfica, la secuencia de etapas y pasos que conforman el proceso que se protocoliza, a través de un **diagrama de flujo**.
- IV. Por último, se ofrecen las **herramientas** de apoyo al procedimiento.



2 Finalidad y objetivos

Esta Guía, tiene como **finalidad** articular la estrategia general de implantación del Mainstreaming de Género en las Consejerías de la Junta de Andalucía, en el nivel de responsabilidad que corresponde a las Unidades de Igualdad de Género.

Se trata, por tanto de un documento estratégico en el proceso de despliegue de las mismas, que acompañará al personal de las Unidades de Igualdad en la realización de sus funciones de planificación y seguimiento de la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas competencia de sus Consejerías, así como a la hora de corresponsabilizar, implicar y coordinar al conjunto de agentes y Centros Directivos implicados en la puesta en marcha de la estrategia general.

Con esta finalidad, la Guía se orienta por los siguientes **objetivos**:

- Establecer la secuencia de intervención de las Unidades de Igualdad, enmarcándola en la estrategia general de implantación del Mainstreaming de Género en la Junta de Andalucía.
- Poner a disposición del personal asignado a las Unidades de Igualdad, un material práctico y recursos de apoyo que pauten los procesos a implementar (definiendo con precisión los objetivos, identificando a los y las agentes implicadas, desgranando los pasos a seguir y claves para enfrentar posibles obstáculos en su puesta en marcha) para el despliegue de sus funciones, así como las herramientas necesarias para darles soporte.
- Homogeneizar la metodología de trabajo de las distintas Unidades de Igualdad, proponiendo procedimientos estandarizados de actuación, que permitan planificar, implementar, dar seguimiento y verificar los avances en materia de políticas de igualdad y transversalidad de género de las Consejerías de Junta de Andalucía.

3 Público destinatario

Como se ha indicado anteriormente, la Guía se dirige fundamentalmente al personal de las Unidades de Igualdad, que asumirá la responsabilidad fundamental en el impulso, coordinación y gestión de las actuaciones que pondrán en marcha sus respectivas Consejerías para la integración del enfoque de género de forma transversal en las políticas que desarrollan. Ellas y ellos serán las responsables de la aplicación de los procedimientos que sustentan el modelo de implantación del Mainstreaming de Género que se recogen en esta Guía.

Asimismo, la Guía se dirige, de manera indirecta, a todas aquellas entidades y personal de la Junta de Andalucía implicado en los procesos que se pautan, que requieren de la participación e implicación de los siguientes agentes:

- El Instituto Andaluz de la Mujer, como entidad responsable de la coordinación y asistencia técnica a las Unidades de Igualdad, en impulso a la implantación y consolidación de la estrategia de integración de la perspectiva de género en las políticas públicas andaluzas. De esta posición estratégica, se deriva un importante papel de cara a la puesta en marcha de los procedimientos y actuaciones que se recogen en esta guía. Dicho papel se concreta en funciones específicas (coordinación, apoyo técnico y seguimiento a las Unidades de Igualdad) imbricadas en los diferentes procesos que se protocolizan en este documento³.
- La Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres, encargada del seguimiento de la política estratégica de la Junta de Andalucía en materia de igualdad de género.
- Los Centros Directivos de las políticas públicas en cada una de las Consejerías de la Junta, que tendrán que asumir las funciones relacionadas con la ejecución de las actuaciones que posibilitan los cambios en los procedimientos administrativos y el avance de la integración de la dimensión de género en los mismos. Estos son, asimismo, principales beneficiarios de los servicios de coordinación, organización y apoyo técnico que ofrecerán las Unidades de Igualdad, y que se pautan a lo largo de esta Guía.

3. Para pautar la relación entre las Unidades de Igualdad de las diferentes Consejerías y el Instituto Andaluz de la Mujer, se ha elaborado un Protocolo específico **“Protocolo de coordinación y Hoja de ruta inicial”**, que forma parte del **“Documento básico para la organización de las Unidades de Igualdad de Género en la Administración de la Junta de Andalucía”**. Por ello, se remite a este Protocolo, que forma parte del para todo lo relativo a dichas relaciones (Unidades de Igualdad de las Consejerías – Instituto Andaluz de la Mujer); mientras que, los procedimientos que se recogen en esta Guía, focalizan en el trabajo “interno” de las Unidades de Igualdad –con relación a sus respectivas Consejerías.

EL MARCO DE INTERVENCIÓN



En este primer documento, se expone el marco general en que hay que insertar los procedimientos y actuaciones que configuran la Guía. Para ello, en este módulo se expone, en primer lugar, el enfoque general del que se parte, el ciclo de mejora continua; a continuación, se aborda la estrategia de intervención, basada en la planificación estratégica y su aplicación a la actuación en materia de igualdad entre mujeres y hombres; en tercer lugar, se presentan los elementos clave, que es necesario comprender y manejar para llevar a cabo los procesos que se pautan en ella.

1 El enfoque. El Ciclo de Mejora continua

El marco general de trabajo de las Unidades de Igualdad de Género de la Junta de Andalucía, cuyos procesos se protocololizan en este documento, está basado en un enfoque concreto de intervención: el ciclo de mejora continua. Dicho enfoque, ha sido desarrollado fundamentalmente en el ámbito de la gestión empresarial, también denominado ciclo PDCA (acrónimo en inglés de Plan, Do, Check, Act; Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, en castellano). Se trata de una estrategia orientada a la mejora continua de las organizaciones, a través de la puesta en marcha de una metodología en cuatro fases consecutivas: planificación → intervención → verificación de lo alcanzado → reajuste y aplicación de nuevas mejoras. Una de las características fundamentales de esta metodología radica en que la intervención es concebida, no de manera lineal, sino cíclica; esto es: un continuo, en el que cada fase da paso a la siguiente hasta completar un ciclo (Planificación-intervención-verificación- reajuste) y cada ciclo a uno nuevo, en un proceso de constante retroalimentación. Gráficamente, podría representarse así:



El enfoque de la mejora continua, va poco a poco implantándose en el ámbito de las políticas públicas de igualdad entre mujeres y hombres. En parte, esta evolución en la estrategia general de intervención, se explica por los aprendizajes que se han podido extraer de las ya varias décadas de intervención institucional en este campo. Esta experiencia acumulada, demuestra que los enfoques específicos han de combinarse con estrategias más transversales (integrales), que incidan sobre los factores estructurales que sustentan las desigualdades de género. Todo ello exige, a su vez, pensar en estrategias de intervención a medio-largo plazo, que permitan ir verificando avances y planificando, en función de estos, lo siguiente a abordar.

Por sus características, el enfoque de la mejora continua, ofrece numerosas ventajas aplicado a la intervención pública para la igualdad de género, entre otras:

- Se trata de un **enfoque pro-activo**. En este sentido, permite materializar mediante procedimientos concretos uno de los principios básicos de la intervención en materia de igualdad de género: la necesidad de adoptar una posición **activa** en la erradicación de las desigualdades de género, por parte de todos aquellos agentes que, dentro de la Administración Pública, tienen responsabilidades en dicha erradicación.
- Se basa en una metodología que **implica a toda la organización**. El enfoque de mejora continua se traduce así en una metodología de trabajo eficaz para articular la participación de todos los agentes que han de concurrir para lograr la igualdad entre mujeres y hombres. De esta manera, nos ayuda a materializar el principio de **corresponsabilidad** en que se sustenta la estrategia del Mainstreaming de Género, identificando agentes y asignando a éstos responsabilidades concretas en la planificación-intervención-verificación-reajuste de las actuaciones en materia de igualdad, en un proceso continuo que, para ser eficaz, ha de implicar a toda la organización que lo pone en marcha.

- Finalmente, el objetivo último del modelo de mejora continua, la búsqueda de la **excelencia organizacional**, puede traducirse, de manera directa, en avances concretos que, en materia de igualdad entre las mujeres y hombres, se vayan produciendo en el seno de la organización que lo implanta. Por otro lado, la incorporación del enfoque de la igualdad a la gestión de las organizaciones, supone un valor añadido en la mejora de la calidad y la eficiencia organizacional. La intervención en este campo, proporciona información y procedimientos estandarizados para el análisis interno y de la realidad sobre la que se interviene. Aporta asimismo, información e instrumentos para una mejor planificación de actividades y, por tanto una gestión más eficaz y eficiente de recursos y servicios. Finalmente, proporciona herramientas concretas para conocer (y poder medir) los efectos de nuestras intervenciones, verificar su idoneidad y generar una base sólida para la toma de decisiones. La integración del enfoque de género en la gestión organizacional, mediante un procedimiento sistemático y estandarizado, aporta, en suma, todos estos elementos, fundamentales en la consecución de la excelencia organizacional.

Con estas ventajas que ofrece el modelo de mejora continua aplicados a los **procesos** de incorporación del enfoque de género a las organizaciones, la metodología de intervención se materializa en la secuencia siguiente:

1. Aunque no forma parte de la secuencia de intervención propiamente dicha, es necesario contemplar un momento **previo**, en que se trata de asegurar las condiciones organizativas –coordinación interna y recursos- que hagan posible la implantación del ciclo de mejora continua. En la secuencia general que abordamos en esta guía, se traduce en el establecimiento de la “infraestructura” básica (Unidades de Igualdad y mecanismos de coordinación institucional)⁴, que son los que posibilitan el posterior despliegue del proceso de integración transversal del enfoque de género propiamente dicho. A efectos de esta Guía, el punto de inicio de los procesos que se recogen a continuación, viene marcado por la constitución de las Unidades de Igualdad, y la asignación a éstas de los recursos correspondientes⁵.
2. El proceso de **diagnóstico**, constituye el punto de partida del ciclo de mejora continua propiamente dicho; Atendiendo a la estrategia general que se propone para la Junta de Andalucía y que recogemos en esta guía, se trata de realizar un primer análisis de la situación de las diferentes Consejerías con relación a la igualdad de género, que permita conocer el nivel del que se parte en cada una de estas. El objetivo es identificar experiencias previas, potencialidades y áreas de mejora, a partir de las cuales establecer prioridades

4. Estos “previos” son los que se pautan y recogen en el Documento básico para la organización de las Unidades de Igualdad de Género en la Administración de la Junta de Andalucía.

5. Nos referimos a los recursos humanos (designación de la o las personas responsables), técnicos (capacitación) y de coordinación (Unidad de Coordinación del Instituto Andaluz de la Mujer).

que delimiten líneas de intervención a abordar en el posterior plan de mejora (Plan para la Integración de la Igualdad de Género en las Políticas de la Consejería). En el modelo de mejora continua, se trata de un proceso único, esto es, se realiza sólo en el primer ciclo de implantación, ya que en sucesivos ciclos serán los resultados de la evaluación los que sirvan de referencia para el establecimiento de las líneas de intervención a abordar en el siguiente ciclo de mejora.

3. En la fase de **planificación**, se trata de responder a las preguntas de qué es lo que hay que abordar para mejorar la situación de las Consejerías de la Junta de Andalucía respecto a la igualdad de género (áreas de intervención, objetivos y medidas) y el cómo (las actuaciones que se van a poner en marcha para articular esa intervención, y quién se va a encargar de llevarlas a cabo). Se trata, en definitiva, de definir la estrategia de intervención de cada Consejería⁶ que ha de quedar reflejada en un documento (el Plan para la Integración de la Igualdad de Género en las Políticas) que sirve de guía para el desarrollo de las siguientes fases. Un segundo momento dentro de esta fase es la programación de la ejecución del Plan, estableciendo un sistema de programación periódica que determine lo que se va a abordar y cuándo. Se trata, en este segundo momento, de “traducir” la estrategia general, establecida en el Plan, en programas concretos de trabajo. En esta fase han de quedar también bien definidos (diseñados), como elementos fundamentales de la planificación, cuáles van a ser los procedimientos de recogida y análisis de información que nos permitirán ir conociendo cómo se está ejecutando el plan y qué resultados vamos obteniendo de su ejecución (sistemas de seguimiento y evaluación).
4. El proceso de **ejecución y seguimiento**, constituye un momento clave del ciclo de mejora continua, ya que es cuando se da el paso de la planificación a la acción propiamente dicha, orientada a hacer avanzar –mejorar– a la Consejería en materia de igualdad de género. Son varios los elementos que hay que considerar en esta fase para garantizar el logro de los objetivos que nos hemos marcado: contar con un equipo de personas dentro de la organización implicadas y con funciones concretas en el proceso, así como asegurar que se dispone de un sistema de seguimiento y evaluación que funcione y nos permita el aprendizaje sobre lo realizado.
5. En el modelo de mejora continua, a diferencia de los modelos de planificación “lineales”, el proceso de **evaluación** no se contempla como el punto final del proceso, sino que constituye un punto de partida para el inicio de un nuevo ciclo de mejora. El objetivo de

6. Como veremos en el siguiente apartado, esta estrategia de intervención, en el nivel de las Consejerías, ha de enmarcarse, ser coherente y desarrollar lo establecido en el nivel superior de planificación: el Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía, que define la estrategia general para toda la Junta de Andalucía.

la misma, además de realizar una reflexión organizacional sobre los logros obtenidos, es identificar nuevas áreas de mejora –las que no han podido abordarse con éxito en el ciclo anterior, junto con aquellas que han ido surgiendo a medida que se profundiza en el proceso de incorporación del enfoque de la igualdad de género. Estas nuevas áreas de mejora, serán las que sirvan de referencia y punto de arranque para iniciar un nuevo ciclo de planificación-intervención-evaluación y reajuste.

El siguiente gráfico esquematiza la secuencia de procesos y el círculo de retroalimentación:



Con este enfoque como marco general de referencia, se expone a continuación la estrategia que se va a desplegar en los protocolos que se recogen en esta Guía, basada en la planificación y su aplicación a la actuación de las Consejerías de la Junta de Andalucía en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

2 La planificación estratégica en el ámbito de género

Como hemos visto en el anterior epígrafe, el ciclo de mejora continua se articula, fundamentalmente, a través del desarrollo e implementación de **planes** de actuación. La planificación es, por tanto, el eje articulador de la estrategia de intervención. Así, y a través de procedimientos concretos de planificación, definimos:

- Qué abordar (las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico).
- Cómo hacerlo con éxito (diseñando una estrategia –plan- que concrete acciones a emprender, responsabilidades y plazos, y poniéndola en práctica).
- Cómo saber lo que hemos conseguido y lo que queda aún por mejorar (definiendo un sistema de seguimiento y evaluación).

Por la importancia que tiene a lo largo del proceso general recogido en esta guía, vamos a detenernos en el concepto de planificación estratégica, con objeto de definirlo e identificar, más adelante, sus elementos clave.

En una primera aproximación, el concepto de planificación estratégica remite a:

Un **proceso** sistemático a través de cual se diseña una **estrategia** general de intervención orientada a la **mejora** de una organización, el logro de sus fines, o un desempeño óptimo de alguna de sus funciones.

El siguiente gráfico resume los elementos clave de la planificación estratégica, que iremos viendo de manera pormenorizada a lo largo de este epígrafe.



La planificación estratégica, así definida, puede ser (y es) aplicada a una gran variedad de organizaciones y con muy diversos fines, todos ellos relacionados de una u otra forma con la "mejora" de la organización que la pone en marcha. En parte, puede decirse que este ha sido el modelo que ha inspirado el desarrollo de las políticas de igualdad, desde sus inicios. No obstante, a pesar de que dichas políticas se han articulado generalmente a través de los **planes de igualdad**, el salto cualitativo que supone abordarlas desde un modelo de mejora continua, viene dado por su capacidad de abordarlas desde un enfoque más sistemático, intencional y continuo, procurando así que las políticas de igualdad pasen a formar parte misma de los procesos de trabajo de la Administración Pública. En la práctica, este cambio de enfoque, se ha materializado en la elaboración de documentos estratégicos-los **planes transversales de igualdad de género**- como instrumentos para avanzar en la transversalidad o Mainstreaming de Género.

Como hemos visto en el anterior apartado, la experiencia acumulada tras décadas de intervención pública en materia de igualdad entre mujeres y hombres, ha venido demostrando que este modelo de planificación es el más adecuado para integrar la perspectiva de género de forma transversal en la gestión de las políticas públicas.

Los procedimientos de planificación que atraviesan los procesos que se pautan en esta guía, se asientan en un modelo de planificación en **dos direcciones**, según el momento de implantación en que nos encontremos:

- En un primer momento (primer ciclo de implantación), la planificación ha de ir "de arriba abajo", esto es, desde el nivel más general y estratégico hasta el más concreto y operativo.
- Por otro lado, el círculo de mejora continua, permite asimismo la retroalimentación

desde los niveles más concretos y operativos hasta el estratégico. Así, el proceso de planificación, que en un primer momento va de arriba a abajo, en el siguiente ciclo de mejora, permite transferir información y propuestas de intervención desde los niveles inferiores a los estratégicos.

En concreto, podemos hablar de tres niveles de planificación, que se distinguen entre sí por su alcance, por los y las agentes responsables de la planificación, por su contenido y por el marco temporal en que se despliegan. Combinando estos criterios (alcance, agentes, contenidos, horizonte temporal), obtenemos un marco de intervención articulado por tres niveles de planificación:

- ➔ En el nivel estratégico (mayor alcance, largo plazo), se sitúan los planes estratégicos para la igualdad de género. En el ámbito que nos ocupa, estos recogen las prioridades políticas (directrices, líneas generales de actuación y objetivos estratégicos) con relación a la promoción de la igualdad de género, en un plazo de tiempo determinado. En cuanto a su alcance, dicho documento, ha de afectar a toda la organización (en nuestro caso: toda la Junta de Andalucía), y comprometer a todas sus unidades de gestión, como responsables de implantar la estrategia que define y las directrices que marca. En cuanto a su contenido, y de acuerdo a los principios de la estrategia dual en materia de políticas públicas para la igualdad de género, el documento estratégico deberá recoger dos tipos de objetivos:
 - > **Transversales**, esto es, aquellos a abordar para hacer efectiva la estrategia de integración de la perspectiva de género en los procesos administrativos generales.
 - > **Sectoriales**, esto es, aquellos orientados a la promoción de la igualdad de género en las políticas sectoriales (educación, empleo, salud, bienestar social, etc.)
- ➔ En el nivel de la **planificación** (alcance medio, medio plazo) se situarían los planes para la integración de la igualdad de género en las políticas de cada Consejería. Éstos son la concreción, en el siguiente nivel de responsabilidad, del compromiso de cada una de las áreas competenciales de la organización (en este caso, las Consejerías de la Junta de Andalucía) con el logro de los objetivos y prioridades que se marcan en el Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía. En este sentido, los Planes, constituyen el siguiente nivel en la planificación -en cuanto a concreción de objetivos y responsabilidades en su ejecución- fijando líneas de intervención que afectan y comprometen al conjunto de sus órganos gestores. En lo que respecta a su contenido, se estructurarán en coherencia con las directrices, líneas generales de actuación y objetivos estratégicos marcados en el Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en

Andalucía, "descendiendo" en su nivel de concreción y señalando:

> **Objetivos específicos y medidas** que se llevarán a cabo para hacer efectiva la estrategia de implantación de la transversalidad de género en los procesos administrativos generales implicados en la gestión de las políticas públicas competencia de cada una de las Consejerías.

> **Objetivos específicos y medidas** para la promoción de la igualdad de género en las políticas sectoriales de su competencia.

En el nivel de la **programación** (menor alcance, corto plazo) encontramos los **Programas Anuales de Trabajo** para la igualdad de género. Estos documentos, están orientados a materializar, en lo que corresponde a cada una de las unidades de gestión de las Consejerías, las acciones a llevar a cabo para ejecutar el Plan para la Integración de la Igualdad de Género, año a año. Dichos documentos son, así, el último eslabón de la cadena de responsabilidades de la organización con el desarrollo de la estrategia general en materia de igualdad. Siguiendo la lógica de planificación, han de inscribirse en los objetivos y medidas marcados en el Plan, respecto al que propondrán acciones concretas para darle cumplimiento.

El siguiente esquema recoge de forma gráfica los diferentes niveles implicados en el sistema de planificación estratégica que se propone:

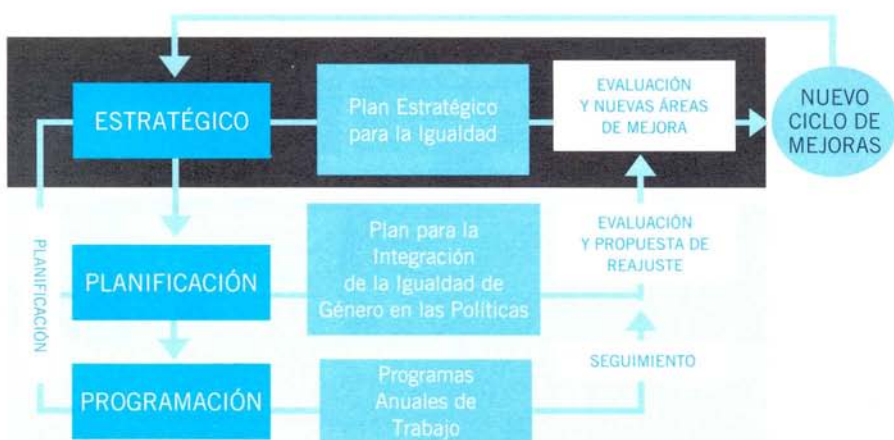


Considerando su público destinatario, y el contexto de aplicación de esta Guía, nos detendremos en los dos últimos niveles de la planificación, que son los más directamente implicados en la implantación y despliegue de las Unidades de Igualdad.

Por otro lado, la planificación en el modelo de mejora continua, ha de contemplar los mecanismos para la **retroalimentación** del ciclo de mejora. Ello implica considerar cómo se van a ir "subiendo" la información y las propuestas desde el nivel inferior, de manera que los resultados obtenidos tras la ejecución de los Programas Anuales de Trabajo sirvan como información de base para dar seguimiento y evaluar el Plan para la Integración de la Igualdad de Género en las Políticas de la Consejería y, a su vez, los de las distintas Consejerías de la Junta de Andalucía sean la base para valorar los avances obtenidos con respecto al Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía.

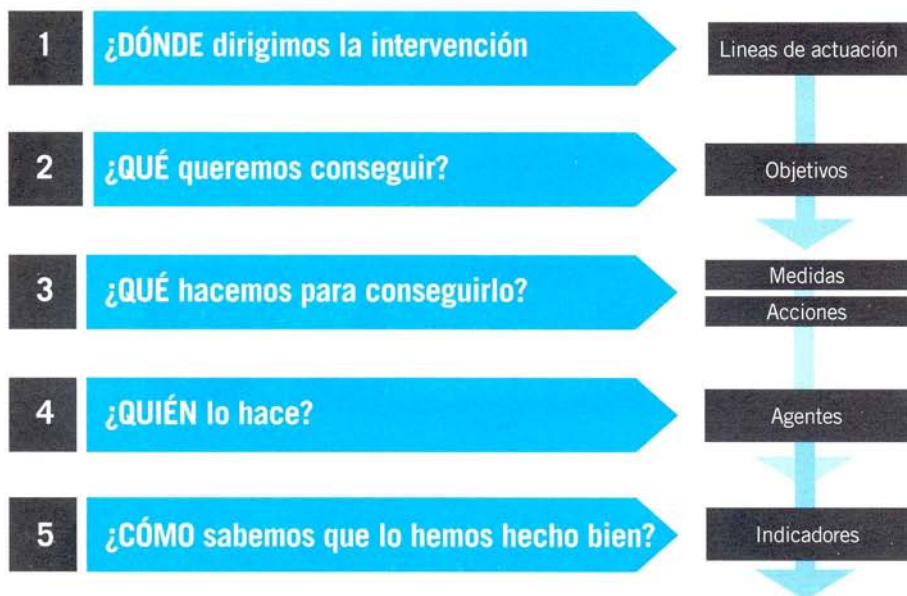
Por otro lado, la información obtenida de la evaluación en los niveles de planificación inferiores, constituye el punto de partida para identificar las áreas de mejora y definir las líneas estratégicas a abordar en el siguiente ciclo de mejora.

De esta manera, se materializa el proceso, de arriba a abajo y de abajo a arriba, que conforma el bucle de la mejora continua:



3 Elementos clave de la planificación estratégica

En este apartado, se presentan los *elementos clave* que hemos de tener en cuenta para poner en marcha los procedimientos recogidos en esta Guía. Se trata así de dar pautas instrumentales que nos ayuden a identificar cuáles son los aspectos fundamentales que es necesario conocer y saber manejar para que el proceso en su conjunto sea realizado con rigor. Para identificarlos, se han considerado las preguntas claves que hay que responder para realizar un planteamiento estratégico, y que se resumen en el siguiente gráfico:



En los siguientes apartados se desarrolla cada uno de estos elementos, atendiendo a su definición y a la pregunta-guía a la que dan respuesta, aportando pautas y señalando las cuestiones fundamentales que hay que considerar al respecto, y poniendo ejemplos que faciliten su comprensión.

1. DEFINICIÓN

Las líneas de actuación, se refieren a los ámbitos sobre los que se va a intervenir para avanzar en materia de igualdad de género.



Generalmente, se suele utilizar de manera indistinta conceptos como *áreas de intervención*, *áreas temáticas*, *líneas de intervención*, etc. para referirse a este elemento de la planificación.

2. PREGUNTA-GUÍA

Las líneas de actuación señalan “**dónde**” debemos dirigir nuestras acciones. Por tanto, su identificación exige dar respuesta a la pregunta ¿hacia qué ámbitos hemos de orientar las actuaciones en materia de igualdad?. Para dar respuesta a esta pregunta, hemos de partir de:

- Los resultados del *diagnóstico*, en un primer ciclo de implantación, que nos señalan las áreas de mejora identificadas, y por tanto los “puntos” donde se debe intervenir.
- Los resultados de la *evaluación*, que apuntan hacia aquellos ámbitos en los que no se han conseguido los logros esperados, así como hacia nuevas áreas de mejora identificadas durante el proceso de implantación y seguimiento de lo planificado inicialmente.

3. CUESTIONES A CONSIDERAR

En el contexto que nos ocupa, la identificación de las líneas de intervención guarda relación con:

- La intersección entre las áreas competenciales que definen los ámbitos (sectoriales) de gestión en política pública: políticas de empleo, sanidad, políticas sociales, urbanísticas, etc. En cada uno de estos ámbitos, se han detectado desigualdades de género, que hay que erradicar planteando acciones concretas para fomentar participación de las mujeres y garantizar un acceso igualitario a los recursos y bienes sociales.

- La puesta en marcha de mecanismos para el desarrollo de la transversalidad de género: integración del enfoque de género en los procedimientos de gestión de las políticas públicas (gestión y uso de la información, comunicación y publicidad institucional, contratación pública y subvenciones, gestión presupuestaria, etc.)

La definición de las líneas de actuación es una de las fases fundamentales en el proceso de planificación, puesto que configuran el “**andamio**” que dota de estructura al Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía, apuntando asimismo (recordemos el modelo de planificación *de arriba a abajo*) los ámbitos que las distintas Consejerías habrán de considerar para establecer sus propios Planes de Integración de la Igualdad de Género en las Políticas.

Estos ámbitos de intervención son, por tanto, la referencia a partir de la cual ir concretando:

- > los objetivos y las medidas para hacerlos efectivos;
- > las y los agentes responsables de su desarrollo, dando respuesta a la pregunta ¿quién tiene las competencias en ese ámbito de actuación?.



El Primer *Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía 2010-2013*, establece las siguientes líneas de actuación:

- Integración de la perspectiva de género
- Educación
- Empleo
- Conciliación y Corresponsabilidad
- Salud
- Bienestar Social
- Participación
- Imagen y medios de comunicación

I. DEFINICIÓN

Los objetivos aluden a los logros que se pretenden alcanzar, son la expresión de una meta que se quiere conseguir. Pueden definirse como enunciados generales que indican lo que se pretende lograr.

Constituyen uno de los elementos centrales de la planificación, por cuanto:

- ➔ Revelan las prioridades de la organización en materia de igualdad de género, señalando la dirección del cambio que se pretende; en definitiva, disminuyen la "incertidumbre", expresando los resultados y el impacto deseado, y permitiendo la valoración de su consecución.
- ➔ Facilitan la toma de decisiones, proporcionando orientación sobre las mejoras a incorporar para el avance en igualdad entre mujeres y hombres.
- ➔ Son la referencia fundamental para la definición de la estrategia (el cómo) a poner en marcha para avanzar en materia de igualdad de género, mediante su concreción a través de la definición de las acciones, y los procedimientos a poner en marcha para su logro.

2. TIPOLOGÍA

Hay diferentes **tipos de objetivos** en función del horizonte temporal que se contempla y su grado de concreción. Dado que, de cara a la puesta en marcha de la estrategia de planificación es importante saber distinguir entre ellos, vamos a detenernos en dos tipos de objetivos:

1. Los **objetivos generales**: definen las metas a largo plazo. Para su formulación, ha de considerarse la *finalidad* de la intervención, que los objetivos generales vienen a desarrollar.



No ha de confundirse la **finalidad** con los objetivos generales. La finalidad es el propósito, la intención a largo plazo, que orienta la intervención. Con ella, se trata de responder a la cuestión de hacia dónde se encamina la organización (teniendo el plan como instrumento para llegar a ese punto), aunque su logro quede fuera del plazo en el que se ha enmarcado la intervención. En el ámbito que nos ocupa, la finalidad habrá de estar siempre relacionada con el logro de la igualdad de género en el ámbito que se trate, un logro al que no necesariamente ha de llegarse una vez finalizado el plan de acción; los objetivos generales, por el contrario, sí han de enmarcarse en el plazo de ejecución del plan.

En cuanto a la intervención institucional para la igualdad de género, los objetivos generales han de apuntar al "impacto" que se quiere lograr con el Plan, en las dos dimensiones que venimos considerando:

➔ **Interno:** en la organización (entidad de la Administración Pública) que lo pone en marcha

> Por ejemplo: Incorporar el principio de igualdad, de manera transversal, en el conjunto de las políticas públicas.

➔ **Externo:** sobre la población, mujeres y hombres, y sus relaciones de igualdad/desigualdad, que es la destinataria última de las acciones que se articulan a través del Plan.

> Por ejemplo: Avanzar en la articulación de la vida laboral, personal y familiar, desde la perspectiva de la corresponsabilidad.

2. Los **objetivos específicos** definen los compromisos concretos de cambio que se adoptan en el desarrollo del Plan, en coherencia con las líneas prioritarias y el objetivo general. En el ámbito de la intervención institucional para la igualdad de género, los objetivos específicos han de apuntar a los resultados concretos (más inmediatos) que se pretenden alcanzar con el Plan. Siguiendo la lógica dual, estos resultados han de estar referidos a:

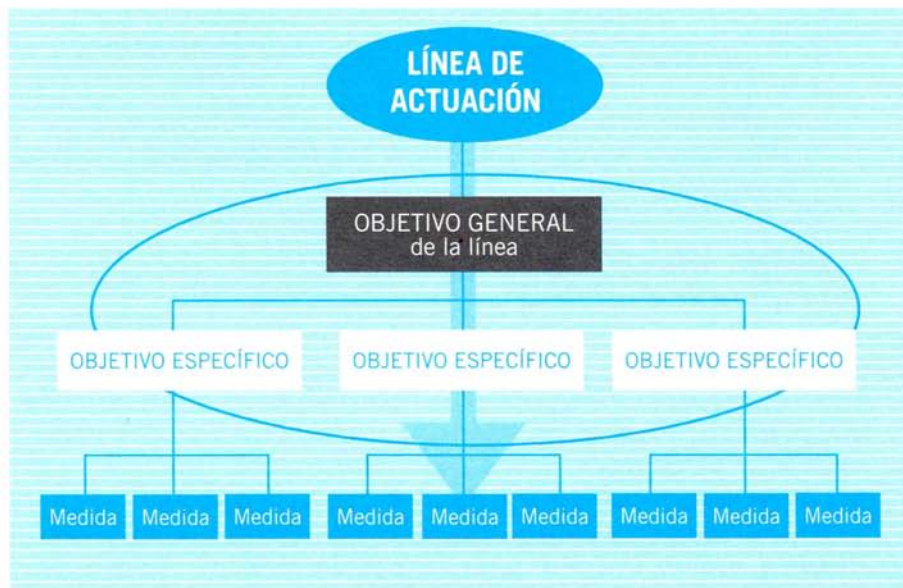
➔ La integración de la igualdad de género en la estructura organizativa, los procedimientos de trabajo o las actuaciones de la entidad de la Administración Pública que lo pone en marcha.

- > Por ejemplo: Garantizar la inclusión de la perspectiva de género en la producción y gestión de la información, estadísticas e investigaciones.
- Los avances concretos en materia de igualdad de género en la población destinataria de las políticas públicas de su competencia.
 - > Por ejemplo: Promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito deportivo.

En el modelo general de planificación, la formulación de objetivos se articula de la siguiente forma:

- La definición de al menos un objetivo general por cada una de las líneas de actuación identificadas.
- La formulación de varios objetivos específicos por cada objetivo general, que articulen las diferentes medidas que se integran en cada una de las líneas de actuación.

Gráficamente, el lugar que ocupa el establecimiento de objetivos en el procedimiento general de planificación, podría representarse así:



Veamos algunos ejemplos que pueden ayudar a clarificar lo visto hasta aquí con relación a la formulación de objetivos:



Supongamos que tenemos identificada, como línea de actuación, los **procedimientos de trabajo de la Consejería de Empleo**. A la hora de formular los objetivos, deberíamos plantearnos:

- En un primer nivel, el **objetivo general** que pretende lograrse con la intervención en el ámbito que se señala: los procedimientos de trabajo de la Consejería. Así, dicho objetivo debería enunciar el avance que se pretende obtener en términos de igualdad de género con la intervención en ese campo. Por ejemplo: ***Integrar el enfoque de género en los procedimientos de trabajo de la Consejería.***

- En el segundo nivel, el de los **objetivos específicos**, deberíamos plantearnos los resultados concretos que queremos obtener (en términos de avances en la incorporación del enfoque de género en los procedimientos de trabajo) en esta línea de actuación. Una forma de llegar a ellos, sería identificar previamente los procedimientos concretos sobre los que queremos intervenir, utilizando como criterios alguno de los siguientes: los más transversales al quehacer de la Consejería (todas o casi todas las unidades administrativas que la conforman, hacen uso de esos procedimientos), los más directamente relacionados (pertinentes) con la igualdad de género, los que tiene mayor capacidad de generar las transformaciones –avances en materia de igualdad entre mujeres y hombres- que se pretenden, etc. Pongamos que, por ejemplo, hemos identificado, entre otros, los siguientes:
 - Procedimientos de gestión de la información (datos, estadísticas, estudios e investigaciones). De aquí podría seguirse un objetivo específico como el siguiente: ***Integrar sistemáticamente la igualdad de género en los procedimientos habituales de gestión de la información generada y utilizada por las diferentes unidades administrativas de la Consejería.***
 - Procedimientos de contratación pública. Podríamos plantearnos, entonces, como objetivo específico: ***Garantizar la incorporación del enfoque de la igualdad de género en los procedimientos de contratación de entidades externas.***
 - Procedimientos de comunicación. Con respecto a este procedimiento, podríamos plantearnos: ***Visibilizar el compromiso con la igualdad de género de la Consejería, garantizando la incorporación sistemática del enfoque de género en sus procedimientos de comunicación con la ciudadanía.***

3. CUESTIONES A CONSIDERAR

La formulación de los objetivos, constituye un punto crítico en el proceso de planificación en materia de igualdad de género. Una definición errónea puede suponer un obstáculo para la buena marcha de la estrategia. Exponemos a continuación, con ejemplos, algunas consideraciones generales a tener en cuenta a la hora de formularlos:

✚ Deben estar formulados en infinitivo, forma verbal que mejor refleja el “espíritu” del objetivo como definición del logro que se quiere alcanzar.



Es frecuente que se piense que con la sola formulación en infinitivo, ya se está apuntando al logro que se quiere alcanzar. No obstante, es importante no confundir, aunque esté expresado en infinitivo, el medio a través del cual pretendemos lograr el objetivo con el objetivo en sí mismo. Ilustremos este error frecuente a la hora de establecer los objetivos, mediante el siguiente ejemplo:

- ***“Incorporar cláusulas relacionadas con el respeto a la normativa vigente en materia de igualdad de género en todos los pliegos de contratación pública elaborados por la Consejería”.***

Reflexionemos un momento... este enunciado, ¿corresponde a una medida o a un objetivo? Para responder a esta pregunta, suele ser útil hacerse otra: ¿la incorporación de estas cláusulas-, es un medio para el logro de otra cosa?; o, dicho de otra manera, **¿para qué** queremos hacerlo?

Atendiendo al ejemplo, la incorporación de esas cláusulas de igualdad no es un logro en sí mismo, sino que es más bien el medio a través del cual pretendemos extender el compromiso con la igualdad de la Consejería al resto de entidades y agentes con los que se relaciona. Por tanto, el objetivo en este caso sería este último (“Extender el compromiso con la igualdad de la Consejería al resto de entidades y agentes con los que se relaciona, a través de los procedimientos de contratación pública”).

Por tanto, para asegurarnos que lo que proponemos es un objetivo, el enunciado final ha de responder a la pregunta de **¿para qué** lo hacemos?, mientras que la medida o la actuación responde a la pregunta **¿cómo** hacemos para lograrlo?.

✚ Han de ser claros, de manera que apunten hacia el logro (en el caso de los objetivos generales) o resultado (objetivos específicos) concreto a alcanzar, y se eviten distintas interpretaciones.



En la formulación de los objetivos es importante evitar utilizar términos confusos; ambiguos, o no que no se definen con precisión. En la planificación en igualdad de género, es frecuente que utilicemos términos específicos a este campo, y que no siempre son del todo entendidos por las y los agentes que tendrán responsabilidades claves en la consecución de los objetivos de igualdad. Por ello, es a veces necesario que incluyamos un glosario, anexo al documento de planificación –o remitamos a la legislación o a otros documentos oficiales- en que definamos con precisión a qué nos estamos refiriendo cuando utilizamos conceptos como “integración de la perspectiva de género”, “brecha de género”, “estereotipos de género”, “discriminación por razón de sexo”, “representación equilibrada”, etc.

Deben guardar **coherencia** entre sí, y con respecto a la finalidad de la intervención y a las líneas de actuación que se proponen. Asimismo, en un modelo de planificación “en cascada”, los objetivos formulados a un nivel de la planificación han de ser coherentes e inscribirse en los formulados en el nivel superior (por ejemplo, los objetivos del Plan de la Consejería, han de ser coherentes con los objetivos estratégicos).



Para ilustrar el principio de **coherencia interna**, analicemos otro ejemplo:

- Imaginemos que tenemos establecido como objetivo general “*Visibilizar el compromiso con la igualdad de género en la cultura organizativa de la Consejería*”, y que se plantea como objetivo específico “*Sensibilizar a la sociedad para desarrollar una conciencia social favorable a la igualdad entre hombres y mujeres*”.

En el ejemplo anterior, el objetivo específico (referido a una línea de intervención con la ciudadanía) no es coherente con el objetivo general en el marco del cual se enuncia (referido este último a una línea de intervención interna, a la propia organización).

Otra de las situaciones frecuentes en las que se rompe el principio de coherencia interna se produce cuando no se respeta la **lógica de la planificación** (de menor a mayor concreción).

- Por ejemplo, el objetivo “*garantizar iguales posibilidades de formación a hombres y mujeres*”, ¿es un objetivo general o específico?

En este caso, dependerá, además de la concreción en su formulación, del contexto de planificación; así, si lo formulamos como objetivo de un Plan de Formación Continua, puede servir como objetivo general del mismo. No obstante, no sería adecuado como objetivo general de un plan de igualdad en el empleo público.

Han de ser *relevantes* para el avance en materia de igualdad de género, y **explicitar la relación** que guardan con dicho avance.



En ocasiones, la relación del objetivo propuesto con el avance en igualdad de género se da por supuesta y no se explicita en su formulación. Veamos un ejemplo, propuesto para un plan de igualdad de género en el empleo público:

- *“Sistematizar los procesos de valoración de puestos de trabajo, de manera que permitan identificar criterios y su aplicación a los distintos puestos de trabajo”*. Así formulado, ¿cuál es la contribución de este objetivo a la igualdad de género?

Sabemos que la estandarización de los procedimientos de gestión de Recursos Humanos, en general, suele favorecer la igualdad de género por cuanto incrementa la “objetividad” de estos procesos limitando la entrada de sesgos de género. No obstante, es necesario explicitar aquí que dicha estandarización está orientada al logro de la igualdad de género, por ejemplo, de la siguiente forma: *“Erradicar sesgos de género en el establecimiento de los criterios de valoración y en su aplicación a los distintos puestos de trabajo, estandarizando los procedimientos de valoración”*.

Han de ser **realistas**, en el sentido de apuntar hacia logros o resultados “posibles”. Para ello, habrá de tenerse siempre presente la situación de partida (voluntad política, experiencias y conocimientos previos en el ámbito, cultura organizativa, etc.), así como las competencias de la organización y los recursos que vamos a tener a nuestra disposición para alcanzarlos.



Pongamos, por ejemplo, que pretendemos *“lograr una presencia igualitaria de hombres y mujeres en las matriculaciones universitarias de la rama técnica”*. Tal como está formulado, el logro a que apunta el objetivo es una proporción del 50%-50% (mujeres/hombres) en dichas matriculaciones. Para valorar si este objetivo es “realista”, deberíamos, en primer lugar, tener presente cuál es la **situación de partida** en cuanto a presencia de mujeres y hombres en esas ramas, dato que, combinado con el periodo de vigencia de la planificación, debería servirnos para saber si el logro de este objetivo es o no “factible”.

Siguiendo con el ejemplo:

1. Si atendemos a los datos sobre el punto de partida (datos sobre presencia de mujeres y hombres en las diferentes ramas de enseñanza universitaria actualmente y las características generales de su incorporación), podemos fijarnos como indicador el ALUMNADO MATRICULADO POR UNIVERSIDAD, RAMA DE ENSEÑANZA Y SEXO, para Andalucía durante el curso 2008-2009. Los datos son los siguientes:

	MUJERES	HOMBRES	%MUJERES	%HOMBRES
HUMANIDADES	11.987	7.089	62,84%	37,16%
C.C. EXPERIMENTALES	8.890	6.849	56,48%	43,52%
C.C. DE LA SALUD	15.730	6.521	70,69%	29,31%
C.C SOCIALES Y JURÍDICAS	74.126	41.446	64,14%	35,86%
ENSEÑANZAS TÉCNICAS	12.916	37.118	25,81%	74,19%
TOTAL	123.649	99.023	55,53%	44,47%

2. El Plan en que se inscribe este objetivo tiene una vigencia de 3 años.

Considerando ambas informaciones, el objetivo de *lograr una presencia igualitaria de hombres y mujeres en las matriculaciones universitarias de la rama técnica*, ¿es realista?. A priori, parece que pasar del 26% de mujeres matriculadas actual al 50% en 3 años, será difícil...

Como recomendación general, es necesario que, antes de formular los objetivos, tengamos toda la información sobre el punto de partida (diagnóstico), ya que:

- Por un lado, nos van a ayudar a identificar dónde están las grandes desigualdades de género (y por tanto, dónde deberíamos incidir) y hacia dónde deben dirigirse nuestros esfuerzos.
- Por otro, nos van a servir como referencia a la hora de formular objetivos realistas con relación a la igualdad de género, así como también para saber cuánto hemos avanzado con la puesta en marcha de nuestras acciones (comparando la situación de partida con la situación alcanzada tras la ejecución de dichas acciones).

 Han de permitir su **operacionalización**, esto es, su traducción a indicadores que posibiliten medir (evaluar) los resultados y el impacto del Plan, en términos de consecución de sus objetivos.



En las metodologías de planificación al uso, se suele considerar como requisito que el objetivo que proponamos sea medible, esto es, que esté formulado de manera que su resultado sea cuantificable. No obstante, y partiendo de la realidad, constituye un requisito que difícilmente reúnen los objetivos, especialmente en un campo como el de la igualdad de género. Por ello, en el modelo de planificación que proponemos, preferimos insistir en que sean los **indicadores** (de seguimiento y de evaluación) los que, asociados a objetivos, permitan su medición.

↳ Han de ser **consensuados**, esto es, el resultado de un proceso de análisis, priorización y toma de decisiones por parte de las personas o grupos de personas de las que va a depender su consecución. En la definición de los objetivos de igualdad, este proceso de definición de objetivos es fundamental, principalmente porque a través de él hace se facilita que el conjunto de agentes implicados se hagan co-responsables de su logro. Los procesos participativos de toma de decisiones tienen, a priori, la ventaja de generar niveles de implicación que facilitarán después la puesta en marcha de acciones y la inversión de los recursos necesarios.

↳ **Motivadores** de la acción: deben formularse de tal manera que no “paralice” la intervención (porque no se entiendan, porque se estimen inalcanzables, porque no se vean coherentes con la misión y los valores de la organización o sus prioridades políticas, etc.). Antes al contrario, los objetivos deben generar interés y permitir la posterior articulación de las acciones encaminadas a su consecución.



Es importante que, desde una visión general a los objetivos planteados, valoremos si hay cierto “equilibrio” entre objetivos más inmediatos y concretos y otros que permitan ofrecer una visión integral de la estrategia a medio-largo plazo.

En este sentido, es importante realizar una revisión final de los objetivos propuestos, de manera que podamos asegurar que hay cierto número de ellos que “comprometen” a la organización a seguir trabajando en el ámbito de la igualdad de género una vez finalizada la intervención para los que se proponen. Ello es coherente con el modelo de planificación sustentado en el ciclo de mejora continua en el que un plan de acción, más que ser un fin en sí mismo, constituye un instrumento que plasma, para un periodo de tiempo determinado, la estrategia general (a medio-largo plazo) de la organización en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

1. DEFINICIÓN

El siguiente elemento clave en el marco de la planificación estratégica, es la concreción de las medidas que han de ponerse en marcha para dar cumplimiento a los objetivos en cada una de las líneas de actuación identificadas. Las medidas remiten, entonces, a una *actuación o conjunto de acciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos*.



Al igual que ocurría con el establecimiento de los objetivos, la identificación de las medidas supone un punto crítico en el proceso de planificación, puesto que serán ellas las que nos permitan dar el paso de la concepción del Plan de acción como

un documento de "intenciones" a la consideración de éste como una verdadera **guía para la acción**.

2. PREGUNTA- GUÍA

Mientras que la identificación de los objetivos suponía, a grandes rasgos, dar respuesta a la pregunta *¿qué queremos conseguir?*, para establecer las medidas será necesario responder: *¿qué hacemos para conseguirlo?*.

3. CUESTIONES A CONSIDERAR

La respuesta a la pregunta anterior, está condicionada por una serie de elementos que hemos de tener en cuenta a la hora de establecer las medidas. Este momento, en el que fijamos el qué vamos a hacer, es un momento central en la planificación, puesto que condiciona que diseñemos una intervención factible y coherente para el avance en la integración de la igualdad de género en la organización. Las principales cuestiones a tener en cuenta de cara al establecimiento de las medidas, guardan relación con estos dos criterios claves en la planificación en materia de igualdad de género. Por eso, es importante que nos detengamos un poco en cada uno de ellos:

R En primer lugar, es importante que las medidas que propongamos sean factibles, esto es: que, en conjunto, se reúnen las condiciones (organizativas, de recursos humanos -y su

cualificación técnica- económicas y temporales) necesarias para poderlas llevar a cabo. En definitiva, las medidas condicionan en gran parte las posibilidades reales de ejecución del plan.



A continuación ofrecemos algunas pautas que pueden servirnos para reflexionar acerca de si las medidas propuestas son o no factibles. Así, antes de proponer una medida, podemos plantearnos cuestiones como las siguientes:

- ? ¿Encajan con la misión, funciones y procedimientos habituales de trabajo del organismo o centro de gestión que han de ponerlas en marcha?
- ? ¿El tipo de acciones (sensibilización, difusión, formación/capacitación, realización estudios e investigaciones, mecanismos de coordinación, creación de recursos/servicios, etc.) implicadas en el desarrollo de las medidas entran dentro de las líneas de trabajo de la organización que ha de desarrollarlas?
- ? ¿Existe un nivel de compromiso aceptable con respecto a los cambios que supone en la organización la puesta en marcha de las medidas?
- ? ¿Se dispone, por parte de quienes tendrán responsabilidad en la ejecución, de los niveles de cualificación -en igualdad y perspectiva de género- necesarios, o está prevista su formación/capacitación?
- ? ¿Se cuenta con los recursos económicos necesarios para ejecutar las medidas, o se han previsto acciones adicionales para asegurar su disponibilidad?
- ? ¿Se dispone de recursos humanos con tiempos de dedicación suficientes para llevar a cabo las tareas que exige el desarrollo de las medidas, o se han previsto recursos externos adicionales para asegurar su disponibilidad?
- ? ¿Los tiempos de ejecución de las medidas son realistas?

Las consideraciones en torno a la **coherencia** han de estar presentes, como veremos más adelante, en la definición de todos los elementos de la planificación. En el caso del establecimiento de las medidas, la reflexión sobre la coherencia se refiere, básicamente, a su adecuación a los objetivos a que se tiene que dar cumplimiento.



Con la reflexión sobre la coherencia se trata de garantizar que las medidas que proponemos permitirán cumplir con los objetivos específicos que nos hemos marcado. Recordemos que las medidas son las que enuncian *cómo* vamos a hacer para conseguir el objetivo.

Una forma de garantizar tal coherencia es anticipar los **resultados** inmediatos que van a producirse con la ejecución de las medidas, y preguntarnos: *¿posibilitarán alcanzar el objetivo?* Vamos a ver un ejemplo:

Imaginemos que tenemos como objetivo que guía el establecimiento de las medidas, el siguiente: Integrar el principio de igualdad de género en las relaciones con entidades externas a la Consejería.

Estamos valorando proponer, como medidas para el logro de este objetivo, las siguientes:

1. Comunicación, a las entidades y a la sociedad en general, del compromiso de la Consejería con la igualdad.
2. Incorporar la igualdad de género como objetivo transversal de los convenios de colaboración que se suscriban con entidades externas a la Consejería.
3. Integrar, en los baremos de las convocatorias de ayudas a entidades, criterios de valoración relacionados con la realización por parte de dichas entidades de actuaciones de promoción de la igualdad de género en sus respectivos ámbitos de actuación.

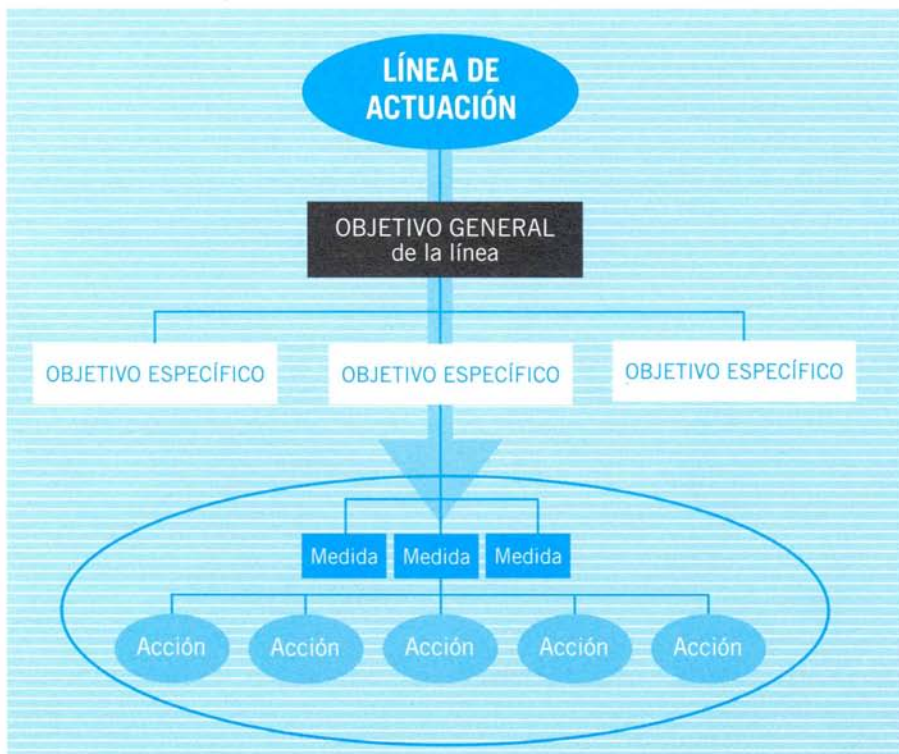
Tomando como referencia el criterio de coherencia, podemos reflexionar acerca de la "capacidad" que tendrían las medidas propuestas para ayudarnos a alcanzar el objetivo. Según el procedimiento que proponemos, para valorar esa "capacidad", tendríamos que anticipar los resultados que se producirán tras la ejecución de las medidas, que podrían ser:

1. Las entidades con las que se relaciona y la sociedad en general conocen el compromiso de la Consejería con la igualdad.
2. Los convenios de colaboración suscritos por la Consejería, incorporan la igualdad de género como objetivo transversal.
3. Las entidades que han solicitado ayudas gestionadas por la Consejería han sido valoradas, entre otros criterios, por su contribución a la promoción de la igualdad de género en sus respectivos ámbitos de actuación.

Reflexionemos un momento: ¿cuál o cuáles de estos resultados nos garantizan en mayor medida el logro del objetivo de *Integrar el principio de igualdad de género en las relaciones con entidades externas a la Consejería*? A priori, las medidas 2 y 3 guardarían una relación más directa (coherencia) con el objetivo a lograr, mientras que la 1, sólo lo hace de una manera algo más difusa.

En el modelo de planificación propuesto, se contempla un nivel más de concreción, correspondiente a la determinación de las acciones a desarrollar para ejecutar la medida. Las acciones son, por tanto, la concreción de las actividades a realizar, la unidad mínima del proceso de planificación.

Recapitulando lo visto hasta aquí, tendríamos una estructura de planificación “en cascada” –de mayor a menor concreción– como la que se ilustra en el siguiente gráfico:



Con ello, se finalizaría el proceso encaminado a dar respuesta al QUÉ de la planificación. Pasamos a continuación a determinar los elementos a considerar para dar respuesta a la segunda de las cuestiones básicas: el QUIÉN de la planificación.

1. DEFINICIÓN

Cualquier proceso de planificación estaría incompleto si no se identifica al conjunto de agentes que tendrán que participar o verse implicados en la puesta en marcha de las distintas acciones que se han diseñado.



La implicación de las diferentes instancias de la organización en las diferentes fases y procedimientos de planificación es, en el ámbito de la igualdad de género, un elemento fundamental para asegurar que la estrategia se pondrá en marcha con éxito. Así, podemos decir que dicha implicación es si cabe más importante en este ámbito, en el que es frecuente encontrar dificultades y resistencias que no son de orden técnico, sino relacionadas con la persistencia de estereotipos e ideas erróneas acerca de qué es y qué implica promover la igualdad de género. No es este el espacio para detenernos en ellas, pero sí es necesario tenerlas siempre presentes puesto que pueden dificultar y obstaculizar la buena marcha del proceso.

2. PREGUNTA- GUÍA

Mientras que, a grandes rasgos, con la reflexión en torno a los elementos anteriores, se trataba de dar respuesta a la pregunta ¿qué queremos conseguir? y ¿qué hacemos para conseguirlo?, la identificación de agentes ha de dar respuesta a la pregunta: ¿Quién o quiénes tienen que hacerlo?

3. CUESTIONES A CONSIDERAR

La identificación de agentes y la atribución de responsabilidades y funciones es, si cabe, más importante en aquellos modelos de planificación que, como el que presentamos a través de este protocolo, están inspirados en la estrategia de la transversalidad o Mainstreaming de Género.



Asumir la estrategia de la transversalidad o *Mainstreaming de Género* tiene importantes implicaciones en la identificación de agentes, implicaciones que guardan relación con la necesidad de dar respuesta a tres de los principios articuladores de la misma:

- **El principio de Corresponsabilidad:** Implica que, en las distintas fases del modelo de planificación, habrán de identificarse, en función de las necesidades que se deriven en cada caso, las instancias de la organización y dentro de ella los agentes (en el nivel de toma de decisiones y entre el personal técnico) que tienen responsabilidades en la implantación de estrategia.
- **El principio de Coordinación:** la multiplicación de agentes con responsabilidad en la promoción de la igualdad de género, lleva aparejadas nuevas necesidades de coordinación, que posibiliten la actuación integrada y sistemática que exige la puesta en marcha de la estrategia de la transversalidad. Para ello, además de esa identificación previa de agentes, será necesario contemplar la creación de mecanismos de colaboración y coordinación entre las distintas unidades responsables y en los diferentes niveles de la planificación estratégica y de su puesta en marcha.
- **El principio de Participación:** los procesos implicados en la aplicación de la estrategia, deben ser realizados lo más participativamente posible, identificando e incorporando, en los diferentes momentos de la misma, a cuantas personas, unidades administrativas y entidades vayan a tener algún papel en su desarrollo. Se entiende que, además de enriquecer los procesos implicados en la planificación estratégica, la participación va a facilitar el posterior éxito de la misma, sirviendo como elemento de implicación de entidades y personal que ayuda a vencer posibles resistencias.

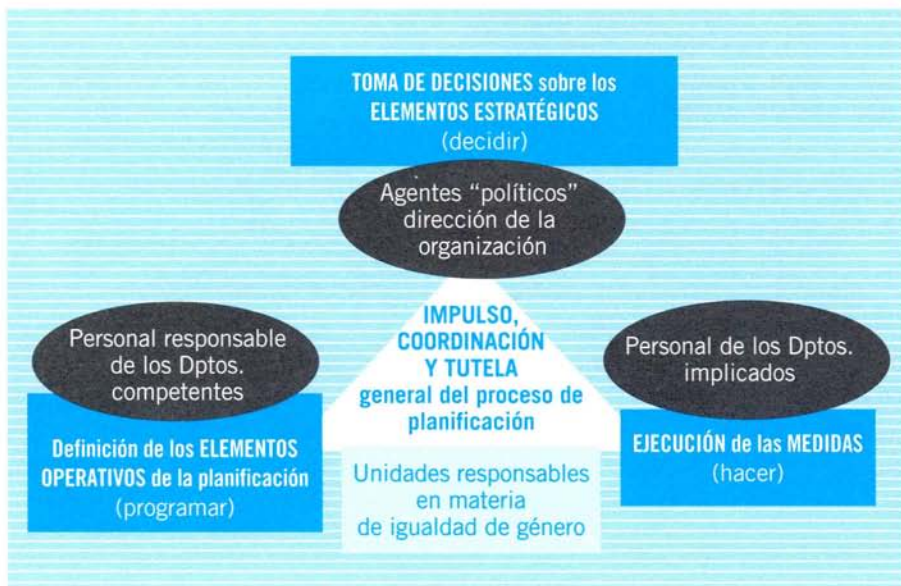
La clave fundamental para saber qué agentes han de implicarse en cada etapa de la planificación (diagnóstico, diseño del plan, seguimiento y evaluación), la pregunta central a que hay que responder es: **¿quién tiene las competencias en la toma de decisiones/el desarrollo de las tareas que implica?**



Ello supone, por tanto, conocer en profundidad el tipo de estructura administrativa en la que pretendemos poner en marcha la estrategia, cómo se distribuyen jerárquicamente las competencias, cuáles son los criterios y procedimientos de organización interna.

Imaginemos que hemos definido como medida para avanzar en la incorporación del enfoque de género en los procedimientos de gestión de la información de la Consejería, la revisión de los sistemas informáticos de recogida de información para incorporar la variable sexo. Para identificar los agentes responsables de la ejecución de la medida habremos de preguntarnos ¿Quién tiene las competencias en la revisión de estos sistemas informáticos?, ¿qué departamento de la Consejería se encarga del diseño/gestión de esos sistemas informáticos?. Dando respuesta a esta pregunta podremos identificar a quién o a quiénes tendremos que implicar en la ejecución de la medida.

De manera general, se trata de establecer una buena división de tareas y competencias entre las distintas instancias o personas de la Consejería que habrán de participar en los distintos procesos implicados en la planificación. Aunque esta división de tareas está condicionada por el tipo de acciones a abordar y por los recursos humanos y el tipo de organización interna, como guía general siempre ha de tenerse presente un esquema que contemple, al menos, los siguientes niveles de responsabilidad:



1. El **impulso** general de la estrategia, la motivación para estimular y visibilizar la necesidad de intervenir para avanzar en el logro de la igualdad de género, y la coordinación y tutela general del proceso de planificación., le corresponde a la unidad de la organización responsable de las políticas de igualdad de género.

2. El establecimiento de los elementos **estratégicos** de la planificación (priorización de líneas de actuación, establecimiento de la finalidad y los objetivos generales de la intervención, y asignación de responsabilidades y recursos), le corresponderá a las personas que tengan la máxima responsabilidad en la toma de decisiones sobre la dirección que ha de seguir la organización.

3. La definición de los **objetivos específicos** y las **medidas** a implantar, será responsabilidad de las personas que en el nivel de toma de decisiones técnicas, tengan competencias en las líneas de actuación que se han marcado en el nivel estratégico. Por su parte, corresponderá a un nivel más puramente técnico, la propuesta de **acciones**, dentro de su área competencial, a poner en marcha para desarrollar las medidas establecidas.

4. La **ejecución** de las medidas y acciones para incorporar el principio de igualdad de género en sus respectivas unidades de gestión, es competencia del personal de dichos Departamentos en la organización.

Por otro lado, y específicamente en procesos que implican transformaciones o cambios en las formas de hacer habituales, como son típicamente los de mejora continua en el ámbito de la igualdad de género, habremos de plantearnos, en paralelo a la identificación de agentes responsables e implicados, dos cuestiones clave:

- ¿Tienen estos agentes el suficiente **grado de implicación** de cara a la asunción de las responsabilidades y tareas que se les asignarán?
- ¿Disponen de los **niveles de cualificación** en igualdad de género necesarios para poner en marcha las tareas que implica?

En caso que no podamos responder afirmativamente a estas dos cuestiones, habremos de replantearnos el mapa de agentes que hemos diseñado, bien cambiando en los casos que sea necesario la asignación de responsabilidades y tareas, bien interponiendo los mecanismos de implicación o las acciones formativas necesarias para asegurar la buena marcha del proceso.

El último de los elementos clave del modelo de planificación que abordamos en este documento es el establecimiento de los indicadores de género. Aunque se trata de un tema que encierra cierta complejidad, trataremos aquí de dar algunas claves que para la elaboración de un sistema de indicadores de género aplicados a los procesos de planificación.

I. DEFINICIÓN

En primer lugar, es necesario aclarar qué hemos de entender por "indicador de género", definición que nos lleva casi automáticamente a reflexionar acerca del uso, dando respuesta a la pregunta, en el ámbito de la planificación, de ¿para qué nos sirven?.



Un **indicador de género** es una *medida* específica que permiten *evidenciar*, *caracterizar* y/o *cuantificar* las *desigualdades* existentes entre hombres y mujeres, y la *situación de una organización con relación a la igualdad de género*, así como verificar sus transformaciones..

Atendiendo a su utilidad, los indicadores de género son importantes a lo largo de todo el ciclo de planificación, pero especialmente en dos momentos: el diagnóstico previo y el seguimiento y evaluación.



2. PREGUNTAS-GUÍA

En estos dos momentos clave, los indicadores de género han de servirnos para dar respuesta a las siguientes preguntas:

En la fase de diagnóstico: ***¿qué desigualdades de género están operando en el contexto de intervención de la Consejería?... y ... ¿cuál es la respuesta de la Consejería frente a dichas desigualdades; nuestra cultura organizativa***, nuestros procedimientos de trabajo y nuestras acciones están contribuyendo a su erradicación, o por el contrario estamos reproduciendo las desigualdades de género que observamos?

En la fase de evaluación: ***¿nuestro plan de mejora ha producido avances⁷ concretos con relación a la integración de la perspectiva de género en la cultura organizativa, los procedimientos y actuaciones de la Consejería?... y ... por tanto: ¿nuestro plan de mejora ha contribuido a equilibrar las oportunidades y resultados de mujeres y hombres en este ámbito de actuación?***

3. CUESTIONES A CONSIDERAR

Vamos a detenernos un poco más en los tipos de indicadores que podemos usar en cada una de las dos fases del ciclo de planificación, aportando algunas claves que nos ayuden a definir una batería básica de indicadores para cada una de esas fases. Considerando el objeto de este primer capítulo, haremos especial hincapié en los indicadores de evaluación.

3.1. Indicadores de Género en la fase de diagnóstico

En las dos dimensiones que atraviesan la planificación en el ámbito de la igualdad, en fase de diagnóstico, los indicadores de género han de permitirnos:

1. Disponer de un panorama global y sintético de la situación relativa de mujeres y hombres en el ámbito en que tienen lugar nuestras actuaciones, señalando las distintas situaciones en que se expresa la desigualdad de género, y aproximándonos a los factores (causas) que están interviniendo para producir esas situaciones de desigualdad.

⁷ Entendidos como mayores cotas de integración de la perspectiva de género en la cultura organizativa, los procedimientos y actuaciones de la entidad que lo implanta.



Un buen punto de partida para iniciar un proceso de planificación como el que se va a desarrollar en esta guía es definir una batería de indicadores de género básicos respecto del ámbito de la realidad social sobre la que inciden las políticas públicas que gestiona la Consejería. Estos indicadores habrán de proporcionarnos información básica sobre la situación de mujeres y hombres en dicho ámbito. Pregun-
témonos para ello:

- ? ¿Qué grupos de población son los destinatarios directos e indirectos de las políticas que gestionamos?
- ? ¿Cuál es la realidad de mujeres y hombres en dichos grupos: se observan desigualdades en cuanto a presencia, participación, poder, recursos de mujeres y hombres en este ámbito?
- ? ¿Qué factores o causas pueden ayudarnos a explicar esas desigualdades?

Tener un *punto de referencia* que nos permita saber cuál es la *situación de partida* de la Consejería respecto de la integración de la igualdad de género.



La fase de diagnóstico, primera que se protocoliza en esta guía, tiene precisamente como objetivo identificar el punto de partida de la Consejería, conocer su realidad previa, "visibilizando el grado de integración de la perspectiva de género en los procesos de trabajo y actuaciones de los distintos centros gestores, su nivel de conocimientos sobre esta temática y sus necesidades al respecto". Para ello, se definen indicadores concretos en diferentes ámbitos de análisis: la Cultura organizacional, la composición y gestión de los recursos humanos en la Consejería, los procesos habituales de trabajo, y las dificultades, necesidades y propuestas de cara a la incorporación de la perspectiva de género.

Como pauta general, hemos de tener en cuenta que los indicadores que establezcamos han de reunir, al menos los siguientes **requisitos**:

R Han de ser **pertinentes**, esto es, han de permitirnos medir lo que realmente queremos medir y no otra cosa...



Imaginemos que queremos saber cuál es la situación de partida del personal técnico de la Consejería con respecto a su capacitación en materia de igualdad de género y estamos buscando indicadores de género que nos sirvan para medir tal situación. ¿qué tipo de indicadores serían pertinentes?.. En principio, todos aquellos que nos ofrezcan información objetiva sobre el nivel de conocimientos de este personal en esta materia: Porcentaje de personal que ha recibido capacitación en igualdad de género, según tipo de formación recibida; personal según número de horas de formación en género recibida, etc...

Relevantes: han de estar referidos a los aspectos más significativos del aspecto de la realidad que se quiere medir. Es cierto que, cuando nos ponemos a pensar en indicadores sobre un ámbito de la realidad concreto, tendemos a querer abarcar todos los aspectos de esa realidad. Sin embargo, hemos también de tener presente que un número muy amplio de indicadores acaba siendo poco útil en su propósito de ayudarnos a sistematizar la información, que acaba por ser inabarcable.



Para evitar este problema, recomendamos que, una vez que hayamos definido una batería de indicadores pertinentes al objeto de nuestro análisis, hagamos una reflexión acerca de su relevancia, seleccionando de entre todos los propuestos inicialmente aquellos que tengan mayor "potencia" a la hora de:

- Identificar desigualdades de género en el ámbito de intervención de la Consejería.
- Situar el punto de partida de la misma con relación a la integración del enfoque de género.

Susceptibles de medición: aunque en el campo de la igualdad de género, es a veces difícil traducir realidades a indicadores numéricos, es necesario que hagamos un esfuerzo por expresar lo que queremos medir en términos cuantitativos. Ello no excluye que podamos usar indicadores de tipo cualitativo, si bien teniendo siempre presente que, frente a la riqueza de la información que estos aportan, conllevan también dificultades de cara a disponer de parámetros de comparación para responder a las preguntas claves de la planificación (¿cómo de grandes son las brechas de género en nuestro ámbito de intervención?, ¿cuáles son las que requieren intervención prioritaria?, ¿han disminuido –y en cuánto– con nuestro plan de mejora?).



La comparación entre un estado previo y uno posterior es la base general sobre la que se sustenta el ciclo de mejora. Verificar la "mejora" exige disponer de parámetros de comparación (cambio) entre la situación previa y la lograda tras la puesta en marcha del proceso de planificación estratégica. Los indicadores de género han de permitirnos, evidenciar- e incluso cuantificar- la mejora de la organización en cuanto a integración del enfoque de género y el impacto que esta mejora tiene en la población (mujeres y hombres) en su ámbito de intervención.

Cabe aquí señalar que, como veremos a continuación, en el ciclo de mejora continua en que se sustenta este modelo de planificación, los indicadores de diagnóstico son a la vez la referencia a la hora de evidenciar cambios ("mejoras"), en la fase de evaluación.

Accesibles: la información de base para la construcción de un indicador ha de estar disponible o, en su defecto, hemos de prever que generarla no tendrá un coste (en términos económicos y temporales) tan elevado que no podremos asumir.



En el caso de los indicadores de género, este requisito se convierte más bien en una "recomendación", y ello porque, a pesar de los avances que se han producido –especialmente a partir de la aprobación de las Leyes de Igualdad- en cuanto a disponibilidad de información desagregada por sexo y el esfuerzo por ir generando indicadores de género desde las diferentes instancias de la Administración Pública, aún quedan muchas "lagunas". Hemos de tenerlas en cuenta, e incorporar en el plan de mejora acciones destinadas a mejorar nuestros sistemas de gestión de información de manera que, en un futuro, no tengamos que prescindir de indicadores de género relevantes y útiles para informar las políticas públicas que se gestionan en nuestra Consejería.

Se trata, en definitiva, de ir rompiendo el *círculo vicioso*: *como no tenemos información sobre las desigualdades de partida, no las "vemos", si no las evidenciamos, no se percibe la necesidad de intervenir, si no intervenimos, las desigualdades de partida se reproducen...*

Comprensibles: los indicadores que seleccionemos han de ofrecernos una información que se interprete con facilidad. Es cierto que podemos construir indicadores complejos que nos aporten información muy precisa pero que... nadie sepa "interpretar". En este caso, es mejor optar por indicadores más sencillos, que puedan servir como referencia para toda la

Consejería, y la información que se derive de ellos pueda ser “leída” por las y los agentes que vayan a estar implicados en el proceso de planificación. También así podrán ser comunicables a la ciudadanía las mejoras que introducimos en la administración incorporando el enfoque de género a nuestras políticas.

3.2. Indicadores de Género en la fase de seguimiento y evaluación

En las fases de seguimiento y evaluación, los indicadores de género constituyen la clave para dar respuesta a la pregunta-guía de este epígrafe: **¿cómo sabemos que lo hemos hecho bien?**. Así, los indicadores son la referencia fundamental para conocer cómo ha ido el proceso y si este ha conseguido producir avances en las dos dimensiones que venimos considerando:

- La igualdad entre mujeres y hombres en nuestro ámbito de intervención.
- La incorporación del enfoque de la igualdad de género a la organización, procedimientos y actuaciones de la Consejería.

Los indicadores de género nos proporcionan esta información, la base para evaluar el proceso de mejora. Con objeto de que la información esté disponible en el momento en que va a utilizarse, es necesario que estos indicadores estén definidos de manera previa a la ejecución y siendo un elemento más del diseño del plan de mejora.

Existen diferentes clasificaciones de los indicadores de seguimiento y evaluación (según su utilidad o el papel que desempeñan en el proceso de evaluación, según el tipo de información que ofrecen, esto es, qué se evalúa con ellos, etc.) A los efectos de esta Guía, nos centraremos en tres tipos de indicadores:

I. Los INDICADORES DE REALIZACIÓN: con ellos, se trata de obtener información acerca de lo que se ha hecho y del uso de los recursos (económicos y humanos) asignados. Son indicadores referidos a la ejecución del proceso de mejora. A través de ellos, se da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ? ¿En qué grado se ha ejecutado lo previsto?
- ? ¿Han participado todos los y las agentes a quienes se les habían asignado responsabilidades y tareas en la ejecución?
- ? ¿Cuánto se ha invertido en su implementación?, el presupuesto destinado, ¿ha sido suficiente?



Este tipo de preguntas pueden responderse de manera general – considerando el Plan de mejora en su conjunto- o hacer análisis más pormenorizados (por medida, por línea de intervención, por objetivos generales, por unidades de la Consejería responsables, etc.).

Como pauta básica a la hora de definir indicadores de realización, es necesario contemplar –en el nivel de planificación que decidamos, pero preferiblemente en el de las *medidas*- al menos, los siguientes:



INDICADORES DE REALIZACIÓN BÁSICOS (a recoger por medida)

1. Grado de ejecución:

- Medido a través de una escala –finalizada, en curso, no iniciada-
- Atribuyéndole un % ejecución

2. Acciones desarrolladas para la ejecución de la medida:

- Número de acciones ejecutadas
- Tipo de acciones ejecutadas

3. Recursos económicos destinados a la ejecución de la medida.

- En números absolutos (euros)
- En porcentaje de variación con respecto al total asignado (% del previsto).

4. Personas participantes en la ejecución de la medida:

- Perfil de participantes (puesto, unidad de gestión, etc...)
- Número de participantes, desagregado por sexo.

La información de realización, es la que normalmente se recogen en la fase de **seguimiento**, en el qué se trata de saber qué se está haciendo –y, al finalizar la intervención, qué se ha hecho- y cómo –recursos-.

Estos indicadores constituyen, a su vez, un primer nivel –el más básico- de cara a la **evaluación** del Plan de Mejora. Con ellos, obtenemos información necesaria acerca de la ejecución del Plan, aunque no suficiente para dar respuesta a las preguntas que guían la evaluación.



Vamos a poner un ejemplo que nos ayude a ilustrar la utilidad de los indicadores de realización y sus limitaciones...

Imaginemos que hemos definido como objetivo del plan de mejora el de garantizar la paridad en los órganos consultivos en el ámbito competencial de la Consejería.

Nos proponemos como medida para desarrollar este objetivo, entre otras, la siguiente: "revisar los distintos reglamentos de funcionamiento de los órganos consultivos para asegurar que se ha incorporado en ellos el principio de composición paritaria" Hemos puesto como indicador de realización de esta medida, entre otros, el grado de ejecución de la misma. En el primer año de seguimiento del Plan, sabemos que la ejecución de esta medida aún no se ha iniciado.

- ¿Qué utilidad tiene esta información de cara al seguimiento? Pues obviamente mucha, ya que nos indica dónde hemos de poner nuestros esfuerzos en el siguiente año de ejecución: entre otras, en aquellas medidas que – como esta- aún no se han ejecutado.

Vayamos más allá en el tiempo, e imaginemos que ha finalizado el plazo de ejecución del Plan, y que el indicador de realización de esta medida nos dice que ésta ha sido ejecutada al 100%.

- Esta información, ¿es en sí misma suficiente para saber si hemos avanzado en materia de igualdad de género?; ¿qué nos dice sobre el grado en que hemos logrado el objetivo de garantizar la paridad en los órganos consultivos en el ámbito competencial de la Consejería?. Para dar respuesta a este tipo de preguntas, deberíamos ir "más allá" de los indicadores de realización, pensando en otros que nos ayuden a determinar los resultados de esa "ejecución" y el impacto de la misma sobre la igualdad de género.

2. Los INDICADORES DE RESULTADO: en este caso, se trata de avanzar un poco más, dando cuenta de los resultados que se obtienen con la ejecución de las medidas, lo que se consigue con su realización. Para determinar los indicadores de resultado, hemos de tener en cuenta qué tipo de medidas son las que están implicadas:

2.1. En el caso de medidas que tienen a **personas** como directamente beneficiarias, los indicadores de resultado habrán de estar referidos al alcance (inmediato) de las mismas en las mujeres y hombres que se identificaron previamente como destinatarios. El objetivo, en este caso, es obtener información que nos permita valorar si las medidas planteadas han "llegado" a las mujeres y hombres que tenían que llegar y si lo han hecho de la forma prevista. En concreto, se trata de responder a preguntas como las siguientes:

- ? ¿la población que inicialmente se identificó como destinataria ha sido la efectivamente beneficiaria del mismo?
- ? ¿qué grado de cobertura se ha dado a las necesidades de mujeres y hombres?
- ? ¿qué índices de satisfacción se han logrado con la puesta en marcha de las medidas del Plan?



La medida “Capacitación en Enfoque Integrado de Género e Igualdad de Género del personal técnico de la Consejería” contemplada para el logro del objetivo de integrar la perspectiva de género en los sistemas de gestión de la información de la Consejería, tiene a personas (hombres y mujeres que desempeñan un puesto de nivel técnico en la Consejería) como destinatarias directas.

¿Qué **indicadores de resultado** podemos establecer?. Recordemos que los indicadores de resultado han de aludir a lo que se obtiene con la ejecución de la medida. El “producto” de la puesta en marcha de una medida de capacitación es siempre el incremento del nivel de capacitación del personal potencialmente destinatario, medido en términos de cobertura (esto es, a cuánta gente hemos llegado con relación a la que deberíamos llegar) o de incremento del nivel de conocimientos respecto a la materia objeto de capacitación.

Así, el indicador de resultado más relevante para esta medida sería: **“% del personal técnico de la Consejería que tiene capacitación en Enfoque Integrado de Género”**. Indicador que se calcula poniendo en relación el número de personas (personal técnico) con capacitación en género y el total de personal técnico de la Consejería.

Véase la diferencia entre:

- Los indicadores de realización, referidos a la ejecución de la medida. En el ejemplo, podrían ser los siguientes: número de acciones formativas realizadas, horas de formación impartidas, número de personas capacitadas, etc...
- El indicador de resultado, referido al los efectos inmediatos de esta. En el ejemplo, un indicador referido al incremento del nivel de capacitación del personal técnico de la Consejería, como medio para el logro del objetivo de integrar la perspectiva de género en los sistemas de gestión de la información de la Consejería.

No olvidemos que, en el ámbito que nos ocupa, todos los indicadores referidos a personas han de estar **desagregados por sexo**.

2.2. En el caso de las medidas que no tienen como beneficiarias directas a personas, típicamente aquellas referidas a la mejora en los **procedimientos, instrumentos, herramientas** de gestión de las políticas públicas incorporando el enfoque de género, los indicadores de resultado habrán de estar referidos al resultado (mejora) que ha producido el cambio en esos *procedimientos, instrumentos, herramientas de gestión*.



Retomemos el ejemplo de medida para avanzar en la incorporación del enfoque de género en los procedimientos de gestión de la información de la Consejería, la de la *revisión de los sistemas informáticos de recogida de información para incorporar la variable sexo*. Esta sería, típicamente, una medida que *no* tiene a personas como destinatarias directas, ya que está enfocada al cambio en las herramientas de gestión (en este caso, los sistemas informáticos de recogida de información).

¿Qué **indicadores de resultado** podemos establecer para esta medida?. Recordemos que para identificar el indicador o indicadores de resultado más relevantes, hemos de preguntarnos por lo que queremos obtener con la puesta en marcha de la medida. En este caso, lo que queremos obtener es una mejora en los sistemas informáticos de manera que nos permitan recoger y analizar información desagregada por sexo. El “producto” inmediato de la puesta en marcha de esta medida es, por tanto, la adaptación de dichos sistemas a los requerimientos de una gestión de las políticas de la Consejería que incorpore el enfoque de género. Así, el indicador de resultado más relevante para esta medida podría ser “**% de sistemas informáticos de recogida de información que incorporan la variable sexo**”, que se calcularía poniendo en relación el número de sistemas informáticos que cumplen con este requisito (permiten recoger y tratar toda la información relativa a personas de manera desagregada) y el total de sistemas informáticos que hemos identificado que se usan en la Consejería.

Para ilustrar la diferencia entre los dos tipos de indicadores vistos hasta ahora, atendiendo al ejemplo, diríamos que:

- Un Indicador de realización, sería, por ejemplo, el número (o el %) de sistemas informáticos revisados, un indicador claramente referido al grado de ejecución de la medida.
- El indicador de resultado, por el contrario, está referido a los efectos inmediatos de esta ejecución: la mejora en los sistemas informáticos, de manera que nos permitan gestionar la información desde la perspectiva de género.

Los indicadores de resultado, al igual que los de realización, pueden estar referidos a las medidas del Plan de mejora (o a sus objetivos específicos, según se haya estructurado el mismo) y han de ser definidos en el momento en que se diseña este. La información relativa a los indicadores de resultado, habrá de recogerse también durante el **seguimiento**.

3. Los INDICADORES DE IMPACTO: son los indicadores de mayor relevancia para observar si el Plan de mejora ha conseguido producir los avances que pretendíamos con su puesta en marcha. Estos indicadores han de permitirnos, por tanto, conocer en qué medida se han alcanzado los objetivos. Por ello, son los más adecuados para la evaluación final del Plan. Recordemos que esta evaluación ha de referirse a las dos dimensiones del "impacto de género":

- En la dimensión "interna": se trata de saber –a través de los indicadores– en qué medida se ha avanzado en la integración del enfoque de la igualdad de género en la estructura, la cultura organizacional, los procedimientos y actuaciones de la Consejería que lo pone en marcha. Esta dimensión es la que está directamente relacionada con los objetivos del Plan vinculados a la profundización en la estrategia de la transversalidad o Mainstreaming de Género en la organización.
- En la dimensión "externa", se trataría de obtener información que nos permita valorar en qué medida se han reducido las brechas de género que se constaban en el ámbito de intervención de la Consejería.

En ambos casos, la referencia fundamental a la hora de establecer indicadores de evaluación, son los **indicadores de diagnóstico**, ya que son estos últimos los que nos ayudan a determinar, por comparación, las transformaciones que se han ido produciendo a lo largo del periodo de ejecución del mismo. Así, la comparación entre ambos indicadores es la que nos concreta las "mejoras" obtenidas, finalidad última de la puesta en marcha del proceso de planificación:



Los indicadores de impacto deben, por tanto, señalarlos, con datos, en qué aspectos hemos mejorado como organización y cómo entidad pública que tiene responsabilidad en el logro de mayores cuotas de igualdad entre las mujeres y los hombres a los que se dirigen sus políticas.

Al igual que los otros dos tipos de indicadores, los indicadores de impacto han de estar ya definidos antes de la ejecución del Plan de mejora, como un elemento más del diseño del mismo; A diferencia de ellos, los indicadores de impacto sólo pueden estar referidos a los objetivos del Plan (no a las medidas), cuyo cumplimiento han de medir. Otra diferencia con los anteriores viene dada por el momento de recogida de información de base para determinar su valor, que ha de ser siempre una vez finalizada la ejecución del plan de mejora.



Vamos a poner a continuación algunos ejemplos de indicadores de impacto, en las dos dimensiones (interna y externa) a las que pueden estar referidos los objetivos de nuestro plan de mejora. Recordemos una vez más que estos indicadores han de visibilizar, evidenciar, las mejoras en las áreas en que nuestro plan ha tratado de incidir. Dado que los objetivos eran los que enunciaban esas "mejoras", los indicadores de impacto han de formularse sobre la base de éstos. Veamos un ejemplo para cada una de las dimensiones...

Pongamos que tenemos como objetivos, entre otros, los siguientes:

Objetivo 1. *Visibilizar el compromiso con la igualdad de género en la cultura organizativa, garantizando la incorporación sistemática del enfoque de género en los procedimientos de comunicación de la organización.* Se trata de un objetivo que tiene que ver con la dimensión "interna" (cultura, procedimientos, organización... de la Consejería), para el que podríamos poner, como indicadores de impacto:

- Incremento del % de menciones al compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres en la página web de la Consejería y en la intranet.
- Incremento del % de menciones del compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres en los documentos estratégicos de comunicación de la Consejería.

Objetivo 2. *Garantizar el acceso y la permanencia de las mujeres andaluzas en el empleo en condiciones de igualdad con los hombres.* Estamos ante un objetivo que tiene que ver con la dimensión "externa" (hombre y mujeres en el ámbito de intervención de la Consejería). En este caso, los indicadores de impacto que marquemos habrán de estar referidos a la reducción de las desigualdades de género en el ámbito de intervención (en este caso: el empleo), por ejemplo:

- % de disminución de la brecha de género en las tasas de empleo y actividad
- % de reducción de la brecha salarial
- % de disminución de la brecha de género en la distribución profesional en los diferentes sectores de actividad económica,
- % de disminución de la brecha de género en la tasa de salarización.

Finalmente, y volviendo de nuevo al modelo de mejora continua, es importante insistir una vez más en la "doble utilidad" de los indicadores de evaluación. Así, los indicadores de evaluación de un ciclo de mejora se convierten en indicadores de diagnóstico de cara al siguiente; es decir, los resultados de la evaluación nos sirven para establecer en qué punto se encuentra la organización y si es necesario profundizar en la intervención poniendo en marcha un nuevo ciclo de mejora.



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de la Mujer

CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL