

GTE 4

EQUAL – UN MOTOR PARA EL *MAINSTREAMING* DE GÉNERO

RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los principales resultados del trabajo desarrollado en 2004 por el [Grupo Temático Europeo sobre la Igualdad de Oportunidades](#) (GTE 4) sobre el tema del *mainstreaming* de género. Abarca los elementos clave de las políticas y de las prácticas que — desde la perspectiva de una estrategia global— permiten avanzar en la consecución de la igualdad de género entre las mujeres y los hombres. El informe completo sobre las actividades de los grupos de trabajo está disponible en el [Documento vivo sobre el *mainstreaming* de género](#) (en inglés)

2. EL RETO

A pesar de un marco legislativo europeo excepcional y de cerca de tres decenios de acciones específicas para convertir la igualdad de género en una realidad en la vida cotidiana de mujeres y hombres, persisten las desigualdades sociales, y también las relativas al mercado de trabajo¹.

- Aunque las tasas de empleo de las mujeres han aumentado (de menos de un 50% en la primera mitad de los años 90 a un 55,6% en 2003), las diferencias entre hombres y mujeres siguen siendo significativas. El empleo de las mujeres sigue estando 17,2 puntos de porcentaje por debajo del de los hombres en la UE-15 y 16,3 puntos en la UE-25.
- En la mayor parte de los Estados miembros, la tasa de paro femenino es más elevada que la del paro masculino (1,8 puntos de diferencia en la UE-15 y 1,9 puntos en la UE-25).
- Sigue habiendo una diferencia en las remuneraciones. Como media, las mujeres ganan un 84% de lo que ganan los hombres (un 89% en el sector público y un 76% en el sector privado).
- El trabajo a tiempo parcial sigue teniendo signo femenino: el 34% de las mujeres trabajan a tiempo parcial en la UE-15 (el 30% en la UE-25), frente a sólo un 7% de hombres.
- Las mujeres constituyen el 77% de los trabajadores menos remunerados. El riesgo de pobreza es un 3% más elevado entre las mujeres que entre los hombres.
- Las mujeres asumen la mayor parte de las tareas domésticas no remuneradas, lo que supone un enorme lastre para sus posibilidades de empleo y de promoción.
- Las responsabilidades familiares tienen un impacto diferente sobre el empleo femenino y masculino: la presencia de niños (0-6 años) en el hogar reduce la tasa de empleo de las mujeres en 12,7 puntos de porcentaje, mientras que aumenta en 9,5 puntos la de los hombres.
- La falta de posibilidades de guardería asequible, de calidad y de fácil acceso es uno de los principales obstáculos para el empleo y la promoción de las mujeres. Mientras que algunos Estados miembros ya han alcanzado el objetivo europeo del 90% para los niños en edad preescolar en 2010, la oferta de guarderías para menores de 3 años sigue lejos del 30% previsto. En la mayor parte de los casos, los servicios existentes cubren menos del 10% de la demanda.

¹ Fuente: [Informe de 2004 sobre la igualdad entre mujeres y hombres](#). Comisión Europea.

- Las mujeres tienen mejor nivel de estudios que los hombres. En el nivel secundario, superan a los hombres en 6 puntos de porcentaje en la UE-15 y en 5 puntos en la UE-25. También son la mayoría (55%) de los titulados universitarios, aunque su elección de estudios sigue reflejando esquemas tradicionales. No obstante, hay algunos progresos: en 2001, las mujeres constituían el 36% de los titulados en ciencias, matemáticas e informática y el 21% en las ingenierías.
- Estos logros en el aspecto educativo no se reflejan en la posición de las mujeres en el mercado laboral. La segregación de género sigue dándose en distintos sectores y profesiones. Las mujeres están sobrerrepresentadas en servicios sociales y en los sectores de la sanidad, la educación, las administraciones públicas y la venta minorista, mientras que los hombres son mayoritarios en los puestos de técnicos, ingenieros, directivos y profesionales de las finanzas. Aunque haya más mujeres que acceden a puestos de alto nivel, los hombres siguen teniendo el doble de oportunidades para ocupar puestos directivos y el triple de oportunidades para llegar a ser directivos de alto nivel.

3. EL CONTEXTO POLÍTICO

Desde la ratificación del Tratado de Ámsterdam² en 1999, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es una obligación para los Estados miembros y para las instituciones europeas. Según la Comunicación³ *“Se trata, de este modo, de no limitar los esfuerzos de promoción de la igualdad a la implantación de medidas específicas a favor de las mujeres, sino de movilizar explícitamente con vistas a la igualdad el conjunto de las acciones y políticas generales, introduciendo en su concepción de forma activa y visible la atención a sus posibles efectos sobre las situaciones respectivas de las mujeres y de los hombres (perspectiva de género). Ello supone cuestionarse sistemáticamente sobre estas acciones y políticas y tomar en consideración estos efectos posibles en su definición y su aplicación.”*

La Estrategia Europea de Empleo (EEE) incorpora este principio. Frente a la persistencia de las desigualdades, la EEE aplica el doble enfoque elegido por la Comisión, que combina *mainstreaming* de género y acciones específicas. EQUAL, que es uno de los instrumentos de la EEE, tiene la misma perspectiva. La igualdad de oportunidades es uno de los principios transversales que deben aplicarse, tanto en los programas como en los proyectos, pero también se fomentan acciones específicas a favor de las mujeres en ámbitos que presentan diferencias importantes.

4. LAS BUENAS PRÁCTICAS DE EQUAL

Dentro del marco de su programa de trabajo 2004, el Grupo Temático Europeo sobre Igualdad de Oportunidades (GTE 4) reunió Agrupaciones de Desarrollo (AD) destinadas a integrar una perspectiva de género en sistemas de educación y de formación, en entidades locales, PYME y grandes empresas, en grupos de empresas y en sectores económicos. Mientras que la mayor parte de las AD aplican la igualdad de oportunidades como un principio que subyace en sus actividades relativas a la conciliación o a la lucha contra la segregación⁴, un pequeño número concentra sus esfuerzos en la introducción de una perspectiva de género en las políticas y las prácticas generales de ámbito nacional, regional o local. Es importante destacar que estas AD se dirigen principalmente a las entidades locales y organismos públicos. Los ejemplos de buenas prácticas que se presentan en este documento proceden de ese pequeño grupo.

² Artículo 2 del Tratado CE: La Comunidad Europea tendrá por misión promover la igualdad entre el hombre y la mujer. Artículo 3 del Tratado CE: En todas sus actividades, la Comunidad Europea se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad. Artículo 23 (1) de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea: “La igualdad entre mujeres y hombres deberá garantizarse en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución.

³ Comunicación de la Comisión “Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias” (COM (96) 67 final)

⁴ Véase el Documento Vivo 2004: el *mainstreaming* de género

- La AD danesa [“Youth, gender and career”](#) (“Jóvenes, género y promoción”) trata de convertir el *mainstreaming* de género en un elemento constitutivo del sistema nacional de orientación escolar y profesional.
- La AD austriaca [“Just GEM”](#) tiene como objetivo las políticas y dispositivos del mercado laboral de la región de Estiria. En este proceso participan instituciones y organismos que tienen una visibilidad y un impacto político elevados, especialmente la Dirección de Servicios Sociales, las oficinas regionales de empleo, las Cámaras de Comercio, el Ayuntamiento de Graz (capital de Estiria), varias entidades locales, y una agencia de desarrollo regional, la asociación de Centros de Innovación de Estiria, un gran sindicato y una gran asociación caritativa.
- La AD holandesa [“Bridging the gender gap at Universities”](#) (Eliminar la discriminación de género que existe en las universidades), que trabaja con tres universidades, se ha propuesto introducir el *mainstreaming* de género en los centros de enseñanza superior.
- El proyecto sueco [“Gender Equality Developers - GED”](#) (Agentes de desarrollo para la igualdad de género) ha optado por reforzar la comprensión de la igualdad de género y el compromiso en la materia, en los poderes públicos regionales, las fuerzas armadas y la policía, en particular gracias a la acción de agentes de cambio.

Aunque intervengan en ámbitos diferentes, estas AD tienen numerosos elementos en común que, tomados en conjunto, constituyen las etapas de un proceso de desarrollo que persigue cambios culturales y estructurales.

Las principales etapas de este proceso incluyen:

- [Garantizar el compromiso de los responsables de la toma de decisiones](#)
- [Crear una base estadística y vigilar los procedimientos](#)
- [Realizar estudios de impacto de género](#)
- [Definir unos objetivos de igualdad de género en un sector o una organización](#)
- [Crear competencias de género en los organismos y las instituciones](#)
- [Realizar proyectos piloto](#)
- [Hacia la generalización y la perennización – Primeros resultados](#)

4.1. GARANTIZAR EL COMPROMISO DE LOS RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

El *mainstreaming* de género requiere un enfoque de arriba a abajo. En una institución o una organización, los responsables del más alto nivel deben comprometerse con este principio y garantizar la realización de las medidas necesarias como prioridad estratégica. Este tipo de compromiso no es fácil de obtener. Los responsables no suelen asumir y expresar este mensaje de forma creíble, ni siquiera en los poderes o en los organismos públicos cuyas obligaciones se insertan en un marco jurídico generalmente más restrictivo que en el sector privado.

4.1.1. Abogar por la causa

Poner de relieve las obligaciones legales o los compromisos existentes a nivel nacional en materia de igualdad de oportunidades ha sido un elemento importante en las estrategias de las AD dirigidas a actores de alto nivel. Sin embargo, el aspecto determinante suele corresponder a las ventajas previstas en términos de imagen y de resultados globales de la institución en cuestión.

4.1.1.1. Apoyar la competitividad de las universidades

La AD holandesa (Eliminar la discriminación de género que existe en las universidades) ha construido un argumentario sobre los retos de la mundialización en términos de competencia entre instituciones de enseñanza superior y sobre las necesidades de competencia de la Sociedad del Conocimiento. Las universidades deben atraer a los estudiantes más prometedores y al mejor personal, y también introducir nuevos métodos de enseñanza y técnicas pedagógicas: todo ello requiere apertura y flexibilidad y coloca el sistema universitario tradicional bajo presión. En este contexto, el *mainstreaming* de género se puede convertir en un motor de

innovación, ya que diversifica la selección de estudiantes y de docentes. El argumento económico de la AD convenció al consejo de administración de tres universidades, dos de las cuales se preparan para fusionarse y aplican ahora la perspectiva de género a este proceso.

4.1.1.2. Mejorar la realización de las políticas de empleo

Aprovechando un debate público sobre las lagunas y la ineficacia de las políticas activas del mercado laboral, la AD austriaca Just GeM organizó un acto dirigido a los decisores públicos del más alto nivel, responsables de la política de empleo en la región de Estiria. La AD subrayó que para aumentar, tanto la calidad como el impacto de las medidas de formación y de empleo, las instituciones implicadas debían adoptar estrategias que tuvieran en cuenta la diversidad de sus públicos masculinos y femeninos, en lugar de empujar a estos últimos a adaptarse al organismo y a su cultura. El lanzamiento tuvo gran éxito y todas las personalidades anunciaron que iban a convertir la igualdad de género en un principio clave en su ámbito de responsabilidad. También se invitaba firmemente a los responsables a ir más allá de esta declaración general: durante el acto, anunciaron públicamente su apoyo oficial a la propuesta de la AD de poner en marcha proyectos piloto y su decisión de nombrar en cada una de las organizaciones un(a) responsable de alto nivel para participar en la formación para agentes de igualdad de género impartida por la AD.

4.1.1.3. Pasar de una obligación formal a un compromiso personal

La AD sueca GED se fijó como objetivo cuestionar la idea preconcebida, muy compartida por los responsables políticos de alto nivel, según la cual, gracias a las políticas de igualdad desarrolladas desde hace tiempo en el país, los hombres y mujeres se encuentran más o menos en situación de igualdad en la vida privada y profesional. Destacando que incluso el Primer Ministro y todos los miembros del gobierno habían seguido una formación sobre igualdad de oportunidades, la AD consiguió convencer a los responsables de los poderes públicos regionales, del ejército y de la policía para que hicieran lo mismo. Participaron así en un programa modular de corta duración que insistía especialmente en los cambios de actitud e incluía exposiciones y discursos detallados sobre los hechos, las cifras, los valores, las actitudes y los comportamientos. Para algunos participantes, fue extremadamente difícil tomar conciencia de la amplitud de la desigualdad que existe en sus instituciones, en la vida profesional en general y en la mayor parte de los aspectos de la vida social. La experiencia desembocó en una verdadera toma de conciencia y suscitó procesos de cambio individual. Los participantes comenzaron a ver las diferentes consecuencias de sus decisiones sobre las mujeres y los hombres, percepciones que hasta el momento no habían tenido. De vuelta a su puesto de trabajo tras las sesiones de formación, estos responsables de alto nivel comenzaron progresivamente a introducir una perspectiva de género en sus decisiones y también a reconocer que la desigualdad en el reparto de las tareas domésticas tenía un impacto inevitable sobre la igualdad de oportunidades en la vida pública y en el lugar de trabajo.

4.1.2. Introducir la perspectiva de género en los procesos de cambio

La opción estratégica más eficaz consistió en introducir la perspectiva de género en las prioridades y desarrollos de las políticas activas. Dos AD se centraron en los procesos de cambio que se están creando o están en marcha en sus países. En ambos casos, los proyectos aportaron un apoyo significativo a los actores clave responsables de estos procesos.

4.1.2.1. Concretar un proceso legislativo

El proyecto Danés “Jóvenes, género y promoción” ha conseguido influir en la nueva normativa sobre la orientación escolar y profesional, y de esta forma, en la nueva formación de los consejeros de orientación. El debate político sobre los cambios necesarios en este campo ha constituido una oportunidad ideal para introducir la perspectiva de género. A la vista de las obligaciones derivadas del Tratado de Ámsterdam, el Ministerio de Educación deseaba insistir en los estereotipos y opciones profesionales no tradicionales, tanto de hombres como de mujeres, en lugar de concentrarse únicamente en las mujeres. En 2003, el Ministerio creó un Foro para el Diálogo, para inspirar y acompañar la aplicación de la nueva ley sobre orientación profesional, en la que la AD EQUAL desempeñaba un papel crucial. “Cuando los sueños se hacen realidad – Opciones profesionales para jóvenes y segregación en el mercado laboral”: la

conferencia intermedia de la AD, en febrero de 2003, reunió a 250 participantes, con 200 personas más en la lista de espera. Los consejeros de orientación acudieron masivamente a los diferentes seminarios de sensibilización organizados por la AD. De esta forma, el proyecto pudo combinar sus esfuerzos con los de otros actores clave de la orientación profesional. A fin de cuentas, una masa crítica de responsables políticos de diferentes niveles acabaron reconociendo que el *mainstreaming* de género, dirigido tanto a chicos como a chicas, era la mejor forma de abordar la lucha contra la segregación horizontal.

4.1.2.2. Ayudar a los centros de enseñanza superior a hacer frente al reto

La AD holandesa se ha involucrado en la fusión de dos de las tres universidades con las que coopera. Ayuda a la Universidad Libre de Ámsterdam (VU) y al Instituto Superior Cristiano Windesheim a aplicar la perspectiva de género en este proceso: la fusión constituye una oportunidad única para eliminar la segregación étnica y la segregación vertical en ambas instituciones y para dar a conocer el mensaje sobre el interés del *mainstreaming* de género en el sistema de enseñanza superior. En las universidades holandesas, las mujeres sólo ocupan del 6 al 8% de los puestos de profesores, aunque constituyen más de la mitad de los estudiantes. Tanto en la VU como en Windesheim, sólo un pequeño número de mujeres y de minorías étnicas ocupan puestos de alto nivel. La dirección y los decanos de las facultades de la VU apoyaron el proceso de la AD, lo que tuvo una influencia determinante sobre la decisión del Consejo Ejecutivo Conjunto de aplicar el *mainstreaming* de género a la fusión: esta instancia, nacida de los Consejos de Administración de ambas instituciones, se ocupa de gestionar la fusión.

4.2. CREAR UNA BASE ESTADÍSTICA Y VIGILAR LOS PROCEDIMIENTOS

El *mainstreaming* de género es un proceso a largo plazo que requiere unos procedimientos, así como herramientas para medir los cambios y garantizar un seguimiento a intervalos regulares. Para comenzar el seguimiento, es necesario disponer de datos que reflejen la situación inicial. Aunque las estadísticas nacionales y regionales, o incluso locales, incluyen cada vez más datos diferenciados por sexos, no siempre es así en las instituciones tomadas de una en una.

4.2.1.1. Identificar las diferencias entre hombres y-mujeres se convierte en una herramienta regular de gestión

La AD holandesa se ha lanzado a recoger el número exacto de hombres y mujeres entre los estudiantes y en los puestos de trabajo de diferentes niveles en las universidades. Es algo que nunca se había hecho antes y ha mostrado que algunos de estos datos no siempre estaban disponibles, aunque supuestamente constituían una base importante para la toma de decisiones. Así pues, mientras que las cifras sobre estudiantes pertenecientes a minorías étnicas están disponibles en la Oficina Estadística Nacional, las universidades no contaban con este dato para su personal y la AD tuvo que buscar la información partiendo de cero. Finalmente, el proyecto presentó un cuadro detallado de mujeres y de hombres en los distintos tipos de puesto de trabajo:

- por facultad / departamento
- puestos fijos / temporales
- edad
- puestos a jornada completa / a tiempo parcial
- años de antigüedad

Estas variables ahora se utilizan para calcular el Índice del llamado “Techo de Cristal” para las diferentes facultades de las universidades y son una herramienta excelente para comparar resultados. Más allá de la recogida de datos como base para un seguimiento ulterior, la AD utiliza estas cifras como argumento contundente a favor del *mainstreaming* de género. Las diferencias considerables, tanto entre hombres y mujeres como para las minorías étnicas, en los puestos más elevados, han suscitado una toma de conciencia real: ahora las universidades han institucionalizado el proceso EQUAL de recogida de datos como procedimiento que debe repetirse a intervalos regulares.

4.2.1.2. **Poner en marcha un sistema de evaluación comparativa (benchmarking)**

La AD austriaca ha podido apoyarse en las estadísticas referidas a hombres y mujeres existentes sobre la población, la economía, la educación, la formación, el empleo, el paro y la toma de decisiones políticas para toda la región de Estiria. A partir de estos datos iniciales, la AD ha elaborado indicadores de género que se utilizarán en un sistema de seguimiento y evaluación comparativo denominado Gender Radar. Esta herramienta presenta los niveles de igualdad de género que se han alcanzado en los ámbitos antes citados en todos los distritos de Estiria. Las puntuaciones van de “0 = desigualdad total” a “1 = equilibrio perfecto”. La distancia entre la puntuación efectiva y 1 representa la distancia de género que hay que alcanzar, mientras que la distancia con respecto a 0 representa el grado de igualdad que ya se ha alcanzado. También puede calcularse y visualizarse un indicador general sobre los resultados globales de igualdad de género de cada distrito. Si comparamos estos indicadores de resultados a lo largo de varios años, podremos comprobar los progresos y/o los retrocesos, tanto en ámbitos específicos como en el plano global. Además, Just GeM ofrece una actualización permanente de los perfiles de igualdad de género para los distritos, la región y para toda Austria.

4.3. REALIZAR ESTUDIOS DE IMPACTO DE GÉNERO

Las AD del grupo de trabajo del GTE 4 sobre *mainstreaming* de género recurrieron a diferentes métodos de investigación científica para valorar las diferencias entre hombres y mujeres que trataban de compensar, en particular:

Representación y participación:

- ¿Cuántas mujeres y hombres participan en la toma de decisiones sobre las políticas y las prácticas en cuestión?
- ¿Cuántas mujeres y hombres hay entre los destinatarios de los servicios y de las medidas en cuestión (incluida una distribución por sexos de los grupos definidos en función de la edad, de la minusvalía, del origen étnico, etc.)?

Acceso a los recursos

¿Cómo se reparten los distintos recursos entre las mujeres y los hombres? Los recursos no incluyen únicamente los medios financieros, sino también:

- El tiempo consagrado al trabajo y a otras actividades.
- El acceso a la educación y a la formación.
- El acceso al trabajo y a la promoción, distribuido por funciones, posición jerárquica, tipo de empleo (contrato fijo o temporal, jornada completa o parcial, autoempleo).
- Acceso a los servicios sociales, atención sanitaria, vivienda, guardería, ayuda a personas mayores y otros servicios de ayuda a las familias.
- Movilidad en términos de acceso a los transportes públicos, coche privado, etc.
- Remuneración y otras fuentes de ingresos.
- Acceso a la información sobre todo lo anterior (incluyendo informática e internet).
- ¿Qué parte del presupuesto público o privado llega a las mujeres y a los hombres en diferentes ámbitos (educación y formación, políticas activas del mercado de trabajo, guardería, ayuda a las personas mayores, apoyo a la creación de empresas y a las PYME, investigación, etc.)?

Aspectos sociales

- ¿Qué impacto tienen la legislación, las normas y los valores sociales sobre las políticas y las prácticas en cuestión?

4.3.1.1. **Un requisito previo para el cambio: desenmascarar los estereotipos**

Al realizar sus estudios de impacto, las AD del GTE 4 se basaron en los conocimientos más recientes en su ámbito, como por ejemplo el proyecto danés “Jóvenes, género y promoción”. A partir de entrevistas cualitativas con 30 orientadores de centros escolares, el análisis de la AD danesa ha mostrado la influencia de las reglas sociales y de los esquemas de papeles tradicionales sobre los conceptos y las prácticas de la orientación escolar y profesional. Los consejeros evidenciaron tres enfoques diferentes de la orientación:

- La ceguera de género: la cuestión del género es invisible o no se considera un factor significativo. Los orientadores no ven en qué puede influir el género sobre las posibilidades y las limitaciones del individuo. Una persona “ciega” en cuanto al género suele reaccionar de

una forma expeditiva que representa las percepciones culturales tradicionales de las mujeres y de los hombres.

- La conciencia de género: se tienen en cuenta los aspectos de género, lo que abre un camino a la reflexión sobre la igualdad de género y ofrece una base para reforzar las opciones que se presentan tanto para chicos como para chicas. En este contexto, es posible cuestionar las percepciones prevalentes de lo que se considera como masculino o femenino.
- La neutralidad de género: se considera que el procedimiento aplicado es neutral, lo que viene a reflejar los estereotipos de género y no permite ayudar a las chicas y a los jóvenes a sacar todo el partido posible de su potencial.

Según la AD, la mayor parte de los orientadores daneses se consideran neutrales en cuanto al género, pero los estereotipos están al acecho. Su intervención no es neutral en el apoyo que prestan tanto a las chicas como a los chicos para que estén abiertos a todo tipo de opciones profesionales: en realidad, tienden a dar consejos que van en la dirección de los empleos tradicionalmente masculinos o femeninos. Realmente, se caracterizan por la ceguera de género.

Los orientadores conscientes del género se distribuyen en dos categorías: los primeros reproducen los estereotipos de género porque perciben que los chicos y las chicas son tan diferentes (en particular si proceden de minorías étnicas) que las opciones tradicionales parecen ser una obviedad que no plantea problemas. Por el contrario, los segundos perciben la cuestión de la igualdad como un elemento importante de su trabajo y son muy conscientes de los obstáculos vinculados al género en las opciones profesionales de los jóvenes. No consideran que la segregación por sexos del mercado laboral sea inevitable y comparten la idea de que los orientadores que tienen en cuenta el género pueden influir sobre las opciones de los jóvenes de forma no tradicional.

Asimismo, el análisis de las primeras etapas de la fusión de los dos centros de enseñanza superior holandeses ilustró esquemas manifiestamente discriminatorios.

El análisis se basó en un programa de formación para la gestión, que ya formaba parte del currículo de la VU y que, desde septiembre de 2003, se enseña también en el Instituto Superior de Windesheim, con profesores procedentes de ambas instituciones. La AD reunió datos cuantitativos sobre el personal implicado (hombres, mujeres, minorías étnicas) así como sobre las horas que prestaban unos y otros. También se recogieron datos cualitativos en 25 entrevistas, con responsables y docentes, principalmente para saber si la fusión influía sobre las perspectivas de promoción de los trabajadores masculinos, femeninos, procedentes o no de minorías étnicas.

Antes de la fusión, Windesheim no ofrecía ciclos de formación de grado superior: las entrevistas mostraron que para los docentes del Instituto Superior el nuevo programa se presentaba como un avance profesional, ya que se trataba de una enseñanza de nivel superior. En cambio, los docentes de la VU percibieron este programa como una tarea poco deseable y sin perspectivas de promoción. El estudio del impacto de género mostró que en ambas instituciones los hombres sacaron claramente partido de este aspecto de la fusión. Sólo algunos profesores de la VU y un número especialmente elevado de profesoras se marcharon a dar clase a Windesheim: la mayor parte de estas mujeres no ha hecho el doctorado y muchas trabajan a tiempo parcial. Ni una sola mujer del cuerpo docente de Windesheim pudo tener la oportunidad de dar clase en el nuevo programa.

4.4. DEFINIR UNOS OBJETIVOS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN UN SECTOR O UNA ORGANIZACIÓN

Los diferentes contextos y campos de intervención de las AD necesitaron mecanismos diferentes cuando se trató de definir los objetivos concretos de igualdad de género que se perseguirían a lo largo del programa EQUAL. En este proceso, el objetivo general de un equilibrio entre hombres y mujeres se distribuyó en objetivos intermedios. Los ejemplos siguientes muestran que en algunos casos hubo que afinar mucho para fijar unos objetivos que llegasen a ser realmente operativos, mientras que en otros casos, los objetivos eran evidentes y se podía trabajar en ellos inmediatamente.

4.4.1.1. En la enseñanza superior

Para hacer realidad el objetivo de dismantelar la segregación vertical en las universidades holandesas, la AD trató de mejorar los resultados en igualdad de género de un pequeño número de departamentos en el interior de tres instituciones, creando así una presión interna sobre los otros departamentos y las instituciones exteriores. Los resultados alarmantes del estudio de impacto de género en la fusión de la VU y de Windesheim llevaron a los responsables implicados a formular unos objetivos de igualdad. En la VU, la dirección y el personal de la facultad de economía y gestión propusieron varias medidas para poner remedio a la situación:

- Implantar un sistema de seguimiento de los nombramientos, que suponga para la facultad decidir cada seis años si una persona debe ser contratada o promocionada o no. Comparado con el procedimiento actual y sus efectos de discriminación indirecta, este sistema es más transparente y precisa basar las decisiones de la política de personal sobre criterios más objetivos.
- Desarrollar acciones positivas para mejorar las perspectivas de carrera de las profesoras adjuntas que dan clase en Windesheim. La idea consiste en darles prioridad para acceder a un programa de intercambios universitarios con el Massachusetts Institute of Technology y darles la posibilidad de pasar un año en Estados Unidos. De esta forma, se podrían estimular las perspectivas de promoción de las mujeres y ayudarlas a recuperar el retraso con respecto a sus colegas masculinos.
- Crear, en el interior de la facultad, posibilidades de reducir la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos científicos.

4.4.1.2. En la información y la orientación profesional

En el caso danés, el objetivo global de igualdad de género era doble: integrar la perspectiva de género en la nueva legislación sobre la información y la orientación profesional y, a partir de ahí, en el nuevo programa nacional de formación de orientadores. La formulación de un objetivo intermedio realista debería tener en cuenta las necesidades de formación identificadas por el estudio de impacto de género. Los resultados habían mostrado, en los orientadores, un déficit de conocimientos precisos sobre los aspectos de género del mercado laboral, especialmente los mecanismos que reproducen la segregación de género. A partir de estos resultados, la AD diseñó una formación para futuros/as orientadores/as, como modelo para el dispositivo previsto por el Gobierno. También se propone dirigir la formación de una masa crítica de orientadores/as.

4.4.1.3. En las prácticas y las políticas regionales de empleo

En Estiria, la AD EQUAL estructuró sus objetivos de igualdad de género alrededor de tres ejes:

- En el primer eje, la propia AD se comprometía a desarrollar las competencias de *mainstreaming* de género en 30 organizaciones entre las más implicadas en la definición y aplicación de las políticas de empleo.
- El segundo eje abarcaba la formación de 30 agentes de igualdad, con el fin de que pudieran definir unos objetivos de igualdad específicos para sus organizaciones y desempeñar un papel de liderazgo en la realización de estos objetivos.
- El tercer eje estaba vinculado al hecho de que los principales actores de la política de empleo, como la agencia regional de empleo o los municipios y los distritos, delegaran la formación y/o los dispositivos de empleo en todo un conjunto de prestadores de servicios. Para permitir la definición de objetivos y el *mainstreaming* de género en el seno de estas organizaciones, la AD también ha formado a los miembros de sus equipos, responsables de la implantación y seguimiento de estas medidas.

4.5. CREAR COMPETENCIAS DE GÉNERO EN LOS ORGANISMOS Y LAS INSTITUCIONES

A la vista de la perspectiva a largo plazo y de la complejidad del *mainstreaming* de género, es crucial crear y reforzar la capacidad para llevar a cabo este proceso. La formación de los hombres y mujeres como agentes de igualdad y el impulso de proyectos piloto seguidos de cerca están en el centro de las actividades de las AD.

4.5.1. Formar agentes del cambio

En el trabajo temático del GTE 4, han aparecido diferentes conceptos de formación de agentes del cambio o de agentes de igualdad. El primero se apoya en la experiencia de las estructuras existentes de igualdad de género, para formar a su personal y ayudarlo a pasar de las acciones positivas para las mujeres al *mainstreaming* de género. Un aspecto importante de las AD de “Lucha contra la Segregación” y “Conciliación” ha consistido en transformar estos organismos, habituados a dirigirse principalmente a las mujeres, en centros de recursos que tienen en cuenta las necesidades, tanto de las mujeres como de los hombres, aportando al mismo tiempo a las organizaciones públicas y privadas de su territorio⁵ una experiencia externa sobre las cuestiones de género.

Como contraste, los proyectos cuyas buenas prácticas presentamos aquí han optado por agentes de igualdad contratados/as internamente en las organizaciones implicadas. Sus conceptos se basan en el cometido crucial de la dirección en los procesos de cambio organizativo.

4.5.1.1. Crear un nuevo perfil de experto interno

La AD Just GeM constituye un buen ejemplo de esta perspectiva. Los participantes designados por las 30 instituciones debían ser cuadros medios o consejeros de dirección. La formación impartida por la AD les permitió coordinar la aplicación del *mainstreaming* de género como experto interno y ayudar a la dirección a llevar a la organización hacia una utilización óptima del potencial, tanto de los hombres como de las mujeres. La formación refuerza en las instituciones el proceso que la AD ha puesto en marcha, dentro del marco más amplio de la región. El programa se organiza en seis etapas y durante su formación los participantes crean y gestionan proyectos piloto en su propia organización. Paralelamente al estudio de la historia de las políticas de igualdad de género y al análisis de su forma de entender la igualdad de género y la de su institución, los futuros agentes de cambio adquieren competencias de gestión de proyectos y aprenden a ver su contexto profesional desde una “perspectiva de género”, y en particular a:

- Identificar los campos y las necesidades de cambio mediante un análisis de impacto de género y formular y negociar unos objetivos de igualdad de género.
- Analizar los obstáculos, es decir, todo aquello que pueda entorpecer la realización del objetivo, y determinar las etapas necesarias para evolucionar desde una situación actual de discriminación hacia una situación de equilibrio de género.
- Definir opciones para dismantelar los obstáculos.
- Evaluar estas opciones para identificar las más realistas y las más viables en términos de coste y beneficios, de calendario y de contexto organizativo
- Integrar la dimensión de género dentro del sistema de gestión y control de la organización. Solamente así será posible identificar los bloqueos y las desviaciones y reajustar la estrategia a las necesidades, tanto de la organización como de sus clientes o usuarios, masculinos y femeninos.
- Diseñar e implantar mecanismos de seguimiento y de evaluación para medir los progresos realizados entre la situación de partida y los objetivos de igualdad alcanzados al final de la primera etapa.

La formación destinada a los organismos de formación y empleo es muy similar. Ya han participado 16 agentes de cambio y hay 66 en lista de espera. La demanda es creciente, pues la Oficina Regional de Empleo, el financiador principal de estos organismos, exige que todos sus contratistas apliquen el *mainstreaming* de género.

Al finalizar la formación y tras realizar un proyecto piloto, los participantes en ambos programas reciben un certificado oficial.

⁵ Hay información complementaria disponible en el “Documento vivo sobre el *mainstreaming* de género”.

4.5.1.2. Subrayar la articulación entre las competencias de género y los cambios de actitud

A través de la formación de agentes de igualdad de género (GED), la AD sueca trata de superar el esquema habitual según el cual los planes de igualdad sólo se organizan porque se trata de una obligación legal. Según la AD, los cambios con frecuencia no pasan de ser superficiales, sin que se den cambios sistemáticos y culturales. El proyecto está convencido de que un auténtico cambio hacia una sociedad y una forma de trabajo más igualitarios requiere nuevos paradigmas de actitud y de comportamiento, y no solo la acumulación de los conocimientos pertinentes. Por lo tanto, la formación propuesta a los 35 directivos de las organizaciones elegidas sólo se basaba en los procesos y estaba planteada como una experiencia personal profunda para cada uno de los participantes. Estructurada en cuatro fases (módulos) de cuatro días, se desarrollaba a lo largo de un periodo de seis meses. Este calendario se consideraba importante para dar a los participantes tiempo necesario para reflexionar y encontrar su propia forma de abordar las cuestiones complejas del género y del impacto del género en las decisiones de los individuos y de los grupos, por ejemplo los equipos de trabajo, las familias y, finalmente, y sobre todo, las organizaciones. La formación era residencial, lejos de los centros de trabajo y de la vida de los participantes. Entre los diferentes módulos, se incluían algunas tareas, para estimular más todavía el proceso de reflexión individual.

Los tres primeros seminarios se ocuparon de los tres niveles descritos más arriba. El cuarto se concentró en los métodos y herramientas destinados a ayudar a los participantes a proseguir su desarrollo y a difundir sus nuevas competencias y conocimientos, con el fin de poner en marcha proyectos de igualdad de género en su propia organización.

Los GED trabajaron en pequeños grupos cerrados de entre 8 y 12 personas. Las actividades estaban dirigidas por dos tutores, una mujer y un hombre, especialistas de los procesos y la dinámica de grupo y las cuestiones de género.

La AD describe los resultados de la formación como “ilustrativos e inspiradores” para todos los participantes. Muchas de sus ideas preconcebidas sobre las mujeres y los hombres saltaron por el aire y los GED las reconocieron como mitos contruidos por la sociedad y susceptibles, por lo tanto, de ser modificados. El curso les convenció de que el género tiene importancia y les dio una importante motivación para aplicar sus nuevas percepciones y sus nuevas competencias en sus organizaciones.

4.6. REALIZAR PROYECTOS PILOTO

Probar la validez del concepto de agentes del cambio, gracias a diferentes proyectos piloto, era uno de los elementos de la estrategia de la AD para crear las competencias necesarias en los organismos y las instituciones. La mayor parte de estos proyectos no están terminados, por lo que es demasiado pronto para valorar sus resultados. No obstante, las reglas y procedimientos implantados para sacar el mejor partido de estos dispositivos modelo indican que el principio del *mainstreaming* de género está arraigando en algunas organizaciones y/o ámbitos.

4.6.1. Integrar una perspectiva de género en los ámbitos masculino y femenino

En la AD sueca GED, todos los participantes en la formación debían firmar junto con sus organismos un acuerdo de cambio, que implicaba el lanzamiento de un proyecto local de género que respondiera a las necesidades específicas de la igualdad en su organización.

En el caso de la policía sueca, estas acciones adoptaron diferentes formas: uniformes más adecuados para mujeres y hombres, un estudio sobre las tasas masculina y femenina de absentismo y de baja por enfermedad, una formación sobre la perspectiva de género para las personas que trabajan con víctimas de delitos. En el ejército, los nuevos GED pudieron lanzar un análisis de las implicaciones del género en las operaciones internacionales. Tras esta iniciativa, se puso en marcha una nueva Agrupación de Desarrollo EQUAL para presentar un proyecto para la segunda convocatoria.

Otros proyectos piloto se refieren a las cuestiones de género en las instituciones pertenecientes a ámbitos típicamente femeninos del sector público. Uno de ellos prueba un dispositivo de

sensibilización y formación para los padres y madres de recién nacidos en un hospital local. Otro interviene en las escuelas para introducir la igualdad de género en las clases, alrededor de un proyecto de cooperación entre alumnos, profesores y padres. También se preparan nuevas herramientas y materiales pedagógicos para ser ampliamente difundidos.

4.6.2. Proyectos piloto en toda una región

Las acciones piloto austriacas se desarrollan ante los poderes públicos y las organizaciones que tienen poder de decisión sobre la financiación y la realización de los dispositivos de formación y de empleo. En Estiria, presentaron su candidatura para un proyecto piloto 31 organismos⁶. El grupo de dirección de JustGeM eligió 11 de ellos. Dado que la demanda era importante, la AD pudo aplicar unos criterios de selección muy estrictos:

- Compromiso de la organización en términos de recursos asignados
- Impacto sobre los otros campos de actividad de la organización, como por ejemplo un compromiso para aplicar el *mainstreaming* de género a todos los departamentos
- Carácter perenne del proyecto.
- Impacto sobre la política de empleo
- Potencial de transferencia y estrategias de difusión

Los ejemplos siguientes, elegidos entre los proyectos desarrollados por el Ayuntamiento de Graz, muestran un elevado potencial de transferencia:

- Estudio de impacto de género en todos los productos y servicios propuestos por el Departamento de Deportes y Educación Física y por el Departamento de Juventud y Familia.
- Análisis e introducción de la perspectiva de género en todos los presupuestos y subvenciones adjudicados en estos dos ámbitos.
- Realización de herramientas y recomendaciones para la aplicación del *mainstreaming* de género en todos los servicios prestados por el ayuntamiento.
- Definición de la cualificación específica para todos los agentes responsables de la programación y de la realización de esos servicios.
- Realización de un manual para los ayuntamientos sobre la introducción del *mainstreaming* de género en las políticas y las prácticas locales.

La sección regional de la Federación de Sindicatos austriacos también realiza otras iniciativas relacionadas con el género:

- Estudio de impacto de género en los convenios colectivos de empresa, a partir de una muestra de PYME y de grandes empresas.
- Sensibilización y formación de los miembros de los comités de empresa.
- Creación de una comisión para elaborar unas líneas directrices sobre la introducción del *mainstreaming* de género en los convenios colectivos, insistiendo especialmente en el equilibrio entre la vida familiar y profesional y en las discriminaciones basadas en el sexo y el origen étnico.
- Realización de herramientas que permitan a los comités de empresa analizar y eliminar los obstáculos relacionados con el género en la promoción profesional.
- Negociación de convenios colectivos modelo con un grupo de empresas, como ejemplo de buenas prácticas de igualdad de género.

5. HACIA EL *MAINSTREAMING* DE GÉNERO Y LA SOSTENIBILIDAD – PRIMEROS RESULTADOS

5.1. TRANSFERENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL

Salvo la AD danesa, que ya ha alcanzado manifiestamente su objetivo de *mainstreaming* integrando la perspectiva de género en la nueva normativa y las nuevas formaciones, el resto de las AD participantes todavía no están en condiciones de presentar sus resultados finales. No

⁶ Sindicato, Cámara de Comercio e Industria, Ayuntamiento de Graz, Servicios de Empleo de Estiria, Distrito de Estiria Oriental, Agencia de Desarrollo Regional del Distrito de Liezen, Consejo General de Graz, organización de protección social, servicios sociales de la región, Asociación de Centros de Innovación, Distrito de Saggautal.

obstante, ya se pueden apreciar algunos resultados, que muestran que los proyectos habían diseñado e implantado estrategias de *mainstreaming* desde el comienzo de sus actividades. Como muestran los ejemplos antes citados, este proceso les permitió comenzar a tener un impacto sobre las políticas y prácticas públicas.

Tres de las cuatro AD que se presentan en este documento tienen un potencial significativo de transferencia, tanto horizontal como vertical:

- La AD Jóvenes, Género y Promoción ha alcanzado su objetivo de transferencia vertical y ha conseguido influir en la reforma de la orientación profesional en Dinamarca. EQUAL ha contribuido manifiestamente a integrar la perspectiva de género en todos los niveles pertinentes en el plano político, legislativo y administrativo. La transferencia horizontal está en marcha. El programa de formación para orientadores/as se ofrece hasta fin de año, al tiempo que se difunde por otras instituciones de enseñanza superior.
- Lo mismo ocurre con la AD austriaca, que ha conseguido que los responsables políticos se comprometan a introducir esta perspectiva de género en las políticas y los dispositivos de empleo a nivel regional. Tanto el programa de formación para los agentes de Igualdad como los proyectos piloto desarrollados en las organizaciones implicadas ya muestran los efectos positivos de la transferencia horizontal.
- La AD holandesa evoluciona aparentemente hacia el éxito en su transferencia horizontal. Mientras que los sistemas de EQUAL se están transfiriendo a otros departamentos y facultades de las universidades que participan en el proyecto, la estrategia de difusión de la AD ha despertado el interés de otras instituciones de enseñanza superior. Es demasiado pronto para decir si las herramientas elaboradas para el *mainstreaming* de género tendrán un impacto, y de qué tipo, sobre las políticas nacionales en la materia.

5.2. RESULTADOS EXIGIDOS POR LAS ALTAS ESFERAS

Desde un principio, las AD que trabajan sobre *mainstreaming* de género procuraron dar importancia a la visibilidad de sus actividades y sus resultados: trabajando con los medios de comunicación, organizando reuniones y actos, con participantes de alto nivel y representantes de los beneficiarios finales e intermedios y también realizando y distribuyendo productos y herramientas. Una característica interesante de todas estas actividades es la importancia que se dio a las sinergias y las ventajas que estos esfuerzos por la igualdad pueden suponer en otros ámbitos, como el desarrollo local o regional o las estrategias de atenuación del impacto de la evolución demográfica.

Todas las AD trabajaban en campos que eran objeto de prioridades políticas reales, por lo que están bien situadas para crear expectativas con sus resultados. Las estrategias descritas más arriba, que involucraron permanentemente a responsables políticos del más alto nivel, así como a otros actores importantes, resultaron un factor de éxito para el cumplimiento de diferentes objetivos políticos, como por ejemplo, la mejora del funcionamiento de los servicios públicos o las agencias de empleo.

5.3. RESPONDER A LAS EXIGENCIAS DEL MAINSTREAMING

5.3.1. Innovación

Aunque los métodos y herramientas de *mainstreaming* de género ya existían cuando las AD diseñaron su programa de trabajo, parece claro que estas últimas han encontrado formas innovadoras de aplicar este concepto a los diferentes contextos culturales y organizaciones en las que se encuentran.

- Es con seguridad el caso de la AD austriaca Just GeM, que se dirigió a los diferentes decisores en su campo de actuación. Sobre la cuestión del empleo y la igualdad de género, el trabajo en cascada desarrollado gracias a EQUAL ha preparado el terreno para una cooperación interinstitucional totalmente nueva en Estiria. Partiendo del estudio de impacto de género para el conjunto de la región, y después formulando objetivos de igualdad a este nivel "macro", el proyecto transfirió esta metodología al nivel intermedio, es decir, a los principales poderes públicos e instituciones responsables de las políticas de empleo. En esta

fase se integraron otros elementos de *mainstreaming* de género, es decir, la formación de agentes de igualdad y la experimentación mediante proyectos piloto en las instituciones. La tercera fase se ocupó del nivel “micro”, sobre el terreno, haciendo participar a los organismos que ponían en práctica las medidas relativas al empleo por cuenta de los poderes públicos.

5.3.2. Eficiencia y eficacia

Las AD que se centran en el *mainstreaming de género* resultaron muy eficaces en sus contribuciones para evitar la segregación en el mercado laboral, así como para mejorar la conciliación entre la vida profesional y familiar para las mujeres y los hombres. Es todavía demasiado pronto para valorar el impacto sobre los beneficiarios finales, pero el compromiso de los intermediarios y su adquisición de competencias de género se convertirán en el motor de la implantación de la igualdad de género. Las AD han logrado:

- *Apoyarse en experiencias anteriores como las de EMPLEO-NOW, movilizando las redes existentes para apoyar sus actividades.* En Austria, una red de empresas y la red regional de consejeros de igualdad de oportunidades ayudaron a agrupar a los actores clave de las oficinas de empleo, los ayuntamientos y los distritos regionales, y también de los interlocutores sociales. En Dinamarca y en los Países Bajos, las AD han aprendido de los estudios de género y de las unidades de investigación de las universidades y la AD sueca ha aprovechado la experiencia de personas expertas en género que han recorrido todo el país para formar a los actores clave, incluidos los miembros del gobierno.
- *Tener en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las personas encargadas de la intermediación, potenciando o creando situaciones ventajosas para todos, tanto para las personas como para las organizaciones.* La AD holandesa, por ejemplo, ha conseguido que las universidades participantes, reconozcan las ventajas que el *mainstreaming* de género supone en términos de imagen para atraer a los/as mejores estudiantes y docentes. Al comprobar que las obligaciones legales no eran suficientes para llevar a cabo esta igualdad, el proyecto GED en Suecia optó por una perspectiva que llevase a los responsables políticos y mandos intermedios a tomar el camino del cambio cultural, para ellos mismos como individuos pero también para los grupos en sus centros de trabajo, su entorno social y, a fin de cuentas, sus organizaciones.
- *Trabajar con equipos multidisciplinares y multicompetencias como elemento estratégico del éxito.* En los Países Bajos, la coordinadora de las actividades EQUAL para las tres universidades es una consultora de gestión, con una experiencia especial en gestión del cambio. Con razón, la AD partió de la idea de que los responsables políticos (masculinos) en los distintos niveles jerárquicos la aceptarían más fácilmente que si fuera una especialista en estudios de género. La coordinadora trabaja con tres equipos situados en cada una de las instituciones participantes, formados por especialistas en recursos humanos, en las disciplinas de las facultades implicadas y, por supuesto, en cuestiones relativas al género.
- *Velar por la eficacia coste-beneficios* La AD austriaca exigió un compromiso financiero específico por parte de cada organización voluntaria para un proyecto piloto. La financiación de EQUAL se completaba generosamente con sus contribuciones, aumentando así el valor de la inversión.

5.3.3. Sostenibilidad

La realización de los esfuerzos de las AD por conseguir el *mainstreaming* de género tiene un impacto visible que va más allá de la duración de la Iniciativa EQUAL.

- La AD holandesa ha conseguido que su trabajo estadístico y de seguimiento eche raíces y ahora es una tarea que se desarrolla de forma regular en las tres universidades. En Estiria, el sistema Gender Radar creado por JustGeM pasará a ser responsabilidad del gobierno regional cuando finalice el proyecto.
- La decisión de la oficina regional de empleo de Estiria, tras su participación en la AD, de introducir el *mainstreaming* de género en su estructura central y en sus agencias locales, y como requisito previo para subvencionar medidas de formación y de empleo, tendrá sin duda un impacto duradero en las prácticas y las políticas de empleo.

- En Dinamarca, el hecho de que la nueva ley sobre la información y la orientación profesional, y el nuevo dispositivo de formación de orientadores/as ya estén en marcha y contengan una dimensión de género muy clara, demuestra la sostenibilidad de la estrategia de la AD.

5.3.4. Reproductibilidad

Las buenas prácticas presentadas en este documento se pueden reproducir totalmente en contextos similares.

- La experiencia holandesa que introduce la igualdad de género para mejorar, no sólo la igualdad de género, sino también los resultados generales de las universidades, se presta a ser reproducida en otras instituciones de enseñanza superior. La AD se mueve en esta dirección distribuyendo ampliamente sus guías y herramientas y convenciendo a los actores clave de las organizaciones participantes para que intervengan como embajadores con el fin de vender el concepto a sus pares.
- Lo mismo ocurre con la AD austriaca, que ha despertado una demanda considerable, especialmente para formar más agentes de género, por parte de actores y organismos que hasta ahora no habían participado en sus actividades. Al tiempo que empuja a los agentes de género a utilizar su experiencia y sus competencias para crear un efecto de bola de nieve, JustGem también distribuirá una serie de productos realizados dentro del marco de sus proyectos piloto. Estos productos incluyen un manual para el *mainstreaming* de género en los ayuntamientos, líneas directrices para integrar la dimensión de género en la negociación colectiva y módulos de formación para los miembros de los comités de empresa.

5.3.5. Transferibilidad

La transferencia de las dinámicas experimentadas con éxito para introducir el *mainstreaming* de género en diferentes contextos se realiza dentro del marco de la cooperación transfronteriza.

- El programa sueco de formación de “agentes de desarrollo para la igualdad de género” se ha exportado a Italia y se ha adaptado a las necesidades de un socio que se ocupa de ayudar a las agencias locales o regionales de igualdad a poner en marcha acciones específicas para las mujeres con vistas a un verdadero *mainstreaming* de género.
- Tanto en Suecia como en Dinamarca, las AD tratan de que sus buenas prácticas se puedan aplicar a otros grupos objetivo dentro del marco de la segunda convocatoria EQUAL. En Dinamarca, se tratará de adaptar el nuevo proceso inclusivo del género a las necesidades de los jóvenes procedentes de las minorías étnicas. La AD GED aplica el *mainstreaming* de género a una parte del ejército, responsable de las operaciones internacionales.

5.3.6. Relevancia política

Está claro que las AD relacionadas con el *mainstreaming* de género en el GTE 4 abordaron los auténticos problemas y respondieron a las necesidades de los responsables políticos. No sólo han realizado aportaciones valiosas a los Planes de Acción Nacionales de Empleo (NAPs), sino que han conseguido introducir sus buenas prácticas en importantes procesos de cambio, en preparación o en marcha en sus países respectivos.

- La AD danesa adaptó su calendario a las diferentes etapas de la preparación y de la adopción de la nueva ley sobre la orientación profesional. El compromiso del gobierno de presentar esta ley en 2003 y de reformar la formación del personal orientador en 2004 creó un efecto de arrastre muy fuerte, que maximizó las oportunidades de que el proceso tuviera una influencia desde un principio en el debate, tanto político como público.
- En Estiria, la AD Just GeM se apoyó en el debate público existente sobre el claro déficit en la aplicación y el impacto de las medidas por el empleo para atraer la atención de los responsables políticos sobre la perspectiva de género en este debate. Las estrategias y herramientas desarrolladas por la AD, no sólo han lanzado el proceso de *mainstreaming* de género, sino que también han contribuido a que las instituciones y organismos estén más

cerca de los/as usuarios/as y a mejorar sus resultados globales gracias a la introducción de la gestión del cambio y de nuevos métodos de programación.

6. PREPARAR EL FUTURO PARA NUEVAS ACCIONES

Las buenas prácticas presentadas en este documento han generado cambios significativos cuyo impacto final no será visible hasta más adelante. No obstante, tanto en las regiones como en las organizaciones públicas y privadas, EQUAL ha lanzado con éxito un proceso que integra la perspectiva de género en las políticas y las prácticas ligadas al empleo. La AD ha demostrado que era posible convencer a los responsables del más alto nivel y obtener su compromiso duradero con el necesario cambio cultural. La experiencia de estas AD muestra también que las personas “expertas en igualdad de género” pueden desempeñar un papel crucial para estimular y hacer perdurar este compromiso y para velar por que los conocimientos y competencias ligados al *mainstreaming* de género se distribuyan y se utilicen lo más ampliamente posible.

Los logros de EQUAL incluyen un conjunto de contenidos pedagógicos, metodologías y herramientas que pueden ayudar a los poderes públicos de ámbito nacional, regional o local, pero también a las organizaciones públicas y privadas a integrar la perspectiva de género en todas sus políticas y prácticas. Estos productos, a los que a menudo se puede acceder desde las web de las AD, también pueden aportar información pertinente para las AD que han previsto trabajar en el *mainstreaming* de género en la segunda convocatoria de proyectos EQUAL.

Además, en EQUAL, el *mainstreaming* de género no es optativo, sino uno de los principios rectores para todos los miembros de una AD, independientemente de la prioridad temática que se tenga. El Grupo de Trabajo de la Comisión sobre *mainstreaming* de género ha realizado una Guía⁷ para ayudarlas a responder a esta exigencia. Esta guía está pensada principalmente para los actores implicados en EQUAL, pero puede ser útil para otras personas o para otras organizaciones.

⁷ La guía es el resultado de las actividades del Grupo de Trabajo de la Comisión Europea sobre el *Mainstreaming* de género, que incorpora a representantes de las Autoridades de Gestión y de las Estructuras Nacionales de Apoyo de los Estados Miembros. Se celebró un seminario en julio de 2004 en Budapest, por invitación de las autoridades húngara, y aportó un importante material para esta guía, compilada y redactada por Rebecca Franceskides.