

EMPEZAR POR CASA: ENFOCANDO LOS PLANES DE IGUALDAD EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

BEGINNING AT HOME: FOCUSING EQUALITY PLANS IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATIONS

Flavia Tello-Sánchez

Máster en Dirección y Gestión Pública Local y Máster en Género, Sociedad y Política. Coordinadora del Task Force Interamericano sobre Liderazgo de las Mujeres, Comisión Interamericana de las Mujeres de la Organización de los Estados Americanos CIM-OEA.

FTello@oas.org

Recibido: 16/07/2019

Aceptado: 19/04/2020

© 2020 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd)



kretua aldarrikatu arte, ez zen ezarri nahitaezkoa zenik administrazio publikoek berdintasun-planak garatzea beraien langileentzat. Artikulu honen xedea da orientazio erabilgarri eta praktikoko batzuk eskaintzea jakiteko zein den barneko planifikazio-prozesua, zer guxieneko hartu behar den kontuan eta zer politika aplikatu den. Horretarako, berreskuratu eta partekatu da zer berdintasun-plan onartu dituzten Espainiako autonomia-erkidegoek, aldundiek eta udalek, aipamen berezia eginez bai euskal autonomia erkidegoko administrazioei, baita beste herrialde batzuetako ekimen eta esperientziei ere. Oinarrizko orientazio-ildo batzuekin, dokumentu honek lagundu nahi die erronka hori duten administrazio publikoei.

Gako hitzak: Berdintasun-planak, administrazio publikoak, berdintasun eraginkorra, pertsona-kudeaketa, giza baliabideen kudeaketa, enplegu publikoa.

Resumen: Distintos marcos normativos han orientado, desde hace más de una década, la necesidad de establecer medidas organizacionales tendentes a remover las barreras que obstaculizan o limitan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Sin embargo, no es hasta la promulgación del Real Decreto Legislativo 5/2015 que se establece la obligatoriedad para las Administraciones públicas de desarrollar planes de igualdad para sus trabajadoras y trabajadores. El presente artículo tiene como objeto brindar algunas orientaciones útiles y prácticas sobre el proceso de planificación interna, los mínimos a considerar y la política aplicada, rescatando y compartiendo para ello algunas referencias de planes de igualdad internos aprobados por comunidades autónomas, diputaciones y ayuntamientos del Estado, con especial referencia a las Administraciones vascas, así como iniciativas y experiencias de otros países. Con algunas líneas de orientación básicas, este documento pretende ayudar a aquellas Administraciones públicas que tienen por delante este desafío.

Palabras clave: Administración Pública, empleo público, gestión de personas, gestión de recursos humanos, igualdad de género, plan de igualdad.

Abstract: For more than a decade, several normative frameworks have guided the need to establish organizational measures aimed at removing the barriers that hinder or limit effective equality between women and men in the workplace. Nevertheless, it is not until the enactment of Royal Legislative Decree 5/2015 that public administrations were compelled to develop equality plans for their workers. The goal of this paper is to offer helpful guidelines for internal planning, to set minimum requirements in terms of policy implementation and to highlight and share some references and good practices of equality agendas developed by regional and local governments, especially from Basque public administrations, as well as experiences from other countries. With these basic guidelines, this paper aims to help public administrations facing this challenge.

Keywords: Gender equality plan, gender equity, human resources management, public administration, public employment.

Laburpena: Duela hamarkada bat baino gehiago, hainbat arau-esparruk lagundu dute emakumeen eta gizonen berdintasun eraginkorra oztopatzen edo mugatzen duten erakunde-neurriak jartzeko beharrezanean. Hala ere, harik eta 5/2015 Legegintzako Errege De-

Sumario

1. De la retórica de la igualdad a la transformación organizacional real.—2. Los mandatos son claros. Los compromisos aún insuficientes.—3. El arte de planificar con una mirada inclusiva, paso a paso. 3.1. Diagnóstico. 3.2. Formulación. 3.3. Implementación. 3.4. Monitoreo y evaluación. 3.5. ¿Quiénes planifican?—4. Áreas de intervención de un Plan de Igualdad interno. 4.1. Selección y contratación. 4.2. Clasificación profesional. 4.3. Promoción profesional. 4.4. Formación. 4.5. Conciliación de la vida familiar, laboral y personal. 4.6. Prevención del acoso sexual y por razón de género. 4.7. Comunicación inclusiva y no sexista. 4.8. Salud laboral con perspectiva de género. 4.9. Perspectiva de género en la gestión pública.—5. Algunas consideraciones finales.—6. Referencias.

1. De la retórica de la igualdad a la transformación organizacional real

Si bien las mujeres han avanzado en la conquista de derechos y la igualdad de oportunidades, la igualdad efectiva, es decir, la igualdad en los resultados es todavía una quimera. De acuerdo al último Informe Global de la Brecha de Género publicado por el Foro Económico Mundial (2020)¹, se tardarían 99,5 años para alcanzar la igualdad en el mundo y hasta 257 años para cerrar la brecha económica. Un pronóstico previo a la situación de crisis global generada por el brote pandémico SARS-CoV-2 que ya está evidenciando impactos diferenciados en hombres y mujeres, lo cual, sin lugar a dudas profundizará las desigualdades tanto a corto, como a largo plazo.

Respecto al mundo laboral, reconocer que el punto de partida de las mujeres en la carrera profesional se encuentra en desventaja en relación a los hombres, es clave para entender las desigualdades estructurales que enfrentan las mujeres a pesar de sus esfuerzos. Aun cuando cada vez más mujeres ostentan mayores cualificaciones académicas, en sus carreras profesionales se topan con lo que se ha reconocido ampliamente como «techo de cristal» que obstaculiza su ascenso a puestos de poder y liderazgo. La sobrecarga de trabajo y responsabilidades de cuidado no remunerado, los estereotipos y roles de género que históricamente las han excluido de espacios estratégicos de poder, y las discriminaciones todavía vigentes, han influido negativamente en su desarrollo profesional como también en su propio progreso económico.

No cabe duda de que la agenda a favor de la igualdad ha impregnado los discursos y, aunque no tanto como sería deseable, también algunas prácticas. Las

políticas públicas son las que más notoriamente han tenido que incorporar el enfoque de género dada la presión social que han activado los movimientos feministas, por un lado y, por otro, el aumento de una paulatina conciencia social y política acerca de las desigualdades de género y los intereses estratégicos de las mujeres para una efectiva igualdad.

Sin embargo, es evidente cómo gran parte de los compromisos con la igualdad se traducen en lo visiblemente público, mientras que «puertas adentro» las prácticas continúan viciadas de hábitos y relaciones desiguales de poder, discriminaciones implícitas y roles de género normalizados.

Es incuestionable, en cualquier caso, que la igualdad de género es un desafío que nos interpela a todos y todas, siendo las Administraciones públicas las que principalmente deben garantizarlo en la medida que constituyen el seno donde se construyen el orden social y las políticas públicas que dan forma a la democracia y al desarrollo. Mandato que por supuesto se extiende a la lógica interna de trabajo y que demanda una coherencia subyacente a los discursos y prácticas públicas. De dentro hacia afuera.

No es suficiente la retórica de las normas y los discursos sobre la igualdad porque está a la vista la enorme asimetría de género que existe. Una asimetría que más allá del plano laboral, supone no solo una deuda histórica con los derechos de las mujeres, sino también restricciones al beneficio de sumar sus contribuciones.

Es importante aquí hacer un paréntesis para destacar la diferencia entre planes de igualdad ordinarios, y planes de igualdad internos. Los primeros tienen como propósito ofrecer una hoja de ruta de las políticas públicas orientadas a lograr la igualdad entre hombres y mujeres, lo cual mayoritariamente conlleva intervenciones sociales, pero también estrategias en la planificación urbana y el sector económico.

Sin embargo, no todos los planes de igualdad que se vienen desarrollando contemplan objetivos transformacionales de la cultura organizacional. Hasta ahora,

cuando se trata de establecer nuevos estándares de igualdad desde la perspectiva interna laboral, la mayoría de estos planes incluyen recomendaciones demasiado generalistas o ambiguas, dando lugar a actuaciones sutiles, insuficientes para la remoción de los obstáculos estructurales de desigualdad que se manifiestan al interior de las organizaciones.

Plantear la igualdad de oportunidades dentro de la propia organización es una dimensión clave para allanar las resistencias encalladas en las instituciones, adversas a modificar el *status quo*². Y este es un punto central, ¿cómo lograr que las políticas públicas de igualdad sean impulsadas, gerenciadas de manera efectiva, si quienes tienen el mandato de llevarlas a cabo no están convencidos de que esto realmente funciona y transforma? Como en todo, los cambios son necesarios percibirlos en nuestras propias realidades para convencerse de hacerlo también por los demás.

Por tanto, tomar medidas para instalar el enfoque de género en la organización del trabajo y las relaciones humanas en el ámbito laboral contribuye con dos objetivos: 1) Garantizar el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación de los y las trabajadoras de una Administración pública, y 2) Consolidar compromisos efectivos con la igualdad en personas con capacidad de decisión y gestión de las políticas públicas.

Esto es así porque, de lo contrario, cuando una organización está viciada de conductas, convenciones y normas implícitas sobre las representaciones de lo masculino y lo femenino, entonces sus repercusiones tienden a ser análogas en la gestión, condicionadas por una interpretación sesgada de los problemas y la condición de las personas (Tello, 2019).

En este sentido, empezar por casa es una premisa insoslayable en cualquier plan de igualdad que se proponga cambios sustantivos, coherentes, integrales y duraderos.

2. Los mandatos son claros. Los compromisos aún insuficientes

En relación al ámbito laboral existen diversos mandatos internacionales, nacionales y regionales que han delineado la hoja de ruta a seguir por los Estados, el

sector privado y los sindicatos para velar por la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres tanto en el acceso al empleo, como en la promoción profesional y la erradicación de las discriminaciones por razones de género en la cultura organizacional. Si bien en los últimos tiempos estos desafíos exhortaron especialmente a las empresas del sector privado a tomar medidas, las Administraciones públicas no son ajenas a esta responsabilidad.

La carta constitucional de España de 1978 dispuso hace más de 40 años que todas las personas son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social (art. 14).

Tan solo un año más tarde, España ratificaba la **Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer** (CEDAW por sus siglas en inglés)³, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979, que exhorta un marco normativo vinculante para los países del mundo adheridos sobre la importancia de erradicar la discriminación por razones de género y promover el empoderamiento de las mujeres en todas las esferas.

Asimismo, la **Plataforma de Acción de Beijing**⁴ (1995) incluye, entre otros, un objetivo específico relacionado al mundo del trabajo: «*Objetivo estratégico F.5: Eliminar la segregación en el trabajo y todas las formas de discriminación en el empleo*», el cual establece una batería de medidas que deberán ser adoptadas por gobiernos, patronal, personal y sindicatos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), asimismo, ha reforzado el mandato sobre la igualdad de género en el trabajo a través de cuatro convenios fundamentales: el **Convenio (núm. 100) sobre igualdad de remuneración** (1951)⁵, el **Convenio (núm. 111) sobre la discriminación en el empleo y la ocupación** (1958)⁶, el **Convenio (núm. 156) sobre los trabajadores con responsabilidades familiares** (1981)⁷ y el **Convenio (núm. 183) sobre la protección de la maternidad** (2000)⁸; si bien este último no ha sido ratificado por España como así tampoco el más reciente, el **Convenio (núm. C190) sobre la violencia y el acoso** aprobado en 2019⁹, el cual incluye el concepto de violencia y acoso por razón de género en el ámbito laboral.

Por su parte, el **Tratado de Ámsterdam** (1997)¹⁰ revisa y actualiza las directrices comunitarias de la Unión Europea planteando de manera explícita el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad. Entre otras medidas, dispone: «*Cada Estado miembro garantizará la aplicación del principio de igualdad de retribución entre trabajado-*

res y trabajadoras para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor». Sin embargo, Técnicos del Ministerio de Hacienda (Gestha), elaboraron un informe que da cuenta de que, a partir de las estadísticas de salarios en las fuentes tributarias de 2017 de la Agencia Estatal Tributaria (AEAT), en España la brecha salarial entre hombres y mujeres se sitúa en torno al 29,3%¹¹.

A nivel nacional, la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público en su disposición adicional octava establece: «Las Administraciones públicas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres». Y añade: «las Administraciones públicas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad a desarrollar en el convenio colectivo o acuerdo de condiciones de trabajo del personal funcionario (...)»¹².

De otro lado, es la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres (LOI) la que define qué es un Plan de Igualdad, señalando que se trata de «un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo»¹³. Esta Ley establece asimismo los contenidos mínimos que deben contener los planes de igualdad, sobre los cuales volveremos líneas adelante. Esta misma Ley dedica, dentro del Título V sobre el principio de igualdad en el empleo público, los criterios de actuación de las Administraciones públicas (art. 51), disponiendo que, en el ámbito de sus respectivas competencias y en aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres, las Administraciones públicas deberán:

- a) Remover los obstáculos que impliquen la pervivencia de cualquier tipo de discriminación con el fin de ofrecer condiciones de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el acceso al empleo público y en el desarrollo de la carrera profesional.
- b) Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, sin menoscabo de la promoción profesional.
- c) Fomentar la formación en igualdad, tanto en el acceso al empleo público como a lo largo de la carrera profesional.
- d) Promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de selección y valoración.
- e) Establecer medidas efectivas de protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

- f) Establecer medidas efectivas para eliminar cualquier discriminación retributiva, directa o indirecta, por razón de sexo.
- g) Evaluar periódicamente la efectividad del principio de igualdad en sus respectivos ámbitos de actuación.

A partir del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre¹⁴, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, se establece la obligatoriedad para las Administraciones públicas de desarrollar planes de igualdad a través de su disposición adicional séptima:

1. Las Administraciones públicas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres.
2. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las Administraciones públicas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad a desarrollar en el convenio colectivo o acuerdo de condiciones de trabajo del personal funcionario que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo.

No obstante, se advierte un insuficiente compromiso por parte de las Administraciones públicas. De acuerdo con Comisiones Obreras (CCOO), a principios de 2019 solo cinco comunidades autónomas y nueve diputaciones provinciales contaban con planes de igualdad, y otras pocas prevén medidas para su personal en el marco de sus planes estratégicos. En relación a los municipios, se aprecia escasa información acerca de qué ayuntamientos cuentan con planes de igualdad, aunque desde la Federación Española de Municipios y Provincias se reconocía que son menos de veinte los ayuntamientos que en el país han notificado tal planificación¹⁵.

Más recientemente, el Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo de 2019, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, modifica algunos de los contenidos de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, presentando la actualización de un articulado integral y transversal en esta materia, y recogiendo las garantías necesarias para hacer efectivo tal principio. Una de las medidas más relevantes es la equiparación de los permisos por nacimiento de hijo o hija de ambos progenitores como una prestación que favorece el ejercicio corresponsable del cuidado del lactante¹⁶.

En el País Vasco en particular, foco del presente artículo, los avances en estos términos han sido alentadores y ejemplares en un amplio sentido. La Ley 4/2005,

de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres¹⁷, dispone entre otras cosas que:

«Las empresas participadas mayoritariamente con capital público en todo caso, así como las empresas privadas que según el número de personas empleadas u otros criterios se determine reglamentariamente, elaborarán planes o programas que incluyan medidas concretas y efectivas dirigidas a promover la igualdad de mujeres y hombres en su funcionamiento interno y en su actividad hacia el exterior.» (Art. 40)

Además, en su artículo 42 establece que «*La Administración de la Comunidad Autónoma, en la negociación colectiva con su personal, ha de plantear medidas para promover la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito del empleo público*».

Sin embargo, de acuerdo con datos señalados en el **VII Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres de Euskadi 2018-2021**, solo el Gobierno Vasco, 8 empresas públicas, 9 entidades locales y 2 organismos autónomos cuentan con planes internos de igualdad vigentes¹⁸. Los municipios que cuentan con un plan de igualdad interno representan menos del 4% del total, lo cual revela la omisión de objetivos de igualdad para el personal de las Administraciones locales, aun cuando el 47% cuenta con planes de igualdad que definen las políticas públicas.

Para alentar el cambio de tales cifras, el VII Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres de Euskadi incorpora una serie de programas y medidas para el buen gobierno desde la perspectiva de género, para integrar el principio de igualdad en la propia organización y en el funcionamiento de los poderes públicos vascos, buscando «*que se conviertan realmente en transformaciones organizacionales, relacionadas con la cultura, estructuras, procedimientos y procesos de la propia Administración pública, y sociales, relacionados con el cambio de valores necesario para la igualdad*». Para ello, ha establecido varios objetivos estratégicos vinculados a las políticas internas para la igualdad, entre los que se destacan: i) alinear la cultura organizativa y empresarial con la igualdad, e ii) incrementar el número de instituciones públicas que cuentan con planes internos para la igualdad.

Respecto al Gobierno Vasco en particular, es en 2015 cuando aprueba el **I Plan de igualdad de la Administración General y sus organismos autónomos** que, desde un análisis detallado de la política retributiva, de conciliación y ordenación del tiempo de trabajo, determina medidas tales como profundizar en el estudio de los factores que afectan a la brecha salarial de género para poder proponer medidas correctoras, sobre el impacto retributivo en la valoración de puestos de trabajo desde el enfoque de género, así como me-

didadas tendentes a promover la corresponsabilidad y el estudio del impacto económico de la equiparación de los permisos de maternidad y paternidad para que sean de igual duración e intransferibles, entre otras¹⁹.

Asimismo, en 2018 el Consejo de Gobierno aprueba la **Estrategia y Plan Operativo de Acción para reducir la Brecha Salarial en Euskadi**, donde se destaca el compromiso por combatir la discriminación salarial e impulsar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el entorno laboral, así como impulsar medidas económicas y sociales para avanzar en la igualdad retributiva, promover la transparencia salarial en las empresas y combatir la discriminación salarial²⁰.

Un reciente estudio realizado por Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer²¹ y la Fundación ISEAK (2019), alerta de un importante desequilibrio tanto en el acceso al empleo, la retribución y la promoción profesional, a pesar de que las mujeres en Euskadi tienen niveles educativos superiores a los hombres. El estudio ofrece importantes categorías de análisis, como la segregación ocupacional, constatando que la brecha salarial aumenta notablemente con la feminización de la ocupación y disminuye cuanto más masculinizada sea. En relación a los puestos de liderazgo y dirección, las desigualdades son notorias, especialmente en la Administración pública donde las mujeres representan solo el 17% (poder ejecutivo, cuerpos legislativos; directivas) dejando entrever las encalladas resistencias al avance de las mujeres en espacios de poder, tradicionalmente masculinizados (De la Rica; Gorjón; Vega, 2019 p. 31). En cuanto a la política retributiva, en un diagnóstico realizado en 2013 en el Gobierno Vasco se detectó una brecha salarial de género del 10.14%, constante entre las funcionarias de carrera que disminuye para el personal laboral temporal donde, a su vez, las mujeres están sobrerrepresentadas²².

Como hemos visto, los mandatos buscan dar directrices cada vez más específicas puesto que el panorama continúa siendo desalentador, los avances muy lentos, dispersos y puntuales, y los desafíos siguen presentes.

Por lo tanto, es insoslayable la necesidad de expandir, ampliar y medir los compromisos efectivos con la igualdad, partiendo por transformar la cultura organizacional para una proyección de las intervenciones públicas más coherente y, por supuesto, más efectiva para el logro de la igualdad. La cuestión es cómo traducir los avances de las normas en prácticas incluyentes, duraderas y con resultados efectivos.

Contar con un plan de igualdad interno es el primer paso para una organización que se proclama 'comprometida con la igualdad'. Porque no basta con la buena voluntad si no se plasma en un compromiso real que parte de un reconocimiento consciente de los proble-

mas, medidas concretas para el cambio y metas sobre las que monitorear y evaluar.

3. El arte de planificar con una mirada inclusiva, paso a paso

Como toda planificación, en este caso también es fundamental tener en cuenta las distintas etapas que conlleva. Desde el diagnóstico y la identificación de los problemas y prioridades de atención, formulación de objetivos y acciones para el cambio, la implementación y la evaluación, son pasos que deben ser contruidos en base a la propia realidad de cada Administración pública. Por lo tanto, un Plan de Igualdad nunca puede ser la copia o adaptación de otro. Si bien los planes de igualdad de otras Administraciones autonómicas o locales pueden servir como guía de orientación o inspiración, tanto los objetivos como las medidas deben responder al contexto, desafíos y capacidades de cada institución.

Asimismo, una vez que las autoridades de la Administración pública en cuestión han asumido el compromiso de llevar a cabo un Plan de Igualdad a nivel interno, es necesario que todo el personal conozca tal decisión y participe del proceso en sus diferentes fases, de tal manera que el resultado final, el Plan, tenga sentido para ellos y ellas.

Veamos a continuación las distintas etapas que deberían considerarse al construir un Plan de Igualdad al interior de las Administraciones públicas.

3.1. Diagnóstico

Es requisito indispensable que el Plan se sustente en un diagnóstico, el cual constituye la primera etapa y la más decisiva de la planificación. Será la foto de los trabajadores y trabajadoras en términos tanto cuantitativos como cualitativos, así como el detalle de las políticas de personal y empleo existentes en la organización.

Para un Plan cuya meta final es la igualdad, es fundamental definir una línea base y considerar indicadores de género, los cuales van a contribuir a valorar y comparar la situación entre hombres y mujeres, más allá de la desagregación de datos por sexo. Por ejemplo, indicadores cuantitativos tales como: n.º y % de mujeres

con respecto a hombres (n.º y %) según cargas familiares (sin responsabilidades, menores, mayores, personas dependientes por enfermedad o discapacidad); y/o indicadores cualitativos del tipo: nivel de satisfacción por parte de hombres y mujeres respecto a los programas de formación ofrecidos. Un indicador puede ser entonces una medida, un número, un hecho, una opinión o una percepción. La línea base y los indicadores de resultado son fundamentales para monitorear y evaluar en qué medidas las políticas y acciones encaminadas están produciendo cambios en la cultura organizacional y los datos crudos de desigualdad.

Esto demandará relevar y analizar la documentación existente vinculada al personal, como datos de la plantilla, organigrama, salarios, antigüedad y movilidad/promoción interna del personal según sexo y edad, planes de formación, evaluaciones de desempeño, ofertas de empleo, memoria de actividades, como así también el convenio colectivo y reglamentación interna en caso de que exista, etc.

Para este análisis es importante identificar también el promedio de hombres y mujeres en las distintas categorías, buscando identificar en qué áreas están infrarrepresentadas o sobrerrepresentadas las mujeres, cómo participan en los puestos directivos o si existen diferencias salariales. Igualmente es importante recabar información sobre la participación de hombres y mujeres en las oposiciones y la promoción vertical, así como en los programas de formación ofrecidos al personal, indagando al mismo tiempo qué tipo de formación se ofrece y si la orientación de los programas es incluyente, tanto en términos de temario, objetivos, o si es excluyente, al considerar horarios incompatibles para personas con responsabilidades de cuidado adicionales al trabajo, como es el caso de la mayoría de las mujeres.

Por otro lado, el diagnóstico debería dar cuenta de las causas y promedio de mujeres y hombres declarados en bajas, sean por motivos médicos, despidos, jubilaciones o finalización de contrato en el caso de personal de planta. Esta información puede ofrecer, entre otras cosas, información sobre cómo mujeres y hombres se ven afectados de manera diferencial por el clima laboral (y que derivan, por ejemplo, en bajas cuando la salud mental se ve perjudicada), o despidos como consecuencia de restricciones presupuestarias donde, por lo general, es en el personal femenino en quienes recae más el ajuste. Es importante advertir también si se dan situaciones de movilidad que podrían encubrir razones de impactos diferenciados del clima laboral en razón de género. Si bien esto último es de difícil detección, una manera de detectar este tipo de casos es a través de entrevistas a las personas que solicitaron o fueron objeto de una movilidad laboral, o bien a sus compañeros/as de trabajo más cercanos. Para el éxito de este tipo de diagnósticos,

es indispensable que estas entrevistas sean dirigidas por consultorías externas y no por personal de la Administración, ya que en muchas ocasiones las personas que han padecido circunstancias de discriminación o acoso sexual o laboral suelen desconocer los derechos que les protegen o prefieren evitar las denuncias o reclamaciones por la falta de pruebas o por miedo a represalias.

Respecto a la conciliación, es necesario identificar el porcentaje de mujeres y hombres con cargas de cuidado (hijos menores y otras personas dependientes), y cuántos de éstos hacen uso de beneficios sociales tales como permisos de maternidad/paternidad, permiso por lactancia, reducción de jornada, permisos por cuidado de familiares, asistencia a consultas médicas e incapacidad temporal.

Identificar y reconocer la situación del personal en relación a estos asuntos, las diferentes condiciones según sexo, edad y otras variables que se entrecruzan tales como la discapacidad física o identidad sexual, contribuye no solo a visibilizar las brechas que con seguridad existen, sino, sobre todo, los desafíos que debe atender y cubrir el plan de igualdad a desarrollar.

Todo lo anterior muy probablemente pueda ser analizado cuantitativamente, confiando en que las organizaciones conservan un registro de estos datos. Sin embargo, buena parte de ellos deben ser contrastados con datos cualitativos también, puesto que éstos permiten profundizar en aspectos desde el análisis de género. Por ejemplo, los datos del registro de personal pueden dar información precisa sobre el personal que hace uso de políticas de conciliación como la reducción de jornada. Sin embargo, es relevante, asimismo, indagar cómo funciona el acceso a esta medida en la práctica, buscando identificar, por ejemplo, si este hecho afecta de alguna manera la relación profesional cuando una mujer hace uso de ella, o si, en otro sentido, los hombres se sienten intimidados o limitados a solicitarla, considerando que ésta es una responsabilidad femenina y que asumirla perjudicaría su imagen de masculinidad.

Por otro lado, en el diagnóstico se debe identificar si existe en la Administración algún protocolo sobre acoso sexual. No obstante, más allá de que exista o no, es importante indagar si se han constatado casos de acoso sexual o laboral (*mobbing*) y cómo se ha procedido en la reparación de daños y penalización. Asimismo, es necesario recabar en el diagnóstico si se dan y normalizan comentarios discriminatorios, machistas, misóginos, homófobos o racistas entre el personal o incluso en las relaciones verticales, y cómo afecta las subjetividades de mujeres y hombres en cada caso frente a un análisis objetivo de las consecuencias para la efectiva igualdad.

Para obtener información de carácter cualitativo, se deberá acudir a fuentes primarias, entre las cuales, las entrevistas al personal directivo, a la representación sindical y funcionarias en particular, permitirán orientar un diagnóstico del que se desprendan las principales brechas de desigualdad a cerrar.

En este momento el análisis de situación y de los problemas contribuyen a definir el porqué del Plan, a partir de lo cual deberán ser reconocidos los cambios deseados y definidos los objetivos por lograr.

3.2. Formulación

Es el momento de formular el Plan. Ésta es sin lugar a dudas la fase más importante porque es donde se priorizan los problemas a resolver, se definen los objetivos de cambio y se concretan las medidas específicas con las que se pretenden alcanzar las metas.

Se trata de convertir la voluntad en compromisos realistas para toda la organización. Esto significa que las metas deben ser acordes y coherentes con las capacidades de las que se disponen (presupuestarias, organizacionales, culturales y políticas).

El Plan de Igualdad debe determinar, asimismo, quiénes asumirán la responsabilidad sobre la ejecución de las actividades a realizar y las metas; responsabilidad que podrá ser individual (en un determinado cargo/persona) o colectivo (recayendo en una o más áreas de gestión de la Administración).

En este sentido, es necesario el nombramiento de una Comisión de Igualdad encargada tanto del diagnóstico, la formulación del Plan, la negociación de los alcances, así como de su implementación y seguimiento. La Comisión de Igualdad tendrá el carácter de mediadora entre la Administración y la representación legal de las trabajadoras y trabajadores a través de la representación sindical. Dado los objetivos de tal misión, es necesario que dicha Comisión esté integrada de manera equilibrada entre hombres y mujeres.

Obviamente, es primordial la asignación de un presupuesto para su ejecución. Más allá de la buena voluntad, es inexorablemente necesario contemplar la financiación de las actividades que se pretenden realizar para el logro de las metas en torno a la igualdad laboral. La formulación del Plan de Igualdad, así como su oportuna aplicación demandará la contratación de personal especializado, la ampliación de programas de formación en igualdad, desarrollo de diagnósticos, protocolos y campañas, así como partidas presupuestarias específicas para la equiparación de beneficios, tal es el caso de ampliación de permisos de paterni-

dad remunerada, eventuales servicios de guardería en el lugar de trabajo, entre otros.

3.3. Implementación

Una vez aprobado, el Plan de Igualdad debe ser presentado a todo el personal y sus objetivos y áreas de intervención deben ser ampliamente difundidos, dando a conocer que es un asunto de todos y todas y que no hay excusas para nadie. En definitiva, debe quedar claro que la implementación del Plan es de obligatorio cumplimiento para todo el personal, tanto el funcionario como el laboral. Para lograr que todo el personal conozca las nuevas medidas, el Plan debe estar disponible públicamente a través de la web institucional, en la intranet, y presentado a través de actos y charlas al personal. El material divulgativo puede ser una buena herramienta para distribuir y dar a conocer los alcances del Plan y sus medidas.

Muy probablemente en esta etapa se presenten resistencias dentro de la propia corporación, conflictos de intereses y críticas. Para suavizar las desavenencias es indispensable sensibilizar y crear conciencia de género tanto entre el personal como en los cuerpos políticos y directivos a través de estrategias de comunicación y sensibilización. Junto a lo anterior, es fundamental la formación interna permanente de la plantilla en todos sus niveles adecuando los objetivos, programas y metodologías a los diferentes perfiles y necesidades formativas. Además, es importante ofrecer al mismo tiempo asesoría multidisciplinaria y expertise en género, de tal manera que la lógica de la igualdad de género sea transversal a los distintos ámbitos. Las campañas de sensibilización, programas de formación y asesoría especializada para el personal de las Administraciones públicas deberán ser parte del Plan de Igualdad y deberán tener expresión en el presupuesto como reflejo del compromiso político e institucional.

3.4. Monitoreo y evaluación

A partir de la implementación del Plan es recomendable que cada seis meses se realicen evaluaciones de seguimiento y verificar si han sido asignados y ejecutados los recursos necesarios para llevar adelante las actividades previstas, cuáles se han realizado, si se han producido alteraciones en el cronograma de actividades planificado, cómo participan hombres y mujeres, analizar qué áreas se sienten más relegadas o resentidas con el proceso, cuáles están más comprometidas y por qué, e identificar las dificultades encontradas durante la marcha, en términos de realizar a tiempo los ajustes que sean necesarios.

Los Planes de Igualdad deberán definir un horizonte, un plazo de culminación. Esto no significa que se vaya a lograr la igualdad plena anhelada, sino que se ha cumplido un plazo para revisar las metas propuestas a esa fecha. En este sentido, el Plan de Igualdad podrá ser diseñado para tres, cuatro, cinco o más años. Lo que importa es que al final de ese plazo debe evaluarse qué se logró y qué no, revisando la evolución de los indicadores identificados en la línea base y los indicadores de resultado esperados. A su vez, la evaluación permitirá reconocer y valorar qué otros nuevos desafíos o nudos críticos han sido identificados durante su desarrollo para replantear las estrategias en, tal vez, una siguiente etapa del Plan de Igualdad.

3.5. ¿Quiénes planifican?

Es fundamental que el Plan de Igualdad sea diseñado de manera participativa, construyendo colectivamente no sólo la evaluación de necesidades y la definición de objetivos, sino también la oportunidad de negociar los términos del Plan.

En este punto, es importante un nuevo paréntesis para reconocer que la no participación de las mujeres o su infrarrepresentación ha dado lugar a que la mayor parte de las decisiones públicas hayan sido diseñadas desde una perspectiva ciega a sus necesidades específicas, lo cual ha derivado en una invisibilidad constante de sus problemas y una histórica desigualdad. Por lo tanto, es fundamental que en los espacios de consulta, negociación y toma de decisiones participen mujeres y hombres de forma equilibrada, buscando con ello no sólo la igualdad en la representación en términos cuantitativos, sino también la incorporación de la perspectiva de género: esto es, las necesidades específicas e intereses estratégicos de las mujeres y de otros grupos sociales tradicionalmente invisibilizados, muchos de los cuales mantienen vínculos estrechos con las mujeres desde su responsabilidad como cuidadoras: infancia, tercera edad, personas con discapacidad, etc.

Sin embargo, por otro lado, es importante tener en cuenta que no siempre el personal es consciente de las desigualdades de género, por lo que quienes participen de este proceso deben recibir previamente una capacitación introductoria que busque sensibilizar para un reconocimiento consciente de los problemas y una negociación responsable de los desafíos.

Por la misma razón, es importante que, en el diagnóstico, así como en la formulación del plan y la evaluación del mismo, se cuente con el apoyo técnico de personas expertas en igualdad que doten de elementos rigurosos de análisis de género para identificar

tanto los nudos críticos de las desigualdades presentes, como las propuestas necesarias para transformar la cultura organizacional y la disposición de medidas equitativas e inclusivas en la administración de los recursos humanos. Para la contratación externa de este tipo de servicios especializados, se destaca la iniciativa del Gobierno Vasco a través del Decreto 105/2004, de 8 de junio, por el que se regula la homologación de entidades consultoras para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades, facultando a Emakunde para la ejecución de esta medida. En ese sentido, Emakunde ofrece una relación de Entidades Consultoras Homologadas para la prestación de asistencia técnica en materia de igualdad, además de facilitar un paquete de materiales de apoyo que incluyen herramientas de diagnóstico, guías y un catálogo de acciones positivas.

personal que tienen un impacto diferenciado en mujeres y hombres, considerando asimismo las variables que les atraviesan, como condiciones de discapacidad, edad, origen étnico u orientación sexual, entre otras.

Pensar en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres va más allá de considerar la igualdad en el acceso al empleo en este caso. Implica reconocer que mujeres y hombres tienen un punto de partida desigual, y que, por más derechos conquistados, las mujeres están en clara desventaja histórica, con barreras estructurales que obstaculizan su pleno desarrollo (personal, profesional o político) y hasta su propia autonomía.

Es importante reconocer que el desarrollo profesional de las mujeres está fuerte y negativamente influenciado por las responsabilidades de cuidado que mayoritariamente siguen asumiendo casi en exclusividad —aun cuando trabajan fuera del hogar también—; así como por las desigualdades y discriminaciones que sufren por razón de género. Todo lo cual restringe el desarrollo de su potencial profesional, bien porque no pueden permitirse la formación continua (por falta de tiempo o dinero); porque tienen mayores dificultades para la conciliación; o porque están más limitadas a las oportunidades de profesionalización que demanden movilidad.

Por lo tanto, no solo es importante trabajar en la igualdad de oportunidades, sino también en la igualdad de trato, y en la igualdad de resultados:

4. Áreas de intervención de un Plan de Igualdad interno

Elaborar un Plan orientado a promover la igualdad al interior de la Administración pública implica revisar todas y cada una de las dimensiones de la política de

Cuadro 1

Tipos de políticas de igualdad en la Administración pública

Tipo de política	Descripción	Ejemplo
Igualdad de oportunidades	Es básicamente la igualdad en el acceso al inicio del proceso, lo que supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía.	El derecho que tiene toda persona, sin distinción de sexo, raza/etnia o religión, a acceder a una plaza de empleo público.
Igualdad de trato	Se refiere a que las diferencias desventajosas que presentan hombres y mujeres son tratadas de manera justa, para lo cual deberán recibir un trato preferencial los grupos desfavorecidos, de tal modo que todos y todas alcancen iguales resultados en términos de ejercer el derecho en forma igualitaria. Estas políticas se reconocen también como medidas de acción positiva.	Las cuotas de género aplicadas a posiciones claves, que pretenden garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres.
Igualdad de resultados	La igualdad de resultados se refiere a que todas y todos por igual tienen asegurado y garantizado el ejercicio del derecho de que se trate. El resultado igualitario está en la posibilidad del goce y ejercicio de los derechos y no en los productos o circunstancias personales específicas de los actos individuales.	La paridad representativa.

Fuente: elaboración propia a partir de García Prince (2008,37-39).

Veamos a continuación cómo incorporar el enfoque de género en las distintas áreas de intervención de un Plan de Igualdad interno:

4.1. Selección y contratación

Si bien el acceso a la función pública se rige en España por principios de igualdad, mérito y capacidad, mediante procesos de oposición y/o concurso de méritos (salvo para el personal eventual), es importante considerar múltiples condiciones tendentes a garantizar no solo la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo sino, especialmente, la igualdad en los resultados. Esto conlleva tomar medidas para cada etapa del proceso, a saber:

- Las ofertas de empleo no podrán contener elementos discriminatorios que perjudiquen a las mujeres respecto a los hombres sin justificación objetiva, aun cuando estos parezcan a primera vista neutrales al género.
- Los órganos de selección deberían estar integrados de manera equilibrada entre hombres y mujeres, con los suficientes conocimientos y capacidades para aplicar criterios de selección no discriminatorios. En ese sentido, debería ser obligatorio que las personas que componen los órganos de selección acrediten tener formación en género.
- El proceso de selección debe estar exento de cualquier forma de discriminación, sea directa o indirecta.
- Entre los criterios de competitividad para quienes postulen a una posición en la Administración pública, sería importante puntuar también los conocimientos y/o experiencia en materia de igualdad de género, especialmente para cargos directivos y técnicos.

A continuación, se destacan algunas experiencias donde se ha incorporado la perspectiva de género en el ámbito de la selección de personal:

En este sentido, una de las líneas de acción definidas por el I y el II Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la Diputación de Badajoz y sus organismos autónomos (2015-2018, 2019-2023 respectivamente) fue la inclusión de temas sobre igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en los temarios de pruebas selectivas para el acceso al empleo en la Diputación y sus organismos autónomos, así como para la promoción interna²³.

En Burundi, África, se impone una medida que instruye que uno de los miembros de la comisión nacional de contrataciones de la Administración pública debe ser un/a representante del mecanismo para el adelanto

de las mujeres, lo cual contribuye a garantizar una toma de decisiones género-sensitiva (PNUD 2014, p. 37).

Por otro lado, sería deseable que el Plan de Igualdad incluya medidas de acción positiva para ciertos puestos, con el objetivo de incrementar el acceso de más mujeres a espacios en los que históricamente han estado infrarrepresentadas, como los puestos directivos o áreas tradicionalmente masculinas, combatiendo tanto la segregación horizontal como vertical.

Una acción positiva podría ser una convocatoria de puestos que incorpore una campaña con un llamado especial a las mujeres incentivando su postulación.

Otro tipo de acción positiva, muy extendida en otros países, son los sistemas de cuotas que buscan garantizar un porcentaje mínimo de participación de los grupos con menos representación en espacios claves de decisión, incluyendo no sólo las mujeres sino minorías tales como personas con discapacidad u otras variables de género.

En México, por ejemplo, y mucho antes de la Ley de Paridad Total de la que se comentará más adelante, el Ayuntamiento de Aguascalientes, mediante adecuaciones realizadas al Código Municipal, al Reglamento Interior de Trabajo, al código ético y otras modificaciones reglamentarias realizadas, logró potenciar de manera significativa la igualdad entre mujeres y hombres en las oportunidades de empleo público, tanto en los procesos de reclutamiento y selección, como en la estructura de decisión, estructura organizativa, cobertura de vacantes, formación y desarrollo profesional, así como en salarios y prestaciones. Por ejemplo, en caso de igualdad de circunstancias, el Ayuntamiento dispuso preferencias a las personas del sexo subrepresentado, para lograr la representación paritaria de ambos sexos. De esta manera, se promovía que los cargos o categoría de mayor nivel jerárquico o funcional estén representados por al menos el 25% de un mismo sexo.

Algunos países han avanzado en normas constitucionales o leyes tendentes a garantizar el equilibrio representativo entre el personal de las Administraciones públicas. Colombia, por ejemplo, cuenta desde el año 2000 con la Ley de Cuotas No. 581-2000²⁴, la cual dispone que el 30% de los puestos de toma de decisiones de la Administración pública a nivel nacional y subnacional, debe ser ocupado por uno de los sexos, exigiendo asimismo que las mujeres participen de forma equilibrada en los procesos de selección.

En Nepal, una enmienda de 2006 reformó la Ley de Administración pública incorporando una cuota del

33% para la contratación de mujeres en todas las estructuras del Estado (PNUD 2014, p.34).

En Francia, en 2012 se dispuso una cuota de género obligatoria para alcanzar gradualmente en 2018 que el 40% de los nombramientos para cargos superiores de la Administración pública fueran ocupados por mujeres. A partir del Decreto 2019-1561 se establece la obligatoriedad de cumplir con nombramientos equilibrados en la alta gerencia del servicio público, cuya vigencia comenzó a partir del 1 de enero de 2020²⁵.

En Panamá, la Ley 56 de 2017 establece una cuota del 30% de mujeres en juntas directivas de entes públicos y ciertos entes privados, con alcance a las instituciones del Gobierno Central, instituciones descentralizadas, empresas estatales y empresas de capital mixto. De acuerdo con el decreto reglamentario, las designaciones de mujeres deben hacerse a fin de dar prioridad al candidato del género menos representado si tiene la misma calificación que el candidato del otro género en términos de experiencia, méritos, competencia y rendimiento profesional²⁶.

Más recientemente, en mayo de 2019, México aprobó el Decreto que modifica nueve artículos de la Constitución a favor de la paridad total. Esto es, paridad en todos los cargos de elección popular y designaciones para la toma de decisiones públicas, con alcance al gobierno federal, los gobiernos estatales y municipales, así como en los órganos descentralizados y autónomos²⁷.

4.2. Clasificación profesional

El hecho de que existan áreas con mayor presencia de mujeres puede dar cuenta de la normalización de ciertos roles de género que dan lugar a la feminización de determinadas tareas, tales como el personal en funciones de asistencia a la dirección, administración o personal de limpieza. O, por el contrario, sectores masculinizados por criterios que tienden a perjudicar la incorporación de las mujeres, tales como puestos de dirección, áreas vinculadas a urbanismo, hacienda, o puestos tan visiblemente masculinizados como el personal conductor del transporte público, entre otros. Es común encontrar también sectores feminizados que están dirigidos por hombres, dando cuenta de la normalización de las discriminaciones de género.

Una medida del Plan puede ser analizar y evaluar qué tipo de exclusiones o discriminaciones de género se dan y qué acciones se tendrían que realizar para subsanar las descompensaciones existentes, erradicar la segregación horizontal y lograr que participen en igualdad unos y otras.

De acuerdo con un estudio realizado por PNUD (2014, p.36), una investigación de la Comisión de Administración Pública de Balochistán, Pakistán, contribuyó a desmitificar la idea de que las mujeres preferían estar en las áreas de salud y educación, a partir de reflejar que únicamente 3 de los 2779 puestos totales anunciados tenían asignaciones para mujeres fuera de los departamentos de educación, salud y población.

Existen diversas experiencias alrededor del mundo que buscan erradicar los estereotipos y roles de género en torno a la clasificación profesional. A continuación, se destacan algunas buenas prácticas:

En Sudán del Sur, en 2011, se implementaron campañas de contratación selectiva para policías mujeres que incluyeron componentes complementarios, como la capacitación. Esto dio por resultado un importante aumento de efectivos policiales femeninos (PNUD 2014, p.38).

En Chile, en 2019, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones impulsó algunas medidas para fomentar la inclusión de conductoras en el transporte público de su capital, Santiago, destacándose el *Premio Anual a los Mejores Conductores y Conductoras*, la difusión de cursos gratuitos a los cuales podían optar mujeres y principalmente amas de casa, permitiéndoles obtener licencia de conducción profesional, y el establecimiento de una *Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes*²⁸.

Más cerca, algunas ciudades españolas como Madrid, Valencia, Santander, Cuenca, Las Palmas, Alicante, Fuenlabrada, Guadalajara, León y Salamanca, introdujeron cambios en las oposiciones al cuerpo de bomberos determinando la flexibilización de baremos en las pruebas físicas entre aspirantes hombres y mujeres, argumentando que algunas pruebas no afectan a los mínimos de calidad necesarios para realizar el trabajo de extinción y salvamento del cuerpo y, sin embargo, las exigencias que desconocen las diferencias físicas de hombres y mujeres perjudican a las últimas. Por su parte, en la Comunidad Autónoma Vasca, en 2017, la Diputación Foral de Álava lanzó la campaña *¿Por qué no aquí?* dirigida a invitar a las mujeres a inscribirse en la Oferta Pública de Empleo (OPE) para el cuerpo de bomberos.

Sería importante también abordar los índices o casos de rotación de las mujeres dentro de la organización, así como el abandono de la carrera funcionarial. Profundizar en las causas que motivan tales patrones —a través de entrevistas de confidencialidad con las afectadas— puede contribuir a identificar los obstáculos que dichas mujeres han experimentado, y orientar alternativas de solución para su no recurrencia.

4.3. Promoción profesional

Si bien la promoción del personal de las Administraciones públicas está regida por claros parámetros de mérito, capacidad y antigüedad, las mujeres en general están en clara desventaja. Bien por sus paralelas responsabilidades de reproducción y cuidado, porque cuentan con menos recursos para su formación continua y profesionalización, o bien porque tienen una menor permanencia en el mercado laboral y, por tanto, menos antigüedad para promocionar y ascender en igualdad de condiciones.

En este sentido, tomar medidas de acción positiva para que las mujeres participen en igualdad en la formación, puedan optar a alternativas de conciliación laboral-familiar (en caso de que lo necesiten) sin que esto perjudique su valoración profesional, o sean especialmente motivadas a fortalecer sus capacidades para el liderazgo, puede contribuir a cerrar las brechas en los puestos directivos.

A continuación, se destacan algunas iniciativas que incorporan la perspectiva de género en este ámbito:

Una de ellas es el *II Plan de igualdad de mujeres y hombres de la Administración de la Generalitat Valenciana (2017-2020)* el cual, buscando garantizar la igualdad en los procesos de promoción, contiene una línea de acción dirigida a articular medidas en los procesos de promoción para evitar impactos negativos en la igualdad de oportunidades, como ponderar el tiempo que la persona candidata haya permanecido en situación de excedencia, reducción de jornada, u otros permisos relacionados con la conciliación²⁹.

Por su parte, en Uganda existen instrucciones específicas para la contratación en la Administración pública que, entre otras medidas, incluyen acciones positivas en la contratación, la selección y el ascenso del funcionariado³⁰.

Otra buena práctica con resultados efectivos es la práctica de la mentoría institucionalizada. Diversas organizaciones, especialmente del ámbito privado, han dado fe del excelente impacto de este tipo de iniciativas. La mentoría ofrece la oportunidad de adquirir herramientas y habilidades a partir de la experiencia de personas de la misma institución (o externas) con más trayectoria, quienes pueden ofrecer asesoramiento, consejos prácticos, lecciones aprendidas y diferentes perspectivas para la resolución de conflictos, negociación, estrategias y crecimiento profesional. Junto a la formación, la mentoría representa una oportunidad de fortalecer en la práctica las capacidades profesionales y habilidades personales para el liderazgo. Sea de mujeres a mujeres, o de hombres a mujeres, numerosas experiencias destacan el valor de la mentoría como herramienta estratégica para apoyar y fortale-

cer el liderazgo de las mujeres y su promoción profesional.

En 2017 el Ministerio de la Mujer de República Dominicana junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), comenzaron a implementar el programa *Mujeres Líderes Emergentes del Sector Público* en varias dependencias ministeriales del Estado. Entre sus metas se destaca la de proveer un mayor acceso a herramientas para fortalecer el liderazgo y mejorar las funciones de gestión pública, la creación de una red de intercambio profesional y un programa de mentoría para las participantes³¹.

En Chile, el Servicio Civil impulsó en 2019 la primera *Red de Mujeres Líderes en el Estado*. Un programa de gestión del talento en la que 100 funcionarias públicas destacadas —quienes participaron en un proceso de selección— son acompañadas por mentoras experimentadas, con el objetivo de fortalecer su liderazgo y poder asumir cargos de alta responsabilidad en el Estado³².

4.4. Formación

Aun cuando las mujeres acreditan mayores niveles educativos alcanzados, la realidad es que las oportunidades de formación continua disminuyen a medida que su desarrollo reproductivo y las responsabilidades de cuidado aumentan. En unos casos, la pobreza de tiempo por parte de las mujeres constituye tal vez la barrera más importante al fortalecimiento de sus capacidades profesionales. En otros, muchas mujeres sacrifican sus opciones de crecimiento profesional a favor de sus parejas e hijos, e incluso hermanos. Y en otros tantos, numerosas mujeres son excluidas de las convocatorias, simplemente porque no se las reconoce en potenciales oportunidades de ascenso o desarrollo profesional.

Dado que las convocatorias de formación suelen llegar a los puestos directivos en primer lugar, es común que las plazas sean distribuidas entre quienes están en esos niveles, por lo general mayoritariamente hombres. Por otro lado, en el mejor de los casos, los cursos de formación ofrecidos a las mujeres son aquellos dirigidos a asuntos feminizados (cursos sobre igualdad, políticas sociales, etc.), mientras suelen ser marginadas de las capacitaciones sobre liderazgo (PNUD, 2014).

Para contrarrestar los prejuicios sobre el liderazgo de las mujeres y las discriminaciones en su formación profesional, el Plan de Igualdad deberá ofrecer garantías para la participación igualitaria de hombres y mujeres en los programas de capacitación. Por ejemplo, se podrán determinar acciones positivas tales como

un cupo reservado a mujeres para cursar programas orientados al liderazgo o dirección que promuevan su promoción vertical, así como también, incentivar y garantizar la participación de mujeres en oportunidades de formación fuera de la ciudad o en el extranjero.

Por otro lado, es recomendable que los programas de formación sean convocados en horario laboral, de tal modo que no excluyan al personal que realiza dobles jornadas de trabajo vinculadas a las responsabilidades domésticas y de cuidado, mayoritariamente a cargo de mujeres. Con el mismo fin, es importante garantizar que las personas que se encuentran en situación de excedencia por cuidado de menores o personas dependientes reciban en tiempo y forma las convocatorias de formación y que, una vez que se reincorporan, les sea facilitado igualmente el acceso a la formación continua.

Asimismo, el currículo de la formación profesional debe incluir capacitación permanente en género, dirigida a todo el personal sin excepción, con el fin de sensibilizar sobre las desigualdades existentes para una mejor comprensión y erradicación de las prácticas de discriminación. Esta capacitación estará orientada a promover la igualdad, tanto en las relaciones interpersonales, como en la adopción de la perspectiva de género en el desempeño laboral y la prestación de los servicios públicos.

A continuación, se citan brevemente dos iniciativas destacadas en este ámbito:

Por ejemplo, entre las medidas dirigidas al ámbito de formación, el *I Plan de Igualdad del Ayuntamiento de Madrid* consideraba la realización de cursos para su personal en materias relacionadas con la igualdad (lenguaje inclusivo, género, conciliación de los tiempos de vida, corresponsabilidad de los cuidados, violencias machistas, impacto de género, etc.)³³.

Por otro lado, en 2018 Argentina promulgó la Ley Micaela No 27.499 que establece expresamente la capacitación obligatoria en género para todas las personas que desempeñan sus tareas en la función pública en todos sus niveles y jerarquías de los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial; mientras que la falta de formación en esta materia es considerada incumplimiento de los deberes del funcionariado público³⁴.

4.5. Conciliación de la vida familiar, laboral y personal

Conscientes de que la división sexual del trabajo ha determinado para los hombres roles y responsabilidades productivas y, por el contrario, roles y responsabi-

lidades reproductivas para las mujeres, es hasta hoy una constante cultural que no ha variado significativamente a pesar de los atisbos de corresponsabilidad en las generaciones jóvenes del presente milenio.

Siendo las mujeres quienes han asumido mayoritariamente el trabajo doméstico y las responsabilidades de cuidado, no cabe duda de que las medidas tendentes a favorecer la conciliación han facilitado su ingreso y permanencia en el mercado de trabajo. Licencias por maternidad, reducciones de jornada, excedencias y permisos por razones de cuidado de personas dependientes han quedado, de alguna manera, cubiertos por el sistema de seguridad social al que se han acogido las trabajadoras que así lo han necesitado.

Sin embargo, las medidas de conciliación no han transformado la relación de los hombres frente a estas responsabilidades y, muy por el contrario, la conciliación se ha interpretado socialmente como un asunto exclusivo de las mujeres en quienes ha recaído y profundizado la asignación de tales deberes. En buena parte de los casos asumiendo dobles jornadas de trabajo (por un lado, la jornada remunerada y, por otro, la no remunerada en el hogar), y en otros casos autoexcluidas del sistema laboral, menguando sus ingresos económicos al tiempo que pierden paulatinamente las oportunidades de crecimiento y carrera profesional.

Por tanto, en este punto, el Plan de Igualdad tiene el gran reto de promover el ejercicio corresponsable de los derechos de conciliación «evitando toda discriminación basada en su ejercicio» (LOI, artículo 44.1). Esto representa el desafío de fomentar que los hombres trabajadores asuman en igualdad las responsabilidades de cuidado promoviendo, por ejemplo, el disfrute de las licencias de paternidad o permisos por lactancia, creando así una imagen más igualitaria de las nuevas masculinidades y alejando los imaginarios de género que otorgan roles diferenciados a hombres y mujeres. Solo con un enfoque de corresponsabilidad, los derechos de conciliación pueden de verdad contribuir a la igualdad efectiva.

Entendiendo lo anterior como una premisa para el ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral, es importante que el Plan de Igualdad contemple medidas que favorezcan la conciliación de las y los trabajadores. Entre otras a las ya contempladas en el convenio colectivo, las Administraciones públicas pueden ofrecer ventajas adicionales cuando se acredite el ejercicio corresponsable de los derechos de conciliación, tales como ampliación de licencias de paternidad, el teletrabajo como opción a la ampliación de opciones de reducción de jornada, incentivos para hombres que se acojan a permisos para cuidado de familiares, flexibilidad horaria, guarderías infantiles en el lugar de trabajo, entre otras.

Recordar, en relación a la licencia por paternidad, que el Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, amplía la duración de manera progresiva y gradual del permiso del progenitor diferente de la madre biológica por nacimiento, guarda con fines de adopción, acogimiento, o adopción: de las ocho semanas estipuladas para 2019 se alcanzarán las dieciséis en 2021 (Disposición transitoria novena).

Una medida ya implementada por el Gobierno Vasco que, en septiembre de 2019, aprobó las 18 semanas de permiso de parentalidad para ambos integrantes de la pareja. La medida, que afecta a 70.000 personas que trabajan para la Administración autonómica, contempla permisos remunerados al 100% y tienen un carácter intransferible.

A su vez, es imprescindible que, para un efectivo impacto, el Plan de Igualdad incluya asimismo campañas de sensibilización para promover la corresponsabilidad en las tareas de cuidado por parte de mujeres y hombres. A su vez, a través de estas campañas se deberá informar al personal de las medidas existentes, y de los derechos y recursos que les amparan. Por ejemplo, los trabajadores deben conocer que así como es discriminatorio que las mujeres sean infravaloradas en las oportunidades de promoción profesional, también es discriminatoria la denegación paternal del permiso de lactancia la que, a partir del Real Decreto-Ley 6/2019, y con el propósito de fomentar el ejercicio corresponsable del cuidado del lactante, se considera situación protegida para ambos progenitores, adoptantes, guardadores con fines de adopción o acogedores de carácter permanente, cuando ambos trabajen.

Como disposiciones que amplían derechos, y con el fin de mejorar las medidas de conciliación corresponsable de la vida personal, familiar y laboral actualmente existentes, se destaca también la ampliación de la reducción de jornada hasta que el o la menor alcance los 16 años de edad, sin perjuicio de que se estudien otras peticiones de edades superiores atendiendo a problemáticas o situaciones específicas.

A continuación, se comparten algunas referencias a medidas vinculadas a la conciliación, sensible al género, en el ámbito de las Administraciones públicas:

Para facilitar la conciliación familiar-laboral, en los Emiratos Árabes Unidos, una disposición del Consejo de Ministros (No. 19, art. 1, 2006) establece que los ministerios, instituciones públicas y organismos y oficinas gubernamentales, deben ofrecer guarderías para el cuidado infantil, considerando la posibilidad de ofrecer servicios mixtos (público-privados) cuando el mínimo requerido no es alcanzado (PNUD 2014, p.40).

En España, a fin de mejorar la flexibilidad laboral y la corresponsabilidad, el Ayuntamiento de Elche dispuso

en su Plan interno dar prioridad en la elección de turnos de vacaciones, permisos o licencias al personal que tenga a su cuidado directo a menores de 12 años, personas mayores dependientes o personas con discapacidad que no desempeñe actividad remunerada. También tienen prioridad las mujeres embarazadas³⁵.

Por su parte, el *I Plan para la igualdad de género en el ámbito del empleo público en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (2016-2018)* dispuso, entre otras medidas, el establecimiento en la intranet municipal de un apartado sobre «preguntas frecuentes» relativas a la conciliación corresponsable entre la vida personal, familiar y laboral, y de interpretación de los permisos y licencias³⁶.

4.6. Prevención del acoso sexual y por razón de género

Lamentablemente el *continuum*³⁷ de violencias que sufren las mujeres se extiende desde el ámbito privado al público, expuestas a una constante cosificación de sus cuerpos con vulneraciones de alto componente sexual. El ámbito laboral no está exento de las violencias hacia las mujeres, siendo el acoso sexual una forma normalizada en las relaciones de trabajo, especialmente en entornos de hegemonía masculinizada de poder. Situaciones de acoso sexual silenciadas por mujeres resignadas, amenazadas, y con importantes restricciones no sólo para denunciar, sino incluso para no ser revictimizadas a partir del descrédito y las represalias. A través de un estudio que incluyó entrevistas a funcionarias de distintas dependencias públicas, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo halló que las mujeres víctimas del sexismo y el acoso sexual por lo general desconocen cómo denunciarlo o prefieren no hacerlo, por miedo a la revictimización y la dificultad para aportar pruebas, lo cual favorece la normalización de estas prácticas (PNUD, 2014).

Asimismo, junto al acoso sexual, las mujeres suelen ser objeto de acoso laboral por el hecho de ser mujeres, experimentando situaciones de humillación, abuso o vejación; acentuadas si en ellas confluyen variables de género tales como la etnia, clase, discapacidad, orientación sexual o identidad de género.

Para las personas víctimas de situaciones de acoso, las consecuencias pueden afectar su salud física y psicológica, así como la disminución de su rendimiento laboral que, a su vez, perjudica la eficiencia y economía de las organizaciones. Lo que está claro es que, ante todo, el derecho de las y los trabajadores al respeto a su intimidad y dignidad debe orientar los principios institucionales y, por supuesto, la cultura organizacional.

La LOI determina que tanto el acoso sexual como el acoso por razón de sexo son discriminatorios y los distingue claramente, definiendo el acoso sexual como «cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo». Y define al acoso por razón de sexo como «cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo». En el artículo 51, la LOI establece además que «las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias y en aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres, deberán establecer medidas efectivas de protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo».

Sin embargo, el concepto de acoso por razón de sexo, en este caso, excluye el enfoque de género, que sin lugar a dudas es significativamente impactante para muchas personas más allá de si son hombres o mujeres, puesto que pueden llegar a ser víctimas silenciadas de discriminaciones, opresiones y acosos cotidianos por su orientación sexual u otras connotaciones derivadas de la variable de género que profundizan la situación de desigualdad y opresión cuando además son mujeres discapacitadas, migrantes, gitanas o racializadas. Un aspecto que sí contempla la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) que tipifica el acoso sexual y por razón de sexo y de orientación sexual como falta muy grave (art. 95.2).

Más recientemente, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo celebrada en Ginebra, aprobó el 21 junio 2019 pasado el *Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*, el cual incluye varias dimensiones del acoso por razón de género como el que se da por medio de las tecnologías de la información y de la comunicación, conocido como ciberacoso. Asimismo, plantea la necesidad de abordar las causas subyacentes y los factores de riesgo en las consideraciones de género, entre ellos los estereotipos de género, las múltiples y confluyentes formas de discriminación y el abuso de las relaciones de poder por razón de género (Convenio 190 de la OIT). Una vez que un Estado lo ratifica, el Convenio se convierte en jurídicamente vinculante para él. España tiene pendiente su ratificación.

El Plan de Igualdad necesariamente tiene que incluir una declaración de principios tendente a poner de manifiesto el compromiso institucional en contra del acoso sexual y por razón de género, determinando medidas tanto de prevención y sanción como el esta-

blecimiento de protocolos de actuación negociados con la representación legal de las trabajadoras y trabajadores (LOI art. 62).

El protocolo de actuación, por su parte, debe indicar claramente el procedimiento frente a una situación de acoso sexual o por razón de género: procedimientos de presentación de quejas, forma de hacer la denuncia, y, si procede, mecanismos de solución de conflictos en el lugar de trabajo, las medidas cautelares, tramitación de la investigación, confidencialidad de la misma, medidas de asistencia jurídica, social, médica y administrativa para los querellantes y las víctimas, etc. Asimismo, debe garantizar la resolución oportuna y, por supuesto, la prohibición de represalias. Aspectos que deben quedar integrados en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo y que deberán ser asumidos por un equipo cualificado para atender los casos de acoso sexual y de género, habitualmente coordinado o promovido por el departamento de recursos humanos.

No obstante, es importante señalar la complejidad en la detección de casos de acoso sexual. Como ya se señalaba anteriormente, en la mayoría de los casos las víctimas suelen evitar la denuncia, ya sea por falta de información o referentes, dificultad de autoidentificación como víctimas por parte de las personas afectadas, por falta de pruebas o por miedo a represalias. El hecho de que no se computen casos no implica necesariamente que no se estén dando, sino que pueden estar camuflados o minimizados por una cultura organizacional que lo normaliza. En estos supuestos, buena parte de las víctimas, en lugar de denunciar, suelen recurrir a salidas individuales (bajas médicas o solicitudes de movilidad a través de las comisiones de servicios).

A continuación, se destacan algunas iniciativas dirigidas hacer frente al acoso sexual en el ámbito laboral:

Emakunde cuenta con un *Protocolo contra el acoso sexual y sexista en el trabajo*³⁸ para empresas de más de 50 personas en plantilla que podría ser extensible a las Administraciones públicas. El protocolo sugiere, entre otras acciones, la designación de una Asesoría Confidencial, que será la persona receptora de las denuncias y velará por la resolución de los expedientes. Esta figura debe ser externa a la organización para garantizar la neutralidad entre las personas denunciadas y denunciadas. En distintos organismos internacionales, por ejemplo, esta figura recibe el nombre de *Ombudsperson*, encargándose de manejar y resolver preocupaciones y conflictos laborales —incluidas situaciones de acoso sexual—, en un espacio seguro y confidencial a través de una persona independiente.

En Filipinas, por ejemplo, en el marco de la implementación de la *Ley contra el Acoso Sexual* publicada en

1995, se instruyó a las Administraciones públicas a crear un Comité de Decoro e Investigación para abordar las denuncias por acoso sexual, encargándose de definir la ofensa, identificar las formas y actos específicos de acoso sexual y aplicar las sanciones correspondientes (PNUD 2014, p. 35).

También la Junta de Andalucía, a través de un Protocolo aprobado en el año 2014 y actualizado recientemente, instituye la figura de un comité de investigación interna para situaciones de acoso en la propia Administración autonómica, cuya misión es realizar la tramitación de la denuncia por acoso, desarrollar una investigación, designar a la persona mediadora cuando se considere oportuna su intervención, elaborar un informe concluyente y, por último, proponer las medidas que se debieran adoptar³⁹.

Con el propósito de concienciar sobre la gravedad de este flagelo, el Plan deberá contemplar también una campaña informativa y de sensibilización, a través de charlas, talleres y material divulgativo, incluyendo la definición y tipificación de ambos conceptos (acoso sexual y por razón de género) y dando ejemplos ilustrativos de qué tipo de conductas se inscribirían como tales, así como un código de buenas prácticas tendientes a la no normalización de este tipo de situaciones al tiempo que se fomentan lugares de trabajo libres de acoso y violencia.

En México, la Secretaría de la Función Pública junto a ONU Mujeres lanzó en noviembre de 2019 la Campaña *Tenemos que hablar*, cuyo objetivo es contribuir a la prevención de la violencia de género en el servicio público dando a conocer a los funcionarios y las funcionarias qué conductas o acciones son consideradas acoso sexual u hostigamiento sexual y las sanciones que se pueden imponer cuando se cometen. Con esta campaña se espera sensibilizar e impactar alrededor de un millón de funcionarios y funcionarias de la Administración pública mexicana⁴⁰.

4.7. Comunicación inclusiva y no sexista

Considerando que, históricamente, el lenguaje ha tendido a invisibilizar a las mujeres bajo un supuesto genérico masculino, comunicarse de manera inclusiva y no sexista precisa de un ejercicio de reaprendizaje que ayude a comprender cuándo y por qué es necesario revisar la forma en que se identifican a las personas en la comunicación sin perjudicar su representación.

De acuerdo con Claudia Guichard Bello (2015) son la subordinación y la desvalorización las formas más comunes en que se manifiesta el lenguaje sexista. Existe subordinación cuando, por ejemplo, se invisibiliza a

las mujeres al referirse a ellas como la ‘Sra.’ o ‘la hermana de...’, cuando en realidad tienen una carrera destacada propia. La desvalorización se da cuando, por ejemplo, se usan adjetivos peyorativos del género femenino como ‘bruja’, ‘loca’, o ‘mandona’, entre otros.

Este asunto ha llevado a múltiples y diversos debates en torno a la pertinencia del desdoblamiento del lenguaje, las reglas gramaticales y un sinfín de objeciones académicas y alegaciones a favor por parte del activismo feminista.

Para salvar las discrepancias y confusiones, es recomendable que el Plan de Igualdad contemple la elaboración de un manual de comunicación inclusiva y no sexista, con sugerencias y ejemplos prácticos sobre en qué casos son necesarias las fórmulas desdobladas, o en qué casos es más apropiado el uso de modificadores restrictivos del sustantivo (por ejemplo, «el personal laboral», en lugar de «los trabajadores»).

Respecto al sexismo en el lenguaje, el manual debe explicar cuándo se produce éste y ofrecer ejemplos para evitar contenidos o imágenes sexistas, que refuercen los estereotipos de género en el lenguaje, etc.

El lenguaje inclusivo y no sexista debe ser aplicado a todos los documentos públicos y de trabajo interno de las Administraciones, y por supuesto, a la comunicación pública institucional, tanto por parte de su personal como de sus representantes políticos.

Numerosas Administraciones públicas del mundo ya han adoptado medidas para incorporar un lenguaje no sexista en sus comunicaciones.

A continuación, se citan algunas iniciativas destacadas orientadas a incorporar el lenguaje inclusivo en el ámbito de las Administraciones públicas:

Ecuador, por ejemplo, es uno de los países pioneros en incorporar el lenguaje inclusivo en el texto constitucional, desagregando por sexo todas las referencias a la ciudadanía y posiciones en los poderes del Estado.

En el País Vasco en particular, la **Ley 4/ 2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres**⁴¹, establece que «*los poderes públicos vascos deben hacer un uso no sexista de todo tipo de lenguaje en los documentos y soportes que produzcan directamente o a través de terceras personas o entidades*» (art. 18.4). A modo de recurso técnico, Emakunde ofrece una serie de guías de lenguaje para distintos ámbitos con el objetivo de orientar la visibilización e inclusión de las mujeres en la comunicación utilizada en cada sector: i) **Empresa y empleo**; ii) **Cultura**; iii) **Salud**; iv) **Deporte**, y v) **Educación**⁴².

Por su parte, el Instituto de la Mujer de Extremadura cuenta con una *Guía de Lenguaje no sexista para la Administración pública* de dicha comunidad autónoma⁴³. Una iniciativa similar también la impulsó el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú, que publicó la *Guía Si no me nombras, no existo. Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas*⁴⁴ como una herramienta para las Administraciones públicas en el uso del lenguaje y las imágenes con enfoque de género.

En Costa Rica, las metas hacia una comunicación inclusiva y no sexista han venido siendo sostenidas por el Instituto Nacional de las Mujeres a través de talleres de capacitación en esta materia, dirigidos tanto a las Administraciones públicas del Estado como a organizaciones sociales y empresas⁴⁵.

Desde las iniciativas del nivel local, el Ayuntamiento de Sevilla introduce la comunicación inclusiva y no sexista como objetivo en su *Plan de Igualdad de Oportunidades del Personal (2015-2019)*⁴⁶, estableciendo tres medidas específicas hacia tal fin:

- i. Realizar la comunicación desde una perspectiva de género, potenciando un lenguaje e imágenes pro igualitarias e inclusivas.
- ii. Asegurar la redacción de las normas, documentos, impresos, formularios, páginas web... a la utilización de un lenguaje inclusivo.
- iii. Mejorar las herramientas informáticas correctoras del lenguaje sexista promoviendo su uso y conocimiento.

4.8. Salud laboral con perspectiva de género

Garantizar la protección de la salud y la seguridad, y mejorar la calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores es el objetivo de este ámbito de intervención. En este caso, es importante prestar atención a las diferentes condiciones y necesidades que presentan mujeres y hombres en relación a sus puestos de trabajo, buscando adaptar los recursos o herramientas que se brindan, así como el espacio donde la labor se desarrolla a diario, evitando que tales condiciones afecten su salud o bienestar para un desarrollo óptimo del trabajo. Por ejemplo, en el caso de que sean precisos los uniformes de trabajo, es necesario que los mismos sean diseñados y adaptados desde la perspectiva de género atendiendo, por ejemplo, a la morfología y corporalidad de mujeres y hombres.

Asimismo, es vital que el plan de prevención de riesgos laborales contemple medidas para aquellas amenazas que puedan afectar a la preconcepción, emba-

razo y lactancia, identificando los puestos que puedan representar un impacto negativo, sea por los horarios de trabajo, condiciones de sobreesfuerzo o incomodidad permanente, o incluso exposición a un ambiente de posible toxicidad.

Pensar desde el enfoque de igualdad demanda a su vez considerar a las personas con discapacidad, no para excluirlas como norma ante posibles situaciones de exposición al riesgo, sino para revisar cómo deberían cambiar ciertos procesos, infraestructuras y la gestión del trabajo para que puedan formar parte también.

Por otro lado, y tal como ya se avanzaba anteriormente, el plan de prevención de riesgos laborales deberá incluir las medidas oportunas para prevenir y atender las situaciones de acoso sexual y por razón de género.

A modo de referencias, a continuación, se exponen algunas experiencias que incorporan la perspectiva de género entre las medidas de salud laboral:

A nivel local, una iniciativa a destacar es el *II Plan de Igualdad del Ayuntamiento de Burlada*, aprobado en 2019, el cual contempla la consideración como accidente laboral el tiempo que permanezca en tratamiento psicológico la persona que haya sido víctima de acoso sexual y/o violencia de género en el trabajo⁴⁷.

En Argentina, la Municipalidad de Santa Fe, por ejemplo, dispone una licencia especial para mujeres víctimas de violencias, que se da en los casos en los que la seguridad y la salud de la trabajadora se vea afectada de modo que le impida prestar servicios normalmente: en ese caso, el absentismo a su trabajo se le computará como «enfermedad por violencia contra la mujer». Asimismo, las trabajadoras víctimas de violencia de género podrán ausentarse de su puesto laboral para asistir a talleres de empoderamiento para mujeres víctimas que asimismo ofrece el gobierno municipal, sin que esto afecte su presentismo o salario⁴⁸.

Una medida que puede asimismo considerarse es la posibilidad de firmar convenios con otras Administraciones públicas para facilitar la movilidad de las víctimas de violencia de género y reducir su exposición a situaciones de riesgo, tal como lo contempla el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público⁴⁹.

4.9. Perspectiva de género en la gestión pública

Caroline Moser (1998) plantea que la ceguera frente al género en las políticas públicas puede respon-

der a la invisibilidad o desmerecimiento de los aportes de las mujeres al desarrollo y por tanto se las excluye; o bien a pesar de que las reconozca, no las incorpora. Tal ceguera deviene de la inexistente o insuficiente conciencia de género que prevalece todavía entre quienes tienen la responsabilidad de la gestión pública.

Siendo las Administraciones públicas una esfera mayoritariamente dominada por hombres, y también con presencia de mujeres con una carga cultural profundamente androcentrista, los asuntos vinculados a las mujeres se han mantenido tradicionalmente al borde de las agendas públicas, «minorizados» o «caricaturizados», minusvalorando la importancia de que las intervenciones públicas incorporen el enfoque de género para un impacto equilibrado en la vida de mujeres y hombres.

Si bien existen compromisos y esfuerzos para atender los asuntos de las mujeres desde las políticas públicas, estos suelen ser sectoriales, discontinuos e insuficientes. Suelen estar sujetos a la voluntad de los gobiernos o responsables de turno, a presupuestos reducidos, mientras que, al mismo tiempo, es escasa —cuando no nula— la corresponsabilidad sobre estos asuntos en la totalidad de las dependencias públicas, más allá de las áreas de igualdad competentes.

Por tanto, es insoslayable que la perspectiva de género se incorpore en cada área de trabajo y transversalice la cultura organizacional, no solo para fomentar la igualdad laboral entre mujeres y hombres, sino también para transformar la forma en que se administran y gestionan los servicios públicos, los recursos del Estado y cómo se concibe el impacto de las políticas públicas en el conjunto de la sociedad.

Esto implica considerar el análisis de género en la administración y gestión pública, a través de diagnósticos valorados desde esta perspectiva, incorporando indicadores de género desde el diseño de las políticas hasta su evaluación, lo cual va más allá de crear servicios o programas de atención especial para las mujeres. Implica, sobre todo, que cada política, cada servicio público, cada presupuesto, incorpore este análisis.

Entre otras medidas, incorporar la perspectiva de género en la administración y gestión pública podría implicar la revisión y adaptación de los sistemas de registro de información de la población, sea en calidad de contribuyentes, beneficiarios/as o prestadores de servicios, incorporando la desagregación de los datos por sexo, y analizando dichos datos, incluyendo la elaboración de informes de impacto de género, para el ajuste necesario de las medidas o políticas cuando un sector quede particularmente excluido de los usu-

fructos de la Administración pública. Implica preguntarse, ¿Cómo se benefician mujeres y hombres de tal servicio? ¿Impacta de manera diferente el modelo de gestión en unos y otros? ¿Es accesible para mujeres y hombres la información sobre programas de asistencia social, desde diferentes condiciones y variables de género? ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres, según edad, participan en los eventos culturales? ¿Qué análisis —desde el enfoque de género— podría sugerir el diferente comportamiento sobre el uso de los servicios públicos entre mujeres y hombres? ¿Cómo están representadas las mujeres en las compañías o empresas proveedoras? ¿Existen acciones positivas vinculadas a las licitaciones públicas para equilibrar la igualdad de oportunidades al contratar a empresas proveedoras?

A continuación, se citan algunos ejemplos de iniciativas orientadas a incorporar la perspectiva de género en la gestión pública:

Entre otras medidas, del País Vasco es importante destacar la Resolución 40/2012, de 21 de agosto, aprobada por el Consejo de Gobierno, por la que se establecen las directrices en las que se indican las pautas a seguir para la realización de la evaluación previa del impacto en función del género y la incorporación de medidas para eliminar desigualdades y promover la igualdad de mujeres y hombres en los proyectos de normas y actos administrativos que se elaboren en el ámbito de la Administración General de la Comunidad Autónoma, sus organismos autónomos y los entes públicos adscritos o vinculados a aquélla⁵⁰.

Orientada hacia ese objetivo, Emakunde ofrece una *Guía para la elaboración de informes de impacto de género*, disponible en su página web⁵¹, así como una guía con pautas para integrar cláusulas de igualdad de mujeres y hombres en los procedimientos de contratación, subvenciones y convenios públicos, tanto para el personal de las Administraciones públicas encargadas de elaborar los pliegos de contratación y/o de bases reguladoras de la concesión de subvenciones, como con información y pautas para las empresas y organizaciones que tienen que cumplir con dichas cláusulas⁵².

Por su parte, la Diputación de Albacete, en su *I Plan de Igualdad de Oportunidades (2010-2013)*, introdujo el establecimiento de cláusulas de preferencia en la adjudicación de los contratos públicos para empresas que tengan distinción de «excelencia en igualdad», para lo cual éstas deben contar con un plan de igualdad⁵³.

Otra experiencia interesante es la de Chile, donde el Ministerio de la Mujer en colaboración con el Ministerio de Finanzas, desarrolló hace algunos años un *Programa de Igualdad de Género* en el marco del

cual, entre otras cosas, se premiaba con incentivos a aquellos departamentos gubernamentales que desarrollaran planes de trabajo para mejorar la igualdad, según los resultados alcanzados (PNUD 2014, p. 41).

Para las Administraciones públicas del País Vasco resulta importante señalar a Emakunde como un recurso excepcional en materia de asesoramiento técnico tanto en la formulación de los planes de igualdad, como en la implementación de medidas para la incorporación de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas públicas y sus procesos de gestión y servicios en todos los niveles de la Administración. Una fuente de conocimiento y amplia trayectoria en materia de políticas de igualdad, a disposición de las instancias públicas autonómicas que tengan pendiente el desafío de incorporar medidas hacia el logro de la igualdad efectiva.

la eficacia y mejor impacto de la administración de los recursos del Estado, en la calidad de los servicios públicos prestados y, por supuesto, en el acceso igualitario a las políticas públicas.

Los principios y valores de toda institución subyacen a las políticas y los servicios públicos. Por lo tanto, es fundamental nutrir un sentido común de conciencia sobre las desigualdades persistentes y un compromiso colectivo e institucional para cerrar brechas. Y esto, indefectiblemente, debe empezar por casa.

5. Algunas consideraciones finales

Transformar la cultura organizacional de las instituciones desde el enfoque de género no es tarea fácil. Hablamos de deconstruir prácticas patriarcales profundamente arraigadas en las relaciones sociales que se han reproducido en todos los ámbitos y que han dado lugar a la habitualidad de hábitos patriarcales al amparo de «aquí esto funciona así», «de eso no se habla», o «mejor calla si quieres conservar tu trabajo».

La cultura organizacional de las Administraciones públicas, lamentablemente no son la excepción. Sin embargo, sí debieran representar un modelo de cambio, puesto que en un escenario globalmente a favor de la igualdad, la coherencia es fundamental.

Es clave, para un efectivo cambio, desafiar e interpelar la cultura organizacional androcentrista partiendo por reconocer las desigualdades y discriminaciones existentes y planteando compromisos de cambio. Tanto para beneficio del propio personal, como para la necesaria transformación organizacional y su efectivo impacto en las sociedades.

En la medida en que el personal de las organizaciones es sensible a las inequidades, incluso con las que convive diariamente, es más probable que actúe con una mirada distinta frente a su trabajo y, por ende, en

6. Referencias

- Cockburn, C. (2004). The continuum of violence: A gender perspective on war and peace. In W. Giles and J. Hyndman (ed.), *Sites of Violence: Gender and Conflict Zones* (pp. 24-44). Berkeley: University of California Press.
- De la Rica, S.; Gorjón, L.; Vega, A. (2019). Brechas de Género en el Mercado Laboral en Euskadi. Bilbao: Emakunde y Fundación ISEAK. Recuperado de https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_informes/es_emakunde/adjuntos/informe_emakunde_final_v4.pdf
- García Prince, Evangelina (2008). Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming. ¿De qué estamos hablando? San Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Generalitat Valenciana (2017). *Libro violeta de la función pública valenciana: Garantizar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en la Ley de la función pública valenciana*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Guichard Bello, C. (2015). *Manual de comunicación no sexista. Hacia un lenguaje incluyente*. Ciudad de México: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Moser, C. (1998). Planificación de género. Objetivos y obstáculos. Género en el Estado: Estado del Género. *Ediciones de las mujeres*, n.º 27. Santiago de Chile: Isis Internacional.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2007). ABC de género en la Administración pública. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100903.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2014). Igualdad de género en la Administración pública. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/democratic-governance/gepa.html>

- Secretaría de la Mujer de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de Comisiones Obreras. (2011). Aclarando algunas dudas sobre planes de igualdad. Recuperado de http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/15585/doc69173_Guia_sobre_Planes_de_Igualdad_editada_por_la_Secretaria_de_la_Mujer_de_la_FSCAclarando_algunas_dudas_sobre_planes_de_igualdad.pdf
- Secretaría de la Mujer de Comisiones Obreras de Andalucía. (2013). Guía Práctica: Cómo elaborar un plan de igualdad. Recuperado de http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/110/doc178181_Guia_practica_Como_hacer_un_plan_de_igualdad.pdf
- Tello-Sánchez, F. (2019). *Institucionalidad de género y mecanismos de igualdad en las Administraciones públicas. El enfoque de género en las políticas públicas locales: de la teoría a la igualdad sustantiva como meta*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- World Economic Forum. (2018). The Global Gender Gap Report. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- 9 Convenio (núm. C190) sobre la violencia y el acoso: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO
- 10 Tratado de Ámsterdam: https://europa.eu/european-union/sites/europaeu/files/docs/body/treaty_of_amsterdam_es.pdf
- 11 Anexo III Informe «Brecha salarial y techo de cristal», pág. 3: <http://www.gestha.es/archivos/actualidad/2019/2019-03%20-%20ANEXO-3.pdf>
- 12 Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-7788-consolidado.pdf>
- 13 Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>
- 14 Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11719-consolidado.pdf>
- 15 Las administraciones públicas suspenden en igualdad. Publicado en Tribuna Feminista, 8 de febrero de 2019: <https://tribunafeminista.elplural.com/2019/02/las-administraciones-publicas-suspenden-en-igualdad/>
- 16 Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo de 2019, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-3244-consolidado.pdf>
- 17 Ley 4/ 2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres: <https://www.boe.es/boe/dias/2011/11/14/pdfs/BOE-A-2011-17779.pdf>
- 18 VII Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres de Euskadi 2018-2021, pág. 32: https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_gubernamental/02_planest_xileg/es_plang_08/adjuntos/vii_plan%20de%20igualdad.pdf
- 19 I Plan de igualdad de la Administración General y sus organismos autónomos: https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/8537/I_Plan_Igualdad_AG-OO_AA_y_Anexos_es.pdf?1475679670
- 20 Estrategia y Plan Operativo de Acción para reducir la Brecha Salarial en Euskadi: https://bideoak2.euskadi.eus/debates/brecha_salarial/Estrategia_y_Plan_BRECHA_SALARIAL.pdf
- 21 El Instituto de la Mujer, conocido también como Emakunde, es un organismo autónomo encargado de diseñar, impulsar, asesorar, coordinar y evaluar las políticas de igualdad, y sensibilizar a la sociedad con el fin de conseguir la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en la Comunidad Autónoma Vasca. Asimismo, Emakunde brinda asesoramiento y asistencia técnica a las diputaciones y ayuntamientos para la elaboración de los planes de igualdad forales y locales, así como a los distintos Departamentos del Gobierno Vasco.
- 22 Diagnóstico realizado en el marco del I Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres de la Administración General y sus Organismos Autónomos.

Notas

- 1 The Global Gender Gap Report 2020: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2020/>
- 2 Entiéndase por *status quo* en este caso el papel prevalente de los hombres en los asuntos públicos —como así también en la esfera privada— consecuencia de los roles y estereotipos de género.
- 3 Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer: <http://www.inmujer.gob.es/elinstituto/normativa/normativa/docs/convencion.pdf>
- 4 Plataforma de Acción de Beijing: https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf?la=es&vs=755
- 5 Convenio (núm. 100) sobre igualdad de remuneración: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100
- 6 Convenio (núm. 111) sobre la discriminación en el empleo y la ocupación: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- 7 Convenio (núm. 156) sobre los trabajadores con responsabilidades familiares: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156
- 8 Convenio (núm. 183) sobre la protección de la maternidad: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312328:NO

- 23 Segundo Plan de Igualdad en la gestión de los recursos humanos de la Diputación de Badajoz y sus OOA: https://www.dip-badajoz.es/diputacion/delegaciones/rrhh/doc/igualdad/ii_plan_igualdad_lecturafacil.pdf
- 24 Ley de Cuotas No. 581-2000, Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5367>
- 25 Decreto 2019-1561 del 30 de diciembre de 2019 que modifica el decreto 2012-601 del 30 de abril de 2012 relativo a los términos de los nombramientos equilibrados en la alta dirección del servicio público, Francia: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2019/12/30/CPAF1929372D/jo/texte>
- 26 Ley N° 56 de 2017 que establece la participación de las mujeres en las juntas directivas estatales, Panamá: https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28320/GacetaNo_28320_20170712.pdf
- 27 Decreto por el que se reforman los artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115; de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Paridad entre Géneros: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5562178&fecha=06/06/2019
- 28 Agenda para la Política de Equidad de Género en Transportes, Chile: <http://www.subtrans.gob.cl/wp-content/uploads/2018/11/Agenda-PEGT-2018-2022.pdf>
- 29 El Plan de igualdad de mujeres y hombres de la Administración de la Generalitat Valenciana 2017-2020: http://www.justicia.gva.es/documents/19317797/164211492/II+Plan+Igualdad_CAST.pdf/5741194e-9716-45d3-bff2-5f7880cd328d
- 30 Directrices para la incorporación de la perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos, Ministerio de Servicio Público, República de Uganda (2011).
- 31 Implementan Programa para Mujeres Líderes Emergentes del Sector Público y liderazgo de mujeres: <https://www.dgcp.gob.do/2017/04/20/implementan-programa-para-mujeres-lideres-emergentes-del-sector-publico-y-liderazgo-de-mujeres/>
- 32 Red de Mujeres Líderes en el Estado: <https://redmujeres.serviciocivil.cl/>
- 33 I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres del ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos: <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/IgualdadDeOportunidades/EspInformativos/IgualdadMujeresHombres/Transversalidadgenero/IIPlandeIgualdad.pdf>
- 34 La Ley 27.499 lleva el nombre de Micaela, en homenaje al caso de la joven Micaela García, víctima de feminicidio en el año 2017. La polémica que dio lugar a esta ley estuvo dada porque el asesino debió estar preso, convicto por la violación de dos mujeres. En el momento que cometió el feminicidio gozaba del beneficio de la libertad condicional otorgada por el juez de ejecución a cargo, a pesar de que existían dictámenes que lo desaconsejaban taxativamente.
- 35 II Plan de Igualdad Municipal del Ayuntamiento de Elche: <http://www.elche.es/wp-content/uploads/2019/03/II-PLAN-MUNICIPAL-de-IGUALDAD.pdf>
- 36 I Plan para la igualdad de género en el ámbito del empleo público en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (2016-2018): <https://www.vitoria-gasteiz.org/docs/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/58/66/65866.pdf>
- 37 Cynthia Cockburn (2004) se refiere al continuum de la violencia como una dinámica donde la agresión, particularmente contra las mujeres, es continua, y no distingue el tiempo ni el espacio.
- 38 Protocolo contra el acoso sexual y sexista en el trabajo: http://www.emakunde.euskadi.eus/u72-publicac/es/contenidos/informacion/pub_guias/es_emakunde/adjuntos/protocolo_acoso_sexual_y_sexista_es.pdf
- 39 Resolución de 3 de marzo de 2020 por la que se actualiza el Protocolo de prevención y actuación de la Administración de la Junta de Andalucía en los casos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo u otra discriminación: https://www.juntadeandalucia.es/eboja/2020/46/BOJA20-046-00022-3520-01_00170920.pdf
- 40 Campaña Tenemos que hablar para prevenir el acoso sexual en la Administración Pública Federal: <https://mexico.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2019/11/campana-tenemos-que-hablar>
- 41 Ley 4/ 2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de mujeres y hombres: <https://www.boe.es/boe/dias/2011/11/14/pdfs/BOE-A-2011-17779.pdf>
- 42 Emakunde, Guías de Lenguaje Inclusivo: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-apoyo-guias/u72-contema/es/>
- 43 Guía de Lenguaje no sexista para la Administración pública en Extremadura: <https://ciudadano.gobex.es/documents/1062609/0/GUIA+LENGUAJE+NO+SEXISTA.pdf/7316eca8-f429-4751-bf46-8cf891dc2dc2>
- 44 Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú (2017) Guía «Si no me nombras, no existo. Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas»: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8703/Guia-de-Lenguaje-Inclusivo_v2.pdf?fbclid=IwAR3UX1PL1PdgiQNxR-qGddUA2rjKLhVr1hvJ4iKvycSTDB9j8kBdBQgwzA
- 45 Organizaciones se capacitan en lenguaje inclusivo: <https://www.inamu.go.cr/bg/organizaciones-se-capacitan-en-el-uso-del-lenguaje-inclusivo>
- 46 Plan de Igualdad de Oportunidades del Personal (2015-2019) del Ayuntamiento de Sevilla: <http://www.sevilla.org/documentos/igualdad/Plan-de-igualdad-de-oportunidades-24.11.15--APROBADO.pdf>
- 47 II Plan de Igualdad del Ayuntamiento de Burlada: https://static.lefebvreelderecho.com/elderecho/PDF/aaut_71831.pdf
- 48 En el Municipio habrá licencias especiales por Violencia contra la Mujer: https://www.santafeciedad.gov.ar/municipio_habra_licencias_especiales_violencia_contra_mujer/
- 49 El Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del

Estatuto Básico del Empleado Público, dispone en el Artículo 82 la movilidad por razón de violencia de género y por razón de violencia terrorista:

Las mujeres víctimas de violencia de género que se vean obligadas a abandonar el puesto de trabajo en la localidad donde venían prestando sus servicios, para hacer efectiva su protección o el derecho a la asistencia social integral, tendrán derecho al traslado a otro puesto de trabajo propio de su cuerpo, escala o categoría profesional, de análogas características, sin necesidad de que sea vacante de necesaria cobertura. Aun así, en tales supuestos la Administración Pública competente, estará obligada a comunicarle las vacantes ubicadas en la misma localidad o en las localidades que la interesada expresamente solicite. Este traslado tendrá la consideración de traslado forzoso.

50 Resolución 40/2012, de 21 de agosto, de la Directora de la Secretaría del Gobierno y de Relaciones con el Parlamento que adopta el Acuerdo por el que se aprueban

las directrices sobre la realización de la evaluación previa del impacto en función del género y la incorporación de medidas para eliminar desigualdades y promover la igualdad de mujeres y hombres <https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2012/09/1204276a.pdf>

51 Emakunde (2013) Guía para la elaboración de informes de impacto de género: http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/26.guia.para.la.elaboracion.de.informes.de.impacto.de.genero.pdf

52 Emakunde (2013) Cláusulas para la igualdad de mujeres y hombres en contratos, subvenciones y convenios públicos: http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/guia_clausulas_igualdad_es.pdf

53 I Plan de Igualdad de Oportunidades de la Diputación de Albacete (2010-2013): <https://serpi22.dipualba.es/igualdad/images/Pdfs/PlanIgualdad.pdf>