

GUÍA DIDÁCTICA:

La perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las ONG



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Esta publicación se inscribe en el marco del proyecto de “Apoyo para la mejora de la gestión y de la calidad de las ONG´s del Tercer Sector de España”, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, en la convocatoria de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social.

Autoras:

Ana Fernández de Vega de Miguel
Clara Fernández López
Raquel Jiménez Manzano

Coordinación:

Ana Santa Mata (ICONG)

Edición:

Instituto para la Calidad de las ONG-ICONG

Diseño e impresión:

ADI Servicios Editoriales

Financiado por:



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual4.0 Internacional.

ÍNDICE

Presentación: ¿Por qué está guía?	3
Capítulo 1.	7
1.1 Marco	8
1.2 Las personas	11
1.3 La perspectiva de género	13
1.4 La gestión de la calidad	16
Capítulo 2.	19
2.1 Principio de igualdad	21
2.1.1 Orientado a personas	21
2.1.2 Orientado a la organización	22
2.1.3 Orientado a la sociedad	24
2.2 Compromisos	25
2.2.1 El papel de la Dirección	26
2.2.2 Visión, misión y valores	27
2.3 Recursos	28
2.3.1 Recursos económicos	29
2.3.2 Recursos humanos	30
2.3.3 Recursos materiales	31
2.3.4 Recursos intangibles	32
2.4 Requerimientos legales	34
2.5 Partes interesadas	38
2.5.1 Clasificar	39
2.5.2 Ponderar	41
2.5.3 Identificar	43
Capítulo 3.	47
3.1 Planificar los cambios	49
3.2 Revisar las necesidades	50
3.2.1 La comunicación entre las partes interesadas	51
3.2.2 La descripción y análisis de situaciones	52
3.2.3 El establecimiento de prioridades	54
3.3 Replantear objetivos	55
3.4 Reorganizar las relaciones	58
3.5 Adaptar la comunicación	62
Capítulo 4.	65
4.1 Instrumentos de medición	67
4.1.1 Instrumentos documentales	67
4.1.2 Indicadores	70
4.2 Evaluación de los resultados y mejora continua	72
4.2.1 Análisis de los datos	72
4.2.2 Mejora	73
4.3 Cadena de suministro	74
Capítulo 5.	75
5.1 Presunciones incorrectas y prácticas insuficientes	77
A modo de cierre	81
Referencias y recursos	83

PRESENTACIÓN

¿Por qué está guía?



En esta Guía partimos de una hipótesis básica: hemos heredado una manera de entender y proyectar el mundo que, en su intento de ser generalista, ha dejado de lado la particularidad.

En esta voluntad globalizadora se han obviado los matices que configuran la realidad diversa de las personas y que determinan las desigualdades sistémicas. La analogía ha subsumido esta visión, impidiendo profundizar en las particularidades y obviando los privilegios y las relaciones de discriminación.

Así, esta herencia ha mantenido en los márgenes a muchas personas. En particular a las mujeres.

Precisamente, una de las características de esa visión generalista es neutralizar la realidad en términos de género. Es decir, considerar como no relevante la influencia del sexo/género en el lugar que las personas ocupan en el mundo, u omitir el impacto de la expectativa social depositada sobre las personas según sean leídas como mujeres o como hombres.

Para hablar de este efecto, se pueden adoptar términos como ceguera, opacidad o *neutralidad de género*.

Además de esta ceguera, la intención globalizadora que estamos analizando identifica la norma con lo masculino.

Lo interesante es descubrir que, mientras esta perspectiva heredada se nos presenta como neutra a cualquier categoría de diferenciación, en realidad pivota en torno a las circunstancias de un sujeto claramente definido. La universalidad de un supuesto sujeto neutro responde, en lo cotidiano, a las características, posibilidades y aspiraciones de un sujeto masculino.

Esta es la segunda característica de esta perspectiva heredada: el androcentrismo.

Por consiguiente, cuando en las organizaciones se aplican sistemas de gestión opacas al género, que destinan recursos, actividades o servicios a personas 'neutras' en relación con el género, lo que en realidad sucede es que se toma un solo modelo como universal. El corte que divide al colectivo en, al menos, dos grandes grupos mayoritarios (mujeres y hombres) desaparece y, con él, se elimina también la posibilidad de contemplar las diferentes experiencias, necesidades y deseos del grupo humano.

Desde aquí se puede llegar a descubrir la tercera característica de la visión globalizadora heredada: la uniformidad.

Con este concepto se quiere poner en evidencia que el androcentrismo no solo invisibiliza al sujeto femenino *per se*, sino a la variedad que impera tanto entre las mujeres como entre los hombres. La uniformidad borra las características que diferencian a las mujeres entre sí y a los hombres entre sí, a pesar de que el día a día nos recuerda que las personas somos diversas.

Siempre existen aristas, factores que nos recolocan según qué circunstancias y contextos. El sexo/género es transversal a todo un abanico de factores que modulan la vida de las personas, determinando sus derechos y sus posibilidades de desarrollarse plenamente.

Siguiendo con la hipótesis de partida de esta Guía, creemos que esta herencia puede haber impregnado la manera en que desde las ONG se definen las necesidades de la clientela y de las partes interesadas. Creemos también que ha podido determinar los valores y compromisos de las organizaciones, su estructura, las normas autoimpuestas, los códigos que imperan en las relaciones internas, las prioridades que se establecen, la forma de entender el trabajo y el tipo de servicios prestados. Creemos que esta herencia lo empapa todo y que debemos detenernos a observar y cuestionar.

Por eso, es necesario llevar a las organizaciones una visión no neutral, no androcéntrica, no uniforme, que compagine la perspectiva de género con la perspectiva interseccional¹ en un intento de transformar sus procesos de gestión.

De manera sencilla y ordenada, esta Guía ofrece una serie de claves para facilitar que las organizaciones pequeñas y medianas maximicen la calidad de sus procesos de gestión evitando el influjo de miradas sesgadas que causan invisibilización, exclusión, inequidad y falta de eficacia.

ICONG propone esta Guía a las organizaciones que circulan en su órbita como una forma de facilitar el acompañamiento de sus procesos de gestión al cambio de paradigma que, por encima de nuestras posibles resistencias, estamos atravesando como sociedad.

Un cambio que es feminista y que está abierto a la diversidad, que reclama innovación para afianzar la sostenibilidad a todos los niveles. Un cambio que exige el enfoque de género en la gestión de la calidad.

Un cambio que requiere una actitud proactiva, ¿estás preparada²?

¹ Queremos ser honestas. Somos conscientes de las limitaciones que tiene esta Guía en relación con la perspectiva interseccional y que la perspectiva de género asume el protagonismo.

Lo cierto es que, a pesar de todo lo teorizado en torno a la interseccionalidad, todavía queda mucho recorrido por hacer en su aplicación práctica, a diferencia de lo que ocurre con la perspectiva de género. Esperamos que este documento pueda ser, en todo caso, el principio de otro recorrido que profundice más intensamente en la aplicación de la perspectiva interseccional en los sistemas de gestión de calidad.

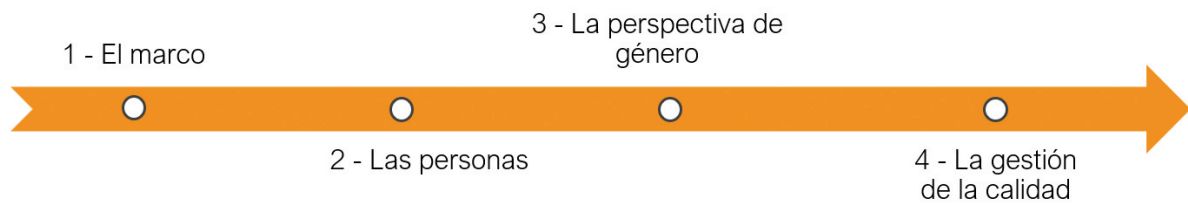
² Las autoras de esta Guía hemos procurado emplear un lenguaje no sexista a lo largo del documento. Hemos evitado en todo momento el uso del masculino como 'género gramatical no marcado' que, según la RAE, incluye a ambos sexos, y hemos priorizado la utilización de fórmulas como los sustantivos colectivos (por ejemplo: en el documento hablamos de 'clientela' y no de 'clientes'), los epicenos (por ejemplo: hablamos de 'participantes' o de 'profesionales'), los desdoblamientos gramaticales puntualmente escogidos (solo cuando lo consideramos importante, utilizamos los géneros gramaticales femenino y masculino simultáneamente) o, como en este caso, el uso subversivo del femenino gramatical (es decir, hablar en femenino).

CAPÍTULO

1.

Como punto de partida, el primer capítulo de la Guía aborda ideas básicas y preliminares que ayudan a las organizaciones a reflexionar sobre las personas como protagonistas indiscutibles de su actuación, la perspectiva de género como herramienta conceptual necesaria para la transformación feminista de las organizaciones y la gestión de la calidad como compromiso de las entidades con la mejora constante.

Este capítulo centra la propuesta de la perspectiva de género como elemento de calidad en los procesos de gestión de las organizaciones a través de cuatro ítems consecutivos:



1.1. Marco

A nivel estatal, un extenso marco legal protege y garantiza la igualdad como derecho y principio. Entre las referencias básicas, algunas de las cuales son abordadas en el siguiente capítulo de la Guía, destaca el artículo 14 de la *Constitución Española y la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, de igualdad efectiva de mujeres y hombres*, con su posterior desarrollo normativo³.

Ante los preceptos legales contenidos en estas normas, las ONG, como el resto de las entidades, desempeñan un papel clave en el desarrollo de la sociedad. En su actuación, han de adoptar tanto a nivel externo (acceso a programas y servicios) como interno (gestión del personal) procedimientos que garanticen los mismos derechos y oportunidades a todas las personas.

³ En el apartado final de Referencias y Recursos puede encontrarse un listado básico de normativa en la materia.

RECUERDA

Las ONG comparten con las empresas y otras entidades públicas o privadas, responsabilidades respecto a las consecuencias de su actuación.

La responsabilidad en materia de igualdad se traduce en la obligación de cumplir mandatos normativos y garantizar derechos, haciendo un esfuerzo para comprender y dar respuesta a las necesidades de las personas, en su diversidad.

La línea de actuación externa tanto como la interna permite además alinear las prácticas de las organizaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030.



El ODS 5 ‘Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas’ persigue diferentes metas:

- Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas.
- Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas y eliminar todas las prácticas nocivas contra ellas.
- Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados.
- Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles.
- Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva.
- Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos.
- Mejorar el uso de la tecnología instrumental.
- Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas.

ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

En respuesta tanto al marco estatal como internacional, esta Guía se suma al resto de publicaciones que ICONG ha elaborado en torno al concepto de 'cumplimiento' (*compliance*). En este caso particular, tratando aquellos requisitos y elementos que están directamente afectados por el género en un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones.

RECUERDA

El *compliance* abarca un amplio espectro de cumplimientos.

Desde el cumplimiento legislativo y los códigos voluntarios hasta los compromisos alcanzados por la organización con las distintas partes interesadas pasando por el respeto de los Derechos Humanos en el desarrollo de sus intervenciones.

ICONG (2021) *Guía de introducción al cumplimiento (compliance) para organizaciones sociales pequeñas y medianas.*

<https://icong.org/herramientas/guia-de-introduccion-al-cumplimiento-compliance-para-organizaciones-sociales-pequeñas-y-medianas-2/>

En definitiva, este marco general de la Guía pone a disposición de las ONG una serie de claves para incorporar la perspectiva de género en sus procesos de gestión como parte de sus acciones de *compliance* en materia de igualdad. De este modo, contribuye a incrementar la calidad de su gestión, independientemente de si ya cuentan con un sistema implantado o de si están en proceso de hacerlo.

1.2. Las personas

Las personas son el pilar de cualquier organización. Son quienes conducen los procesos, quienes planifican las estrategias y actuaciones, las que gestionan el conocimiento, las destinatarias de los recursos, servicios y actividades que se proveen. Son las que perciben, las que deciden, las que evalúan y las que reconducen.

Las personas son las responsables de la gestión de las organizaciones y, por tanto, **de ellas depende el proceso de transformación que se produce a partir de la incorporación de la perspectiva de género en su el funcionamiento global.**



Para que esta transformación sea eficaz, es necesario garantizar que todas las personas disfruten de las condiciones necesarias para implicarse, pero también es fundamental minimizar los efectos de las trabas ideológicas o estructurales, como los sesgos o estereotipos de género, el trato desigual o la discriminación indirecta.

RECUERDA

- **Estereotipos de género:** ideas preconcebidas en las que asignamos a los hombres y las mujeres unas características y unos roles determinados y limitados a su género.
- **Trato desigual:** trato desfavorable o perjudicial que recibe una persona en razón a su sexo, identidad o expresión de género, edad, nacionalidad, raza, procedencia étnica, ideología, creencias, religión o discapacidad frente a otra persona en una situación comparable.
- **Discriminación indirecta:** situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo o colectivo en desventaja particular con respecto a personas del otro sexo o colectivo, salvo de dicha disposición, criterio o práctica, puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.

*European Institute for Gender Equality,
<https://eige.europa.eu/thesaurus?lang=es>*



Si son personas quienes asumen el rol de identificar necesidades, proyectar las mejoras e implantar los cambios en el sistema de gestión de la calidad, y si las personas son diversas, la organización deberá promover una cultura corporativa inclusiva y abierta a la diversidad.



Incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las organizaciones implica tener en cuenta a todas las personas que orbitan alrededor de la entidad mientras se les proporcionan las directrices o requerimientos sobre los cambios que es necesario acometer.

1.3. La perspectiva de género

Mientras que el principio de igualdad efectiva entre mujeres y hombres debe orientar la gestión de las organizaciones según el marco legal, la perspectiva de género actúa como herramienta conceptual que guía la aplicación de dicho principio.

Como tal herramienta, la perspectiva de género se apoya en metodologías e instrumentos destinados a estudiar los constructos sociales de la feminidad y la masculinidad, y el sistema de poder en el que se relacionan, en permanente intersección con otras categorías sociales.

RECUERDA

La igualdad es un principio y la perspectiva de género es una herramienta conceptual que orienta la aplicación de dicho principio.

La perspectiva de género abre, por tanto, el camino para que los procesos de las organizaciones se dirijan a alcanzar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres transformando, cuando sea preciso, las prácticas, las normas, leyes, estructuras y procedimientos que determinan el desarrollo de las sociedades.

Integrar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las organizaciones implica un cambio social y político que persigue el cuestionamiento de la estructura de poder entre los géneros y la emancipación de las mujeres y de los sujetos subalternos dentro de esa estructura.



De acuerdo con Naciones Unidas, la perspectiva de género supone:

“El proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros”.

(ECOSOC, 1997)

Los principales requisitos que las organizaciones han que considerar para introducir la perspectiva de género como elemento de calidad en su sistema de gestión son:

- **La voluntad** de mejorar el grado de igualdad y equidad de género en la organización y en la sociedad.
- **La apertura** y confianza hacia los cambios que van a producirse, por encima de las resistencias que estos cambios pueden generar.



Como todo proceso de cambio, la introducción de la perspectiva de género en la gestión de la ONG se enfrenta a resistencias de diferente tipo, por ejemplo:

- La falta de voluntad y compromiso interno.
- La suspicacia, muchas veces inconsciente, ante la pérdida de autonomía o privilegios.
- La defensa de normas o prácticas contrarias a la igualdad y la diversidad.
- La insuficiente financiación o disponibilidad de recursos.
- La inexistencia de personas cualificadas en género e igualdad entre las partes interesadas.

- **El uso de instrumentos** de medición que permitan visibilizar el impacto de los cambios en las relaciones de género y en las visiones heredadas.
- **La aplicación** de acciones específicas que permitan la participación equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes espacios y procesos de la entidad.
- **La capacitación** del personal remunerado en el uso de instrumentos de igualdad.
- **La generación de vínculos** permanentes y alianzas temporales con partes interesadas que también estén comprometidas con la transformación feminista.

En definitiva, introducir la perspectiva de género como un elemento de calidad en los procesos de gestión, coloca a las organizaciones en un lugar crítico, desafiante. Un lugar que puede resultar incómodo para la clientela y las partes interesadas, porque examina las pautas patriarcales de formulación y de respuesta a las necesidades, de funcionamiento y estructura de la entidad, de relación entre agentes y de proyección de alternativas.

En otras palabras, incorporar la perspectiva de género en la gestión de las organizaciones exige cambios en la forma de trabajar y en la estructura de la organización, implica revisar las políticas e introducir ajustes en las relaciones tanto internas como externas.

1.4. La gestión de la calidad

De acuerdo con la *Norma ONG Calidad Versión 5*⁴, un sistema de gestión de la calidad es todo aquel que sirve para *dirigir y controlar una organización respecto a la calidad*. Para que este sistema sea operativo, deberá afectar a componentes como la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos o los recursos.

Fusionar la gestión de la calidad con la perspectiva de género y presentarla como vía para generar entidades más conscientes y sostenibles es fruto de la necesidad de adaptación que exige un mundo en continuo cambio, que avanza hacia un nuevo orden social enfrentando nuevos retos y, también, viejas amenazas de retroceso.

Por ello, la gestión de la calidad está asociada al cambio, a un compromiso de mejora constante. La gestión de la calidad conlleva la revisión permanente de los compromisos adquiridos, del papel de las partes interesadas, de las estrategias, los procesos de trabajo o las metodologías empleadas en la organización.

De forma resumida, la gestión de la calidad implica la observación y chequeo constante del funcionamiento y cultura de la organización a través de:



Un enfoque en el que la clientela y las partes interesadas pueden participar, aprender y fomentar el proceso de mejora continua.



Una estrategia que contribuye a mejorar el posicionamiento de la entidad.



Una práctica a través de la cual se aporta valor añadido a los resultados de la organización.

En este escenario, la perspectiva de género cobra plena fuerza como elemento de calidad en la gestión de la organización, porque supone asumir que, si no se tienen en cuenta las causas y efectos de las desigualdades de género sistémicas, estas pueden perpetuarse estancando a la organización y limitando el alcance de sus resultados.

⁴ Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG: 2014)

La gestión de la calidad habla necesariamente del despliegue sistemático y transversal de la perspectiva de género, que debe impregnar todas las áreas, todos los procesos y al conjunto de agentes que se implican en la cultura de la organización.

Desde esta óptica, se destierra la presunción de que el principio de igualdad afecta exclusivamente a la gestión de Recursos Humanos, y también se amplía el alcance de los efectos del sistema de gestión, favoreciendo que trasciendan los límites de la organización para contribuir a mejorar la sociedad de la que forma parte.

En consecuencia:



La perspectiva de género en el sistema de gestión desafía la opacidad de género que viene impregnando el manejo de los recursos humanos y el desarrollo de los procesos organizacionales, por lo que implica una transformación cultural sensible a las relaciones de poder entre los géneros y al impacto que dichas relaciones producen en la estructura y funcionamiento de las entidades y de la sociedad.

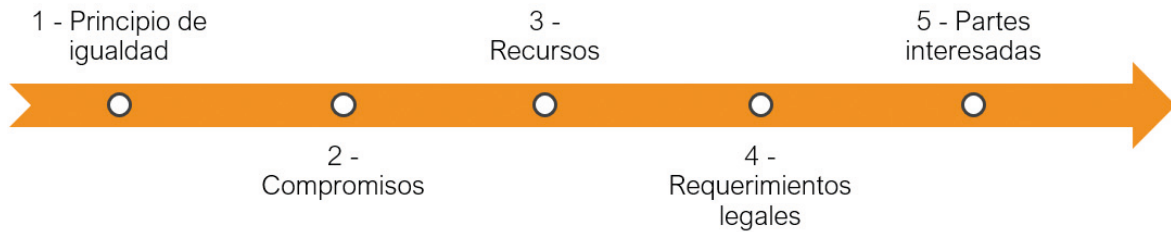
CAPÍTULO

2.

Tal y como se ha concretado en el capítulo anterior, introducir la perspectiva de género como un elemento de calidad del sistema de gestión afecta a todas las políticas, todos los procedimientos, los procesos e interacciones de las organizaciones.

Como se está abordando en esta Guía, un sistema de gestión con perspectiva de género alcanza aspectos de cumplimiento con la normativa de igualdad, de participación equitativa, de oportunidades para que todas las personas puedan hacer valer sus visiones, intereses o necesidades, de comunicación corporativa, de planteamiento de objetivos de igualdad, de orientación del gasto y un largo etcétera.

En este segundo capítulo las organizaciones seguirán obteniendo claves de cómo incorporar la perspectiva de género en el sistema de gestión, a partir de la profundización en algunos aspectos básicos, como son:



2.1. Principio de igualdad

Todo sistema de gestión de la calidad se rige por una serie de principios que determinan su rumbo. Estos principios se orientan tanto hacia las personas, como a la propia organización como entidad y, finalmente, también la sociedad como conjunto.

Incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión exige asumir la igualdad como principio informador de la actuación de las organizaciones, condicionando la actuación de la ONG y definiendo su comportamiento.

2.1.1. Orientado a personas

El principio de igualdad focalizado en las personas implica:



Asumir, respetar y proteger la diversidad entre el personal de la ONG, pero también entre el voluntariado, clientela final y otras partes interesadas.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad desde una óptica interseccional hace hincapié en que las personas no constituyen un conjunto homogéneo, sino que tienen circunstancias, necesidades y expectativas diferentes -y muchas veces cambiantes- en función de cómo el género interactúa con otros factores sociales.

La lente de la interseccionalidad permite que la conjunción de factores se incorpore en el análisis estructural, actuando como una herramienta feminista que evita la marginalidad y favorece la emancipación de todas las mujeres.



Identificar, nombrar y medir las desigualdades en los contextos de intervención de la organización, en particular en lo relativo a la clientela.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad conlleva atender a la situación contextual de mujeres y hombres, y a sus relaciones, para asegurar que los objetivos, procesos, actuaciones y recursos de la ONG se destinan equitativamente en función de las necesidades particulares de la clientela final.

En relación con los derechos fundamentales de las personas, implica observar cuáles están amenazados por razón de género en cada contexto, bien sean los derechos sexuales y reproductivos, los derechos económicos y financieros, los derechos de participación, expresión y decisión, los derechos a la seguridad, a la intimidad o a la integridad, etc.



Revisar, adaptar e innovar en la planificación de actividades de la ONG de manera que se persigan intereses estratégicos de transformación feminista al tiempo que se satisfacen las necesidades prácticas de la clientela final y de las partes interesadas.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la planificación de actividades dirigidas a personas obliga a combinar una estrategia global con actuaciones específicas, como pueden ser las medidas compensatorias de desigualdades estructurales.

2.1.2. Orientado a la organización

El principio de igualdad centrado en la organización implica:



Responder, implantar y vigilar el cumplimiento del marco normativo de igualdad en la ONG.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la estructura organizativa obliga a estar al día en la respuesta a los mandatos de igualdad, lo cual afecta tanto a las organizaciones más grandes como a las medianas y pequeñas.

El artículo 45.2 de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* establece que todas las entidades que cuenten con 50 o más personas en plantilla están obligadas a tener su propio Plan de Igualdad, cuya regulación queda establecida en el *Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro*.

Paralelamente, según la citada ley orgánica, todas las entidades, sin excepción, están llamadas a adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral (artículo 45.1). Entre estas medidas, se deben incluir las específicas para prevenir la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo (artículo 48).

Finalmente, todas las entidades, independientemente de su tamaño, están llamadas también a dar cuenta del artículo 28.2 del Estatuto de los Trabajadores, que dicta la elaboración de un registro retributivo anual que informe sobre el grado de desviación de las diferencias retributivas entre mujeres y hombres. Las normas generales sobre el registro retributivo están contempladas en el *Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres*.

Como consecuencia de estos preceptos, la respuesta, implantación y vigilancia del marco normativo de igualdad en la ONG supone la revisión documental del sistema de gestión, así como de otros documentos estratégicos de la entidad.



Revisar y adaptar los procedimientos y documentación relativos a la gestión de recursos humanos para que garanticen plenamente la igualdad de trato y oportunidades.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de recursos humanos de la organización demanda estrategias de reclutamiento, sistemas de acogida, planes de formación y desarrollo profesional objetivos y transparentes que no queden sometidos a decisiones discrecionales que pudieran estar condicionadas por sesgos discriminatorios inconscientes.



Impulsar, promover y adecuar los canales, formatos y espacios de participación eliminando las barreras que causan desigualdad de género y documentando todos los procesos.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en este ámbito supone responder al enfoque participativo velando por la plena implicación de las mujeres y hombres que componen la clientela, el voluntariado y otras partes interesadas.

En caso de existir brecha de género en la participación, las organizaciones tendrán que descubrir cuáles son sus causas como condición para garantizar que todas las personas tengan voz y autoridad en la definición de sus necesidades.



Clasificar, organizar y priorizar los recursos de la ONG atendiendo a las necesidades derivadas de aplicar el principio de igualdad.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de recursos de la organización supone destinar dinero, personas, medios y tiempo a procesos o actividades que podrían no estar contempladas anteriormente pero que responden a los requerimientos de la transformación feminista.

2.1.3. Orientado a la sociedad

El principio de igualdad dirigido a la sociedad implica:



Escucha activa, pensamiento crítico y generación de redes que defiendan los derechos de las mujeres, denuncien las desigualdades de género y planteen formas de vida emancipadoras para todas las personas.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la interrelación con la clientela y resto de partes interesadas de la ONG requiere atender a la actualización y revisiones de las demandas de las mujeres y de los diferentes colectivos a los que pertenecen.

Esta actitud renueva la confianza en el vínculo, ya que muestra la adaptabilidad de la organización sin renunciar a sus valores vertebradores, evitando la negación de las discrepancias que puedan producirse o el planteamiento de soluciones uniformes no adaptadas a las necesidades cambiantes.



Informar, explicar y difundir los resultados e impacto de género de la actividad de la ONG a las partes interesadas, como parte del proceso de rendición de cuentas.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad y transparencia en la rendición de cuentas exige comunicar el grado de cumplimiento de los compromisos de igualdad asumidos por la organización.

Para tal fin, el uso de indicadores sensibles al género y a otras variables de interés en cada caso contribuye a aumentar la confianza en la actividad de la ONG y en la veracidad de sus valores de igualdad.

2.2. Compromisos

En la gestión de la calidad es imprescindible ejercer un liderazgo proyectado hacia el futuro que actúe con responsabilidad social y que sea coherente con la misión, visión y valores de la ONG.

Como es sabido, la responsabilidad social implica exceder los requerimientos legales básicos y esforzarse por responder a las necesidades sociales desde un punto de vista más amplio.

Para aplicar la perspectiva de género en el sistema de gestión, es indispensable que la organización se posicione como entidad proclive a la igualdad, colocándose en la alianza feminista. El posicionamiento es necesario porque formaliza y comunica a la clientela y a todas las partes interesadas los valores y los principios de igualdad con los que se alinea la organización.

Obviamente, dicho posicionamiento quedará vacío de contenido si no se produce un cambio real. El cambio real aparece cuando la ONG despliega un comportamiento acorde con el compromiso feminista adquirido. Es decir, cuando es palpable en acciones demostrables, en procesos medibles en toda la organización, desarrollando una cultura corporativa favorable a la igualdad, respetuosa con las diferencias e inclusiva hacia la diversidad.

De cara a analizar el compromiso con la igualdad, la organización se puede plantear estas dos preguntas:

- **¿Se ha documentado y difundido** entre la clientela y demás partes interesadas una declaración escrita de la Dirección de la entidad, proclamando su compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres?
- **¿Se ha acompañado la declaración de compromiso con una dotación** de recursos adecuados y suficientes para incorporar la perspectiva de género en la gestión de la organización?

2.2.1. El papel de la Dirección

Para que el proceso de concienciación y transformación que sigue al posicionamiento feminista sea exitoso, la Dirección de la entidad ha de formular el compromiso por medio de sus canales habituales de comunicación.

La formalización de este compromiso impregna la cultura corporativa y favorece la sensibilización de la clientela y de las partes interesadas hacia la problemática de la desigualdad de género y hacia los intereses estratégicos feministas.

Así, en el inicio del proceso de incorporación de la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de la organización, la Dirección juega un papel proactivo y protagonista. Su compromiso feminista promueve la motivación del personal remunerado y del voluntario y su implicación en la defensa de los valores que se le asocian.

Antes de aceptar un acuerdo, contrato, convenio o subvención destinado a posicionar a la entidad frente a algún tema, a planificar proyectos o facilitar la provisión de servicios, la Dirección, como agente responsable de la entidad ante las partes interesadas, deberá:

- ➔ **Identificar claramente los requisitos**, observando si promueven la incorporación de la perspectiva de género.
- ➔ **Contrastar la coherencia** de los requisitos con el compromiso adquirido en materia de igualdad y no discriminación.
- ➔ **Examinar los posibles riesgos** que se asumen en el cumplimiento de los requisitos para la viabilidad del compromiso adquirido con la igualdad y la diversidad.
- ➔ **Analizar la capacidad interna** de atender correctamente a los requisitos respondiendo simultáneamente al compromiso feminista de la entidad.



Para que el compromiso sea efectivo y conocido, se exigen, al menos, tres circunstancias:

- Que la Dirección de la ONG manifieste mediante mandato una voluntad explícita de incorporar la perspectiva de género tanto en los proyectos, programas y políticas existentes como en las nuevas.
- Que la Dirección de la ONG comunique públicamente su determinación y compromiso con la igualdad, mediante cualesquiera de sus canales habituales de comunicación.
- Que la Dirección de la ONG reserve una dotación de recursos (económicos, humanos, materiales, tiempo...) para apoyar el proceso de incorporación de la perspectiva de género en la gestión de la organización.

2.2.2. Visión, misión y valores

Como respuesta al compromiso de la Dirección, la visión, la misión y los valores de la ONG harán referencia explícita al principio de igualdad entre mujeres y hombres, a la equidad y a la no discriminación. Esta referencia funciona al mismo tiempo como orientación de la actuación de la organización y como mensaje hacia las partes interesadas.

A partir de la aplicación de la perspectiva de género en la misión, visión y valores de la ONG, los avances en su posicionamiento feminista se irán traduciendo en sus estrategias de actuación, afectando a la propuesta global de la entidad y marcando su propia naturaleza.

Por consiguiente, será incompatible que la entidad asuma cualquier acuerdo que no sea coherente con su misión, visión o valores en materia de igualdad.

BUENA PRÁCTICA

Paz y Desarrollo

Organización Social para la Cooperación y el Desarrollo
<https://www.pazydesarrollo.org/que-es-paz-y-desarrollo/>

Misión: Promovemos procesos de desarrollo sustentable basados en la igualdad de género, en la participación de la población y en la implicación de nuestro entorno para alcanzar la justicia social y el ejercicio de los derechos humanos fundamentales y la mejora de la calidad de vida de las personas más vulnerables.

Visión: Paz y Desarrollo apuesta por poner fin a las desigualdades, especialmente de género, que ocasionan situaciones de pobreza y exclusión con las poblaciones más vulnerables, promoviendo una conciencia crítica auspiciadora de cambio.

Principios: Entre otros, la organización responde al Principio de Equidad de género como estrategia de reducción de las desigualdades; y al Principio de No discriminación por motivo de origen étnico, por razón de sexo o religión.

Objetivos: Nuestro principal objetivo es lograr que tanto hombres como mujeres puedan ejercer sus derechos en igualdad de condiciones para, de ese modo, poner fin a la pobreza, las injusticias sociales y conseguir el verdadero desarrollo sostenible en cada una de las áreas donde trabajamos.

2.3. Recursos

En un sentido amplio, los ‘recursos’ son todos los medios que las organizaciones necesitan para implementar sus estrategias, proyectos y actividades. Para poner en marcha cualquier intervención y cumplir los objetivos planteados, la entidad ha de saber cuáles son los recursos disponibles.

Contemplar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de la ONG implica procurar que dichos recursos se destinen a perseguir los compromisos de igualdad de la organización.

Para comprobar si la ONG asigna los recursos con perspectiva de género, se pueden plantear varias o todas de las siguientes preguntas:

- **¿Se han introducido en el presupuesto** partidas económicas específicas para lograr los objetivos fijados en materia de igualdad? En particular, ¿a qué se dirigen dichas partidas? (Formación, sensibilización, contratación de servicios especializados en consultoría de igualdad, facilitación de la participación de las mujeres en las actividades de la organización, etc.).
- **¿Se ha construido una arquitectura de igualdad** específica dentro de la organización? Es decir, ¿se han designado personas responsables en materia de igualdad y diversidad dentro la organización?
- **Estas personas, ¿están cualificadas en la materia?** ¿Disponen de tiempo suficiente para atender el proceso de incorporación de la perspectiva de género en el sistema de gestión y garantizar el cumplimiento de los compromisos feministas adquiridos?
- **Los recursos materiales ¿se distribuyen de manera equitativa** entre las diferentes actividades y programas de la organización, sin mermar los que quedan destinados al cumplimiento de los objetivos de igualdad en beneficio de otro tipo de compromisos?
- **¿Se han tomado medidas para evitar la existencia de barreras de género** en el acceso, uso y control de los recursos materiales que la organización pone a disposición de sus actividades?
- **¿Construye la organización un entorno y unas relaciones atentas** al bienestar físico y emocional de las personas desde la óptica de la provisión y del autocuidado? En este sentido, ¿propicia la cultura corporativa un clima de respeto, escucha y comunicación activa entre el personal, la clientela y las partes interesadas?

2.3.1. Recursos económicos

Cuando los fondos son externos, la orientación de las actividades de la ONG está marcada por las partes financiadoras. Cuando son fondos propios, la orientación de los recursos está principalmente determinada por la estrategia de la organización.

Siguiendo el compromiso adquirido por la organización, en los dos casos la gestión de la calidad se cumplirá cuando el principio de igualdad ocupe un lugar propio en el presupuesto.

Así, independientemente del origen de la financiación, la distribución presupuestaria debe ser acorde a los compromisos enunciados por la organización. Esta coherencia es garantía de calidad y evita situaciones en las que las organizaciones contemplan objetivos de igualdad que no disponen de sus propias partidas presupuestarias.



Una muestra de que la entidad responde de forma realista al cumplimiento de sus compromisos de igualdad es cuando destina presupuesto a actividades como:

- ✓ Formación en igualdad para su personal
- ✓ Sensibilización destinada al voluntariado
- ✓ Contratación de servicios especializados en consultoría de igualdad
- ✓ Facilitación de la participación de mujeres en las actividades de la organización mediante el apoyo al cuidado de las personas dependientes a cargo.

2.3.2. Recursos humanos

Incorporar la perspectiva de género en los recursos humanos significa que la ONG determinará tanto el número de personas necesarias para alcanzar sus objetivos de igualdad (estratégicos o de cada proyecto) como su cualificación en la materia, y tanto en lo relativo al personal remunerado como al voluntariado.

Adicionalmente, se tendrán en cuenta otros aspectos que hablan por sí mismos cuando se trata de valorar el alcance real del principio de igualdad en la organización. Por ejemplo:

- Que la situación laboral de las personas que asumen responsabilidad en el logro de objetivos de igualdad sea estable y esté adecuadamente remunerada.
- Que las funciones de estas personas estén formalmente establecidas y sean conocidas.
- Que la posición laboral sea valorada y que sus decisiones puedan ser vinculantes.

En la asignación de recursos humanos, algunas organizaciones crean entre su personal una figura específicamente destinada a asumir las responsabilidades derivadas del compromiso de igualdad.

BUENA PRÁCTICA

Dotación de personal en proyectos con perspectiva de género

En el marco del Proyecto del Fondo de Adaptación sobre fortalecimiento de la capacidad de adaptación basada en la tierra en comunidades adyacentes a áreas protegidas (Armenia), la fase de consulta social y de género y el análisis del contexto legal y político, **concluyeron que era imprescindible incluir a una persona especialista en género contratada en la unidad de gestión del proyecto.**

Las acciones encomendadas a dicha persona incluían:

1. Organizar una actividad de capacitación en género e igualdad dirigida al personal que participe en la gestión y ejecución del proyecto.
2. Incorporar un plan de acción sobre igualdad en la planificación del proyecto.
3. Establecer indicadores de desempeño y seguimiento del proyecto desglosados por sexo.
4. Realizar un seguimiento en los territorios sobre el alcance del plan de acción e informar sobre las actividades relacionadas con las cuestiones de género dentro del proyecto.
5. Realizar evaluaciones socioeconómicas y de género periódicas.
6. Recomendar medidas para evitar, minimizar o mitigar los impactos negativos por razón de género, y organizar de talleres de sensibilización.

ONU Mujeres (2020), Manual para incorporar la perspectiva de género en proyectos y programas transformadores de neutralidad en la degradación de las tierras.

<https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2019/09/manual-for-gender-responsive-land-degradation-neutrality-transformative-projects-and-programmes>

2.3.3. Recursos materiales

Hacen referencia particular a los instrumentos, equipamientos o infraestructuras que las organizaciones ponen a disposición de sus actividades. Desde unidades concretas como los aparatos tecnológicos, vehículos o material fungible, hasta instalaciones como los centros de atención o de actividades, o las unidades móviles o viviendas, pero también los servicios de atención y acompañamiento en diferentes ámbitos (sanitario, psicológico, social, jurídico, laboral) como en diferentes formatos (talleres, grupos, comunidades...).

La gestión de recursos materiales con perspectiva de género habrá de prestar atención a diferentes aspectos. Por un lado, se velará por evitar cualquier barrera de género que la clientela, el personal, el voluntariado o resto de partes interesadas puedan encontrar en el acceso, uso y control de dichos recursos.

Por otro lado, los recursos materiales se tratarán de distribuir equitativamente entre las diferentes actividades y programas de la organización, de manera que **el cumplimiento de los compromisos de igualdad cuente con los recursos necesarios y no se vea perjudicado en beneficio del cumplimiento de otro tipo de compromisos.**



Las organizaciones tienen en cuenta la perspectiva de género en la gestión de recursos materiales cuando:

- Evitan que la clientela y las partes interesadas puedan encontrar barreras de género en el acceso, uso y control de dichos recursos.
- Destinan los recursos necesarios al cumplimiento de los compromisos de igualdad, sin que se vean perjudicados en beneficio de otros.

2.3.4. Recursos intangibles

Junto con los anteriores, existe otro conjunto de recursos que pueden llamarse intangibles porque no tienen una materialidad. Por ello, este tipo de recursos son difícilmente medibles o cuantificables. En este sentido, los recursos intangibles podrían no encajar con las exigencias de cualquier sistema de gestión de la calidad, siempre atento a la documentación y la medición.

No obstante, **estos recursos contribuyen al éxito de las actividades de la organización, y apelan a una dimensión humana, interrelacional, que no puede obviarse cuando se persigue una transformación feminista en la gestión de la organización.**

El tiempo es uno de estos recursos. Pero no el tiempo lineal y medible que se dedica a las actividades o proyectos contemplados, sino el tiempo informal y espontáneo -si es que puede definirse en estos términos- que cada persona de la organización destina a cuestionar y reeducar su mirada, el tiempo que se invierte en dialogar, debatir, investigar, reflexionar o compartir ...

Junto con el tiempo, o 'dentro' del tiempo, están esas 'pequeñas cosas' que permiten que la ONG funcione, que su estrategia se ponga en marcha adecuadamente, que los objetivos se logren. Desde el enfoque feminista se podría utilizar el término de "los cuidados" para referir a **todas aquellas tareas o acciones que cada persona vinculada a la organización pone a disposición del resto como respuesta a los compromisos adquiridos y para contribuir a producir un bien o mejorar un servicio: una llamada de teléfono a tiempo, un café caliente en la espera a un servicio**, una indicación para ayudar en alguna decisión, un rato de escucha activa, un abrazo en un momento difícil.

Incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las organizaciones habla también de la manera de desenvolverse de cada persona, de la actitud y el comportamiento, de lo que se pone a disposición de las otras personas en las relaciones y en la generación de vínculos. Todo ello expande la base del cambio y afianza alianzas, aportando un valor indiscutible en el proceso hacia un modelo de gestión feminista.

RECUERDA

Las personas somos vulnerables e interdependientes. A lo largo de nuestra vida todas necesitamos recibir cuidados.

En el sistema de segregación por razón de género, la provisión de cuidados se ha asumido como un deber indesligable de las mujeres. En este sistema de género, los hombres han quedado desvinculados de los cuidados en tanto que se ha naturalizado un modelo de masculinidad ajeno a estas responsabilidades.

Una organización que incorpora la perspectiva de género como elemento de calidad cuestiona el modelo tradicional de género asociado a los cuidados y asume que todas las personas tienen derecho a recibir cuidados, pero también el deber de proveerlos.

En una ONG, tanto el personal, el voluntariado, como la clientela o las partes interesadas dependen del trabajo, el tiempo y los afectos del resto. Una organización que se compromete con la igualdad desde el enfoque de género procura construir un entorno y unas relaciones atentas al bienestar físico y emocional de las personas desde la óptica de la provisión y desde la óptica del autocuidado.

2.4. Requerimientos legales

Tal y como se avanzaba al inicio de esta Guía, **contemplar la perspectiva de género como un elemento de calidad en la gestión de las organizaciones obliga a responder a los requerimientos legales en materia de igualdad y no discriminación.**

Para hacerlo, la ONG debe contemplar sus diferentes ámbitos de actuación, por ejemplo:

- Planificación de proyectos.
- Provisión de servicios.
- Diseño de productos.
- Realización de actividades.
- Documentación de procesos.
- Gestión de personal.

RECUERDA

La ONG tendrá que poner a disposición de las personas trabajadoras, clientela y partes interesadas los mandatos de igualdad vinculantes a la organización, además de los compromisos autoimpuestos en la materia.

La puesta a disposición debe facilitarse por canales accesibles a todas las personas evitando brechas de accesibilidad a la información.

A este respecto, la ONG tendrá en cuenta:



La normativa estatal y autonómica en materia de igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres, así como en relación con los diferentes colectivos a los que pertenecen las mujeres del personal, del voluntariado o de la clientela final.



A nivel estatal existe numerosa normativa que consolida el principio de igualdad y que protege a las personas frente a situaciones de discriminación, extendiendo derechos y estableciendo obligaciones a las entidades.

Las más relevantes son:

- **Ley orgánica 1/2004**, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género
- **Ley Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- **Ley 15/2022**, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación.
- **Ley Orgánica 10/2022**, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual.

Además, todas la Comunidades Autónomas salvo 2* cuentan con su propia ley de igualdad entre mujeres y hombres.

* En el momento de elaboración de esta Guía, la Comunidad Autónoma de Madrid y la de La Rioja no cuentan con una ley de igualdad propias; en este último caso, la ley riojana se encuentra en trámites de aprobación.



La existencia de cláusulas sociales en materia de igualdad entre mujeres y hombres en los pliegos de condiciones de la contratación con las Administraciones Públicas.



El artículo 145 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público establece que en la adjudicación de los contratos se tendrán en cuenta criterios cualitativos además de los económicos para determinar la mejor relación calidad-precio.

Entre los criterios cualitativos se identifican las características de naturaleza social, entre las que se contemplan:

- ✓ los planes de igualdad de género que se apliquen en la ejecución del contrato y, en general, la igualdad entre mujeres y hombres;
- ✓ el fomento de la contratación femenina;
- ✓ la conciliación de la vida laboral, personal y familiar;
- ✓ el fomento de la integración social de personas con discapacidad, personas desfavorecidas o miembros de grupos vulnerables entre las personas asignadas a la ejecución del contrato y, en general, la inserción sociolaboral de personas con discapacidad o en situación o riesgo de exclusión social;
- ✓ los criterios referidos al suministro o a la utilización de productos basados en un comercio equitativo durante la ejecución del contrato;
- ✓ Etc.



La adhesión a iniciativas, declaraciones o manifiestos feministas que sean de iniciativa social o institucional y afiancen el compromiso público de la entidad en materia de igualdad.



La certificación pública o privada en materia de igualdad entre mujeres y hombres o en prevención y actuación ante la violencia de género. En esta línea, la organización puede perseguir que las empresas proveedoras u otras entidades socias o aliadas cuenten también con este tipo de certificaciones o reconocimientos.

EJEMPLO

“Empresas por una sociedad libre de violencia de género”

La Delegación del Gobierno para la Violencia de Género, adscrita al Ministerio de Igualdad, propone esta iniciativa de innovación pública en el ámbito de la colaboración público-privada y la responsabilidad social corporativa.

Adscribirse como entidad a la iniciativa “Empresas por una sociedad libre de violencia de género” supone el compromiso con una sociedad libre de violencias machistas y en favor de la igualdad entre mujeres y hombres.

<https://violenciagenero.igualdad.gob.es/sensibilizacionConcienciacion/iniciativaEmpresas/home.htm>

2.5. Partes interesadas

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las organizaciones requiere, por un lado, conocer las necesidades particulares de las personas que componen la clientela final y demás partes interesadas y, por el otro, facilitar su participación en los procesos de consulta para que sus necesidades puedan ser conocidas.

Cumplir con estos requisitos contribuirá a que la ONG pueda obtener mejores resultados en sus procesos de cambio y una mayor sostenibilidad del sistema de gestión.

Para valorar si la perspectiva de género se está teniendo en cuenta eficazmente en la consulta a las partes interesadas, la organización puede plantearse las siguientes preguntas:

- **¿Se han tenido en cuenta a organizaciones feministas y grupos** de mujeres en la consulta a las partes interesadas?
- **¿Se han identificado los temas prioritarios** para las mujeres en relación con la agenda feminista? (Por ejemplo: mayores cuotas de participación femenina; garantía de la seguridad e intimidad; protección de las libertades sexuales y de los derechos reproductivos; reconocimiento y acceso a los espacios de toma de decisiones; mayor corresponsabilidad en los cuidados...) Estos temas, ¿se incluyen en el orden del día y reciben una atención semejante a otros temas?
- **¿Se han considerado servicios o apoyos específicos** para facilitar la participación, como promocionar servicios de guardería o transporte?
- **¿Se ha prestado atención a colectivos de personas** en situación de especial vulnerabilidad cuyas voces han sido tradicionalmente marginadas en los procesos de toma de decisiones? En caso de necesitarlo, ¿se les ha prestado apoyo adaptado para facilitar su participación?
- **¿Existe participación equilibrada de mujeres y hombres** en el equipo encargado de la consulta? ¿Se trata de personas formadas y sensibles a las cuestiones de género?
- **¿Se ha diseñado un plan de comunicación** del proceso de consulta basado en canales, soportes y mensajes adaptados a las posibilidades de los diferentes grupos de mujeres?

2.5.1. Clasificar

El primer paso de un proceso de consulta es detectar y clasificar a todas las partes interesadas que puedan estar vinculadas con la ONG o con algún proyecto concreto, observándolas de una manera sensible al género.

Se puede seguir esta enumeración de casos:





- Familiares y personas vinculadas con la clientela
- Personas que generan influencia en la opinión pública
- Personas expertas sobre el ámbito de actuación de la ONG
- Personal remunerado por la entidad
- Personas activas en el voluntariado, exvoluntarias o voluntariado potencial
- Asociaciones vecinales, colectivos locales, redes de participación ciudadana
- Organizaciones o grupos feministas
- Autoridades
- Entidades o personas financiadoras
- Entidades proveedoras



Seguir la anterior enumeración es una ayuda, pero no garantiza necesariamente incorporar la perspectiva de género.

Para hacerlo, **la ONG ha de plantearse dónde están las mujeres, qué grupos representan sus intereses y cuáles persiguen objetivos feministas.**

Así, para clasificar a la clientela y partes interesadas durante el mapeo se puede responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

-  **¿A qué personas o colectivos afecta lo que hace o se propone hacer la organización?** ¿En qué proporción y con qué características se presentan las mujeres y los hombres entre estas personas y grupos?
-  **¿Quién posee conocimientos útiles** para que la organización incorpore el principio de igualdad o responda a los requisitos legales en la materia?
-  **¿Qué personas o grupos pueden influir en el éxito** de los objetivos o proyecto de la ONG en términos de igualdad?
-  **¿Cómo se distribuyen las mujeres y los hombres** en los cargos de responsabilidad y toma de decisiones en la estructura de la organización? ¿Y en otras relevantes con las que se interactúa?

RECUERDA

- ✓ **Incorporar grupos o personas expertas en género e igualdad** en la clasificación a organizaciones.
- ✓ **Respetar el baremo de composición equilibrada** en la presencia y clasificación de mujeres y hombres.
- ✓ **Contar con colectivos de mujeres en situación de vulnerabilidad** agravada por el cruce del género con otros factores, como las mujeres migrantes, racializadas o con discapacidad funcional, sensorial o intelectual.

2.5.2. Ponderar

El segundo paso en la organización del proceso de consulta es priorizar a las personas y grupos que jugarán un papel activo en el cambio de las organizaciones. Es decir, **quiénes en cada momento son agentes clave para el éxito de la aplicación del principio de igualdad y la transformación feminista.**

Para aplicar la perspectiva de género en la ponderación del grado de relevancia de cada una de las partes interesadas, se sugieren los siguientes criterios:

- **(Legitimidad - L)** ¿En qué medida responde la participación de la parte interesada a los acuerdos o normas preexistentes en materia de igualdad?
- **(Contribución - C)** La parte interesada, ¿posee información, consejos o experiencia útiles para favorecer la transformación feminista de la organización?
- **(Influencia - I)** ¿Qué poder tiene la parte interesada? ¿Tiene capacidad para persuadir o coaccionar a terceros para que adopten decisiones en pro de la igualdad o para que cumplan sus obligaciones en la materia?
- **(Importancia - Im)** ¿Puede la parte interesada facilitar el logro de los compromisos feministas de la organización? En este sentido, ¿conviene a la ONG satisfacer sus necesidades e intereses?
- **(Necesidad - N)** Si la parte interesada no participa en el proyecto, ¿puede peligrar el alcance de los compromisos de igualdad?
- **(Voluntad - V)** ¿En qué medida la parte interesada se muestra dispuesta y motivada para participar?

BUENA PRÁCTICA

Dotación de personal en proyectos con perspectiva de género

Para ponderar la relevancia de la participación en el proceso de consulta de cada una de las partes interesadas se sugiere elaborar una tabla que recoja la puntuación obtenida en la respuesta a cada una de las preguntas planteadas anteriormente:

	L	C	I	Im	N	V	Resultado
Parte 1							
Parte 2							
Parte 3							
Etc.							

Una baremación sencilla contempla una horquilla de puntos del 0 al 3, que se van aplicando a cada parte interesada según la relevancia de cada uno de los criterios. La correspondencia cualitativa podría ser:

- 0 puntos = No relevante
- 1 punto = Relevancia baja. Superficial.
- 2 puntos = Relevancia media. Considerable.
- 3 puntos = Relevancia Alta. Imprescindible.

Fuente: "Mapeo de partes interesadas, sus intereses y objetivos". Riconfigure.
Reconfiguring Research and Innovation Constellations,

https://ccs.upf.edu/wp-content/uploads/2.6_Guia-stakeholders-y-roles_ES.pdf

2.5.3. Identificar

El tercer y último paso del mapeo para llevar a cabo los procesos de consulta consiste en identificar las particularidades de las partes interesadas. Para ello se requiere dar centralidad a la voz de las personas y grupos que han sido seleccionadas en el estadio anterior.

Que la identificación de las particularidades sea sensible a los condicionantes de género que envuelven y moldean las necesidades y expectativas de la clientela final y de las partes interesadas es garantía de que el principio de igualdad se está teniendo en cuenta en la gestión de la organización.

Así, el proceso de cambio hacia una gestión feminista adquiere un componente claramente abierto, entendiendo que la única manera de desafiar la neutralidad, normalización y uniformidad de los modelos mentales heredados es mediante la facilitación de espacios de participación y reflexión que recojan la voz en primera persona de las partes interesadas.



La participación de mujeres en los procesos de consulta puede ser más limitada que la de hombres, debido a los efectos del sistema de género en la vida cotidiana de las personas, por ejemplo:

- **Las mujeres disponen de menos tiempo** propio, ya que asumen la mayor parte de las responsabilidades de cuidados.
- **Las mujeres organizan la respuesta a sus responsabilidades cotidianas** de una forma circular, ya que su rol de principales cuidadoras les exige una respuesta polivalente y permanente que merma su participación en los procesos participativos.
- **Muchas mujeres enfrentan prejuicios externos y concepciones autolimitantes** sobre su capacidad de incidencia y transformación, ya que en muchos escenarios todavía se le concede menos autoridad que a una voz masculina.

Algunos aspectos pueden favorecer la participación de las mujeres en los procesos de consulta. Por ejemplo:



Plan de comunicación inclusivo

La ONG deberá diseñar un plan de comunicación del proceso de consulta que se base en canales, soportes y mensajes adaptados a las posibilidades comunicativas de la clientela y resto de partes interesadas.

Por ejemplo, es recomendable que los mensajes, comunicaciones o documentos puedan ser también difundidos en el método de lectura fácil, de manera que se garanticen los derechos y oportunidades de las personas con necesidades comunicativas especiales.

BUENA PRÁCTICA

ICONG ha elaborado su Norma ONG Calidad Versión 5 en el formato de lectura fácil.

<https://icong.org/herramientas/norma-ong-de-calidad-version-5-lectura-facil/>

Paralelamente, es necesario que la organización emplee fórmulas no sexistas en el lenguaje y en las imágenes que se utilizan, con el fin de evitar la reproducción de estereotipos de género que limiten o condicionen la implicación de mujeres.



Sensibilidad y composición del equipo

Para poder garantizar una participación significativa en la que emerjan cuestiones vinculadas con el sistema de género, las limitaciones que implica y las oportunidades de transformación que existen actualmente, el equipo encargado de llevar a cabo el proceso de consulta debe estar formado en igualdad y, en la medida de lo posible, responder al baremo de la composición equilibrada.

La formación en igualdad predispondrá al equipo a percibir aspectos sutiles del comportamiento durante los procesos de consulta, y facilitará el ofrecimiento de soluciones.

RECUERDA

- ✓ **Que algunas mujeres** pueden sentirse más cómodas hablando con otras mujeres.
- ✓ **Que en algunos contextos** puede ser preferible organizar espacios de consulta no mixtos en relación con el género.
- ✓ **Que en algunos grupos mixtos** el grupo menos representado puede necesitar un mayor estímulo para comunicarse abiertamente.



Disposiciones prácticas y logísticas

Cuando los procesos de consulta exigen presencialidad o desplazamientos, no puede obviarse el efecto de la división por género del trabajo en la organización cotidiana de la vida de algunas mujeres que, como es sabido, repercute negativamente en sus posibilidades de participación.



Es recomendable que la ONG pueda facilitar, por ejemplo, un servicio de cuidado de menores o personas dependientes que cubra el tiempo de participación requerido.

Asimismo, tampoco puede obviarse el impacto diferencial del género, como factor sociocultural, en la percepción de seguridad de las mujeres o en las formas de desplazamiento de mujeres y hombres, así como las dificultades que algunas personas con discapacidad motora pueden encontrar en los desplazamientos debido a la existencia de barreras arquitectónicas.



Es recomendable que las reuniones se celebren en lugares accesibles, bien comunicados por medio del transporte público, preferentemente, no aislados y bien iluminados.

En definitiva, aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las organizaciones **requiere organizar la logística de los procesos de consulta de manera que se facilite la participación de todas las personas.**

CAPÍTULO

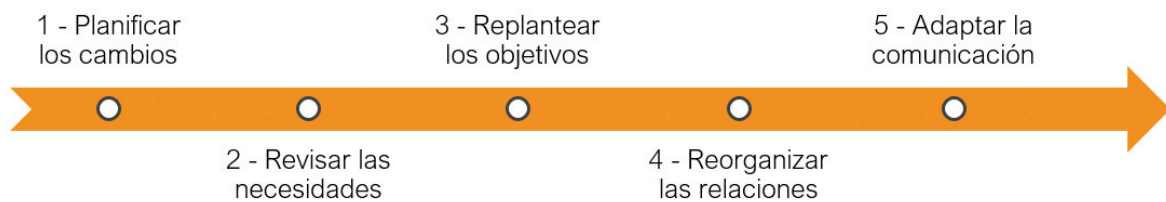
3.

Aplicar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión de las organizaciones requiere realizar múltiples tareas que reajustan la actividad interna y externa de la organización.

Cuando este reajuste se produce de manera permanente, siguiendo un procedimiento y una planificación, la entidad responde al principio de mejora continua, que es un requisito en la gestión de la calidad. En relación con el principio de igualdad, la organización estaría siempre al inicio del siguiente compromiso, permitiendo que su mejora sea permanente y que la transformación feminista no se estanque.

La incorporación de la perspectiva de género supone, por tanto, planificar, revisar y responder de forma encadenada en un ciclo que se retroalimenta a partir de los impactos de género que se producen a nivel interno y externo.

Este capítulo explora algunos elementos clave de este ciclo de mejora, facilitando información de interés a la organización para su proceso de incorporación de la perspectiva de género:



3.1. Planificar los cambios

Los cambios en el sistema de gestión y en sus procesos clave deberán llevarse a cabo de manera planificada. La planificación de las mejoras en materia de igualdad es un proceso estratégico que se alinea de forma troncal con la misión, visión y valores de la organización. Como tal, impregna todos los demás procesos de la organización e involucra a la totalidad de las partes interesadas.

Es decir, cuando las organizaciones asumen el compromiso de aplicar la perspectiva de género como un elemento de calidad deben atender a los cambios que se puedan producir en el contexto externo o interno de la organización y que puedan causar un efecto sobre los compromisos de igualdad adquiridos.

RECUERDA

En el ciclo de mejora continua, las organizaciones deben atender a las siguientes circunstancias, en tanto que producen un impacto en el compromiso de igualdad adquirido:

- ✓ **Cambios en la normativa** de igualdad y no discriminación que afecten a la organización.
- ✓ **Exigencias de adecuación del sistema de gestión** a los requisitos legales o reglamentarios planteados por la autoridad laboral.
- ✓ **Modificaciones sustanciales en la entidad** que afecten a las condiciones laborales de la plantilla de la entidad, a la organización del trabajo o la estrategia de la organización.
- ✓ **Aparición de nuevas demandas sociales feministas** que afecten al ámbito de actuación de la organización o a su relación con la clientela y las partes interesadas.

3.2. Revisar las necesidades

La identificación de necesidades es el punto de partida de cualquier proceso de planificación, pero también coincide con el momento de retroalimentar procesos ya en marcha. Esta es la esencia de la mejora continua.

Incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en la revisión de necesidades exige agilizar la comunicación entre las partes interesadas, describir y analizar con perspectiva de género las situaciones emergentes y establecer prioridades en materia de igualdad. Estos tres aspectos se abordan a continuación.



La revisión de necesidades implica evaluar los efectos de los cambios sobre las relaciones de género entre el personal de la organización, el voluntariado, la clientela u otras partes interesadas.

Es decir, es preciso averiguar:

- ✓ En qué medida se mantienen o se han modificado las brechas o las diferencias anteriores.
- ✓ De qué manera se mantienen estáticas o se transforman las expectativas personales en relación con el proceso de transformación feminista.
- ✓ Cómo es de fluida la comunicación entre las partes para garantizar que todas las voces son tenidas en cuenta.

3.2.1. La comunicación entre las partes interesadas

En la gestión de la calidad, la revisión de necesidades trasciende la optimización de recursos y abarca la consulta e interacción comunicativa entre las diferentes partes. La identificación eficaz de necesidades no es unilateral, sino que se produce a través de las percepciones, entendimientos, discursos y experiencia acumulada de las diferentes partes interesadas.

Esta perspectiva cobra solidez desde el compromiso de transformación feminista porque plantea una visión integradora de la diversidad de voces y experiencias que son atravesadas por el cruce entre diferentes factores.

De esta manera, es posible abolir la defensa de una única visión de las necesidades -pretendidamente general, pero en realidad vinculada al poder de decisión de las partes dominantes- rompiendo la idea de que el conocimiento es algo neutral, uniforme, definitivo o absoluto.

Aquí aparece entonces la demanda feminista de visibilizar la experiencia y voz de las mujeres y concederles autoridad como plenas participantes del cambio.

Junto al sexo/género como condicionante del lugar que las personas ocupan en el mundo, y desde el cual identifican sus necesidades, aparece la intersección con otras circunstancias que determinan nuevamente la experiencia y puntos de vista de las personas y, por tanto, su opinión sobre las necesidades que se plantean. La unión de la perspectiva de género con la perspectiva interseccional es una exigencia en los procesos de cambio inclusivos y abiertos a la diversidad.

RECUERDA


Las personas no responden a un patrón homogéneo, ni su experiencia o entendimiento de las necesidades son neutrales a su sexo/género ni a la conjunción de este factor con otros como la edad, el origen, la discapacidad o diversidad funcional, la orientación del deseo, la identidad de género o la condición socioeconómica.


- ✓ **La perspectiva de género** es una herramienta teórica que permite analizar la manera en que se definen y representan las diferencias sexuales en el contexto social, incluyendo la variación en las experiencias, percepciones y opiniones de las personas.
- ✓ **La perspectiva interseccional** amplía la diferencia binaria entre mujeres y hombres introduciendo un elenco de variables también encarnadas por las personas que, en su mutua influencia, determinan las experiencias, percepciones, oportunidades y derechos de las personas.

3.2.2. La descripción y análisis de situaciones

La reactivación de los procesos de consulta y participación permiten refrescar la información sobre las diferentes necesidades de la clientela y de las partes interesadas, poniendo énfasis en la causas y consecuencias que envuelven las problemáticas.

Revisar la descripción y análisis desde la perspectiva de género requiere el uso de herramientas teóricas y metodológicas específicas. Por ejemplo:

 **Datos pertinentes y precisos** que den pistas sobre cómo se articulan los sistemas de desigualdad (de género y otros) y que, en caso de aportar información estadística sobre personas, tratarán de estar siempre desagregados por variables identificadoras de interés analítico.

 **Marco analítico** que dé coherencia a la descripción y análisis de las situaciones a partir de los datos y de la información recabada, de acuerdo con los parámetros de las relaciones de género y de otras relaciones atravesadas por factores de discriminación.

RECUERDA	
<p>Datos desagregados</p> <p>Buscan establecer información diferencial entre personas para explicar las situaciones existentes.</p> <p>Para ahondar en las relaciones entre mujeres y hombres como relación binaria, los datos tendrán que estar desagregados por sexo.</p>	<p>Teorías de género</p> <p>Permiten definir, explicar y comprender las diferencias en las experiencias vitales de las personas a partir de sus vivencias como sujetos sexuales y <i>generizados</i>.</p> <p>Según el sexo manifestado, se adscriben a las personas diferentes expectativas.</p>

Tanto en la desagregación de datos como en el marco de análisis, la categoría analítica “género” debe confluir con otras categorías de análisis según lo exijan la realidad y las necesidades del contexto y de las partes interesadas.

PROFUNDIZA

La aplicación del marco analítico de las Teorías de género en el ámbito de la salud ha permitido concluir:

- ✓ Que las mujeres y los hombres sufren algunas enfermedades diferentes y que, incluso, los factores de riesgo, los modos de transmisión y los síntomas de la misma enfermedad pueden ser distintos.

Por ejemplo: las mujeres y los hombres muestran síntomas diferentes en la cardiopatía.

- ✓ Que las mujeres y los hombres no presentan las mismas pautas de acceso a los sistemas de atención de salud.

Por ejemplo: las mujeres, en mayor proporción que los hombres, acuden a los servicios de salud en respuesta a su rol reproductivo, acompañando a otras personas de la familia.

Organización Panamericana de la Salud (2009)
Elementos para un análisis de género en las estadísticas de Salud para la Toma de Decisiones

<https://www.paho.org/es/documentos/elementos-para-analisis-genero-estadisticas-salud-para-toma-decisiones>

3.2.3. El establecimiento de prioridades

La revisión de necesidades desde la perspectiva de género determina el replanteamiento de los hallazgos relativos a la clientela y a las partes interesadas.

Aunque, obviamente, además del principio de igualdad, otros criterios pueden determinar la toma de decisiones sobre las prioridades establecidas, la ONG debe tener en cuenta los siguientes:

Que en el establecimiento de las prioridades participen personas que representen a todos grupos que forman parte de la clientela y demás partes interesadas, atendiendo a la participación equilibrada de mujeres y hombres.

Que las nuevas prioridades contemplen la posibilidad de establecer actuaciones diferenciales entre los diferentes grupos implicados, respetando el principio de equidad en la distribución de recursos.

La revisión de cómo se ha descrito y analizado la situación-problema permite restablecer las prioridades de actuación y, posteriormente, replantear nuevos objetivos.



En algunas circunstancias es recomendable que las organizaciones desarrollen sus actividades en grupos no mixtos.

Para obtener resultados óptimos, y generar vínculos de empoderamiento colectivo, a veces es preferible diseñar grupos homogéneos en los que las personas que los componen compartan una característica común, como puede ser la identidad de género, la situación socioeconómica o la situación familiar.

3.3. Replantear objetivos

Los compromisos adquiridos por la organización, los requerimientos legales, las necesidades identificadas y otros factores de carácter interno o externo, como las voluntades políticas, son las que inspiran la orientación del cambio.

Desde el enfoque que se plantea en esta Guía, **los objetivos de la organización, de sus programas y actuaciones deben responder al principio de igualdad y apoyarse en el marco de análisis que ofrece la perspectiva de género.**



Es muy importante mantener una lógica interna que cohesione los objetivos estratégicos y los planteados en los programas y actuaciones con los compromisos adquiridos por la organización.

Solo de esta manera la visión, misión y valores que se promueven no entrarán en contradicción con los objetivos propuestos.

Por ejemplo: es incompatible mantener una misión organizacional que persiga poner fin a las desigualdades entre mujeres y hombres con unos objetivos ejecutivos que sean opacos al género.

Aplicar la perspectiva de género como un elemento ligado a la calidad, implica transversalizar el principio de igualdad en todos los niveles:



Los objetivos generales de la entidad incluirán el logro de un mayor grado de igualdad y equidad entre las personas, contribuyendo a la eliminación del sistema de desigualdad de género y del resto de sistemas de desigual con los que se entrecruza.

Responder a esta pregunta puede orientar en la formulación de los objetivos generales:

- ¿Se prevé que el alcance de los objetivos tenga algún impacto en las relaciones entre mujeres y hombres o en el sistema de desigualdad de género?



Los objetivos específicos acotarán las mejoras esperadas por la entidad con la puesta en marcha de sus programas, apuntando a la reducción de las brechas de género entre mujeres y hombres y en relación con las necesidades o problemática de cada ámbito de intervención.

Las siguientes preguntas pueden ser orientativas para su formulación:

- ¿Las necesidades de qué colectivos de personas se persigue cubrir?
- ¿En relación con qué problemática o dimensión de la desigualdad de género se articulan dichas necesidades?
- ¿Se articulan en torno a otras categorías de discriminación además el género?



Los objetivos operativos concretarán las transformaciones de igualdad perseguidas mediante las actividades, asegurando la satisfacción y aprovechamiento equitativos de los recursos, servicios y productos propios de cada área de intervención.

Se pueden plantear las siguientes preguntas para comprobar si responden o no al principio de igualdad:

- ¿Qué medios, instrumentos o métodos se están empleando para favorecer un beneficio equitativo de las actividades implementadas?
- ¿Se asignan recursos de manera diferencial y se tienen en cuenta las características específicas de las personas beneficiarias?



El establecimiento de objetivos con perspectiva de género tendrá en cuenta:

- ✓ Los colectivos personas a los que se dirigen.
- ✓ Las necesidades y expectativas actuales de la clientela y demás partes interesadas en materia de igualdad.
- ✓ Los recursos económicos, humanos, materiales e intangibles disponibles.
- ✓ Las experiencias y resultados previos en materia de igualdad de la organización, así como de organizaciones similares del sector.
- ✓ Los cambios sociales, legales u organizativos que se hayan producido en el entorno de la organización y que repercutan, o puedan repercutir, en el futuro o necesidades de la propia organización, de la clientela o del resto de partes interesadas.

PROFUNDIZA

Sobre los siguientes datos previos a la pandemia en España:

La aplicación del marco analítico de las Teorías de género en el ámbito de la salud ha permitido concluir:

- ✓ **Brecha en la ocupación**
10 mujeres ocupadas por cada 12 hombres, a pesar de que hay un 5,4% más de mujeres que hombres en edad de trabajar.
- ✓ **Brecha en la tasa de paro**
Las mujeres superan a los hombres en 3,3 puntos porcentuales
- ✓ **Brecha de precariedad laboral**
9 de cada 100 mujeres y 4 de cada 100 hombres sufren la precariedad debido a los contratos temporales y a tiempo parcial.
- ✓ **Brecha en la elección de carrera y estudios**
Solo un 27 % de quienes se gradúan en titulaciones técnicas son mujeres frente al 70% de ciencias de la salud.
- ✓ **Brecha sobre cualificación**
Un 37 % de hombres y un 49 % de mujeres tienen un nivel de formación correspondiente a educación superior y doctorado.
- ✓ **Brecha en la alta dirección**
Las mujeres representan el 45 % del mercado laboral, pero, solo un 10% accede a los puestos de alta dirección de las compañías.
- ✓ **Brecha salarial**
La brecha salarial entre hombres y mujeres es de 14,2% en base a la ganancia media por hora trabajada.
- ✓ **Brecha en el tiempo dedicado labores domésticas y cuidados**
Al día, las mujeres dedican 2 horas más a las tareas del hogar y 46 minutos más al cuidado de los hijos.

INE, EUROSTAT y Closing Gap PWC (2020) Coste de oportunidad de la brecha de género en el empleo

https://closinggap.com/wp-content/uploads/2020/09/Informe_Empleo_compressed.pdf

3.4. Reorganizar las relaciones

Uno de los factores que evidencian la calidad de los sistemas de gestión es el mantenimiento de una relación continua con las partes interesadas, especialmente con aquellas consideradas prioritarias para el cumplimiento de la misión de la ONG.

Existen diferentes formas de relación entre las distintas partes interesadas, como la colaboración en red, el aprendizaje conjunto, la cooperación en proyectos comunes u otro tipo de alianzas. Todas estas formas deben responder a los requisitos establecidos en los compromisos adquiridos por la organización, entre los que se encuentra la garantía del principio de igualdad.



Aplicar la perspectiva de género en la gestión de relaciones conduce a la identificación de partes **que trabajen desde el feminismo por la igualdad y la no discriminación.**

Como resultado del proceso de cambio que supone la incorporación de la perspectiva de género e interseccional en la gestión de la organización, **pueden producirse efectos que trastorquen la naturaleza de las relaciones previas o que exijan renovar las partes interesadas.**

En el proceso de reorganización resultante se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos.



Coordinar la realización de actuaciones con otras partes que hayan adquirido también un compromiso feminista y que estén orientando su actividad a la visibilización y eliminación de desigualdades sistemáticas multifactoriales.

Así, la organización comparte sus esfuerzos y genera sinergias de aprendizaje e incidencia en situaciones en las que el género se cruza con otras categorías como la edad, la diversidad funcional, la condición de migrante, el sinhogarismo, etc.



Emplear términos neutros, no marcados en femenino o masculino, en la denominación de cargos, puestos y roles asociados al organigrama o red de partes interesadas vinculadas a la organización.

Así se evitarán las asociaciones autoexcluyentes y la activación de los estereotipos de género que se producen como resultado del uso sexista del lenguaje.



Documentar los requisitos básicos de formación, experiencia, disponibilidad, habilidades, valores y competencias necesarias para el desempeño de los cargos, puestos o roles.

Así se promoverá la objetividad de los procesos, frenando la influencia de decisiones discrecionales basadas en sesgos de género u otros sesgos discriminatorios.



Describir las funciones, responsabilidades e interrelaciones que se esperan de y entre las partes interesadas de la organización.

Así se delimitarán el lugar y papel de cada parte, reduciendo la posibilidad de que las expectativas de género asociadas a las personas ocasionen un tratamiento desigual o un reparto segregado e injusto de tareas.



Redactar un Código de Conducta que prevenga comportamientos indeseados o contrarios a los compromisos de igualdad adquiridos por la organización, solicitando su adscripción a todas las partes interesadas.

Así se fomentará la prevención de conductas sexistas o discriminatorias, favoreciendo la sensibilización de las partes y apostando por una cultura corporativa libre de cualquier forma de violencia o discriminación.



Establecer criterios de equilibrio en la composición por género de los colectivos adscritos a las partes interesadas sobre los que se tenga capacidad de influencia, como por ejemplo el personal remunerado o el voluntariado.

Así se evitará la sobrerrepresentación masculina o femenina, se desafiarán las inercias patriarcales de distribución del poder y se favorecerá la paridad como reflejo más fiel de la realidad social.



Aplicar medidas de acción positiva dirigidas a mujeres, siempre que existan circunstancias que lo justifiquen.

Así se impulsará la presencia equilibrada entre mujeres y hombres en situaciones de infrarrepresentación femenina y se contribuirá a compensar la discriminación histórica que se ha dirigido contra ellas.



Las medidas de acción positiva:

- ✓ Son **medidas específicas** encaminadas a corregir situaciones de desigualdad producidas por los sistemas de desigualdad.
- ✓ Son **temporales** porque su vigencia depende de que persista la situación de desigualdad.
- ✓ Están diseñadas bajo los criterios de **razonabilidad y proporcionalidad** al objetivo que se persiga.
- ✓ Han de ser **explicadas y contextualizadas** de manera rigurosa.

Muchos de estos aspectos pueden materializarse en una planificación específica de medidas dirigidas bien al personal remunerado de la organización bien al resto de partes interesadas con las que se relaciona, ya sea de manera colectiva o singular, si así se estima conveniente.

En la aplicación de la perspectiva de género al funcionamiento de las organizaciones, generalmente se distinguen dos tipos de instrumentos que engloban los aspectos mencionados: **los planes de igualdad del personal (impacto interno) y los planes estratégicos de igualdad (impacto externo).**

RECUERDA

Plan de igualdad del personal

Planificación interna de objetivos y medidas evaluables de la que se dota una organización para alcanzar la igualdad efectiva entre las mujeres y hombres que componen su plantilla.

Todas las entidades con 50 o más personas están obligadas a contar con un Plan de igualdad negociado y aprobado con la Representación Legal de las Personas Trabajadoras siguiendo los requisitos establecidos en la normativa vigente.

Plan estratégico de igualdad

Planificación de las líneas maestras que definen la actuación externa de la entidad para favorecer el logro de la igualdad efectiva entre su clientela y partes interesadas.

Las organizaciones no están obligadas a seguir un plan estratégico de igualdad que beneficie a sus partes interesadas expertas, pero su diseño e implementación refuerza los compromisos de igualdad adquiridos.

3.5. Adaptar la comunicación

El proceso comunicativo es una pieza sustancial de los sistemas de gestión. Hay que entenderlo como un proceso de intercambio que, cuanto más fluido y eficaz sea, mayor impacto generará en la relación con la clientela y con las partes interesadas.

RECUERDA

La comunicación canaliza la relación con las partes interesadas y refuerza la legitimidad de la organización en ámbitos clave. **Por ello, comunicar no es únicamente informar, sino también escuchar, explicar, dialogar, construir conjuntamente, participar, rendir cuentas.**

ICONG, Comunicación con calidad

<https://icong.org/modulos-2/7-modulo-de-comunicacion-con-calidad/>

Aplicar la perspectiva de género en la gestión de las organizaciones exige necesariamente que la Política de Comunicación replique el compromiso con el principio de igualdad. Esto se traduce en dos resultados principales.







En relación con la forma, la comunicación igualitaria exige representar la pluralidad social y no reproducir imaginarios discriminatorios (sexista, racista, capacitista, transfobo, homófobo...). En relación con el fondo, la comunicación feminista demanda dar centralidad a los contenidos, informaciones y temáticas relacionadas con el proceso de transformación hacia una gestión que incorpore la perspectiva de género.



Incluir la perspectiva de género en la comunicación significa incluir a las mujeres en el poder de la comunicación y la información.

Las mujeres quedan fuera de este poder cuando no son nombradas, cuando se las invisibiliza, se las subordina o aparecen estereotipadamente en las imágenes.

Existen muchas razones para adaptar la comunicación de la organización y convertirla en instrumento para la transformación feminista:

-  **Generar significados** sociales emancipadores.
-  **Combatir el androcentrismo** como visión predominante de interpretación de la realidad social que relega a las mujeres a un plano secundario y las invisibiliza.
-  **Favorecer una cultura organizacional igualitaria** que promueva la consecución de los objetivos feministas previamente marcados.
-  **Garantizar el derecho a la información** de las partes interesadas sobre las medidas que se están implantando en materia de igualdad.
-  **Dar a conocer los resultados** del seguimiento de los distintos proyectos y actividades de la organización en materia de igualdad.
-  **Compartir con las partes interesadas información** relevante y buenas prácticas relacionadas con las acciones de igualdad de las que son responsables o en las que colaboran con la organización.

Estas son algunas de las preguntas que se puede plantear la organización para comprobar si su comunicación replica el compromiso con la perspectiva de género:

- **¿Se utilizan canales de comunicación** accesibles para todas las personas que componen la clientela y demás partes interesadas?
- **¿La organización pone a disposición** de las partes interesadas información de género que les resulte útil y relevante?
- **¿Se evita intencionadamente** la reproducción de imaginarios discriminatorios, como por ejemplo el imaginario sexista, el racista o el capacitista?
- **¿Se hace un uso no sexista** del lenguaje en la comunicación escrita y gráfica en todos los canales de la organización?
- **¿Tienen formación** en materia de género las personas responsables de la comunicación de la entidad?

CAPÍTULO

4.

Todo sistema de gestión tiene que ser supervisado de manera continuada, siendo la única forma de garantizar el cumplimiento de los compromisos en un entorno cambiante.

Desde la perspectiva de género, la supervisión del sistema consiste en **constatar que se están consiguiendo los objetivos marcados en materia de igualdad o, en todo caso, identificar cuáles son los obstáculos que lo dificultan.**

RECUERDA

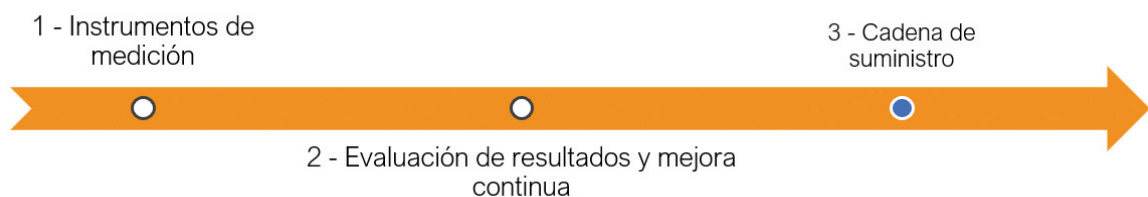
La supervisión persigue generar información para **saber cómo se está desarrollando el proceso de integración de la perspectiva de género y si está funcionando adecuadamente.**

Al tiempo, permite trasladar a las partes interesadas los aspectos relevantes que, en forma de logros u obstáculos, están apareciendo durante el proceso.

Estas son algunas de las preguntas que se puede plantear la organización para ajustar sus sistemas de revisión a la perspectiva de género:

- **¿Permite medir avances y retrocesos** sobre el grado de incorporación de la perspectiva de género?
- **¿Posibilita la extracción de aprendizajes** sobre lo que ha funcionado bien, y conviene replicar, y sobre aquello que, por el contrario, habría que cambiar?
- **¿Ofrece información diferencial** sobre las mujeres y los hombres de la clientela y de las partes interesadas?
- **¿Mide la modificación** en las brechas de género?

En un intento de cerrar el círculo del proceso de incorporación de la perspectiva de género en el sistema de gestión de la calidad, este capítulo ofrece algunas recomendaciones en torno a los siguientes aspectos:



4.1. Instrumentos de medición

Existen dos tipos de instrumentos fundamentales que permiten supervisar el grado de incorporación de la perspectiva de género en el sistema de gestión de la organización: los instrumentos documentales, como son los informes de auditoría interna y las memorias anuales, y los indicadores de medición.

La conjunción de estos instrumentos posibilita la documentación de los procesos de seguimiento y evaluación y, por tanto, favorece la mejora continua en los términos en los que se expresa en este capítulo.

4.1.1. Instrumentos documentales

Dos son los instrumentos documentales a los que se hace referencia en esta Guía: el informe de auditoría interna, como producto elaborado por un equipo externo a la organización, y la memoria anual, como documento propio de la ONG.



Uno de los pilares en los que se asienta el sistema de gestión de la calidad es la documentación de todos los compromisos, políticas y procesos de la organización, incluida la evaluación y mejora continua.

De este modo, la documentación reflejará la concepción y alcance que la organización tenga sobre la igualdad al mismo tiempo que será testigo de cómo esta evoluciona.



Informe de auditoría interna sobre la integración de la perspectiva de género

En la auditoría, un equipo independiente analiza y evalúa la fiabilidad del proceso de implantación transversal de la perspectiva de género en la gestión de la organización.

Se debe atender a diferentes aspectos como son el cumplimiento de los requisitos legales, el alcance de objetivos o la eficacia en la implementación de actuaciones en consonancia con las expectativas puestas en la aplicación del principio de igualdad en la organización.

El informe de auditoría debe detectar las áreas de mejora para que la ONG pueda seguir incrementando la calidad de sus procesos y el valor como organización.

En caso de que la organización quisiera poder aplicar este instrumento de medición y poner en marcha la auditoría interna, podría tener en cuenta estas preguntas de orientación:

- **¿Se han tenido en cuenta necesidades y expectativas** diferenciales a la hora de evaluar la implantación, eficacia y adecuación de las políticas y objetivos de la actividad de la organización?
- **¿Se han identificado las áreas** a que conducen a una progresiva mejora de la satisfacción de dichas necesidades y expectativas diferenciales?
- **¿Tienen formación especializada** en género las personas que llevan a cabo la auditoría?



Memoria anual de igualdad

En una memoria anual, la organización no requiere la intervención de un equipo auditor externo, sino que unifica toda la información relevante para informar y rendir cuentas a las partes interesadas sobre las actuaciones que se han implementado en la aplicación de la perspectiva de género en el proceso de gestión.

Por tanto, es un requerimiento crucial que dicha memoria sea publicada y comunicada a las partes interesadas, conforme a sus necesidades comunicativas.

En la memoria, se debe atender a los nuevos compromisos adquiridos, a las prioridades marcadas en materia de igualdad, al alcance de resultados, a las actividades implementadas y al impacto de género que han producido sobre la clientela y demás partes interesadas.



Las personas involucradas en la supervisión del proceso de incorporación de la perspectiva de género en la gestión de la organización han de poseer experiencia y conocimiento demostrables en la materia.

Para comprobar la adecuación de la memoria anual, la organización puede preguntarse:

- **¿La memoria contiene información técnica** sobre todas las medidas que se están implantando en materia de igualdad?
- **¿Se incluye el alcance de resultados** por medio de información cuantitativa y cualitativa?
- **¿La memoria recoge una relación y explicación de incidencias** resueltas o pendientes sobre la incorporación de la perspectiva de género en el proceso de gestión?

4.1.2. Indicadores

Tanto el informe de auditoría como la memoria interna han de apoyarse en indicadores sensibles al género que ofrezcan información verificable sobre el alcance de la aplicación de la perspectiva de género y el cumplimiento de los objetivos de igualdad.

La transformación feminista de las organizaciones sugiere que, además de cuantificar hechos y resultados, los indicadores provean información cualitativa sobre los procesos, la percepción o la experiencia de la clientela y de las partes interesadas.

De esta manera, las organizaciones están llamadas a hacer uso tanto de indicadores cuantitativos como cualitativos.



Básicamente, los indicadores cuantitativos se utilizan para medir la repetición de una realidad, mientras que los cualitativos se emplean para interpretar las causas y consecuencias de dichas repeticiones.

- ✓ **Indicador cuantitativo:** ¿Cuántas horas al día dedican las personas trabajadoras de la entidad al cuidado de familiares?
- ✓ **Indicador cualitativo:** ¿Cómo perciben las personas trabajadoras el reparto de las tareas de cuidado en su entorno familiar?

La organización puede plantearse preguntas como las siguientes para valorar la construcción de indicadores con perspectiva de género:

- **¿Están los indicadores** definidos desagregados por variables relevantes para la identificación de personas, como el género, la edad o el origen?
- **¿Se combinan** tanto indicadores cuantitativos como cualitativos?
- **¿Sirven los indicadores definidos** para visibilizar los avances producidos en la cobertura de necesidades diferenciales?
- ¿Permiten los indicadores medir los resultados de género de cada resultado?

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos para establecer y seleccionar indicadores sensibles al género como instrumentos de medición de los cambios:



Indicadores que midan la participación de mujeres y hombres en los procesos.

Por ejemplo: índice de participación por género en los espacios de toma de decisiones, en los equipos técnicos, en los foros y órganos consultivos, etc.



Indicadores que midan el alcance de las actividades del proyecto en relación con las partes beneficiadas.

Por ejemplo: porcentaje de mujeres y hombres en los talleres implementados, número de mujer y hombres que se han beneficiado de los servicios ofrecidos, etc.



Indicadores que midan los resultados de los objetivos de igualdad.

Por ejemplo: tasa femenina de emprendimiento, tasa de inserción laboral según sexo y ámbito, brecha de género en el voluntariado, etc.



Indicadores que midan la percepción de las personas.

Por ejemplo: grado de satisfacción de mujeres y hombres sobre los servicios y actividades ofrecidos, grado de valoración de mujeres y hombres sobre los cambios de igualdad de la organización, tipo de quejas, sugerencias o reclamaciones planteadas por mujeres y hombres, etc.

RECUERDA

Informe de auditoría interna

Analiza y evalúa la fiabilidad del proceso de implantación transversal de la perspectiva de género en la gestión de la organización.

Memoria anual

Unifica información para informar y rendir cuentas a las partes interesadas sobre las actuaciones que se han implementado para aplicar la perspectiva de género y garantizar el principio de igualdad.

Indicadores sensibles al género

Los indicadores sensibles al género permiten conocer el impacto diferencial de la actuación de la organización sobre las mujeres y hombres además de estimar el grado de avance en la consecución de la igualdad.

4.2. Evaluación de los resultados y mejora continua






Con el ánimo de centralizar algunas de las cuestiones que se han recogido en páginas previas de esta Guía, se recogen en este apartado algunas recomendaciones básicas para lograr que la evaluación se asuma como parte intrínseca del proceso de mejora continua en la aplicación de la perspectiva de género en el sistema de gestión.

4.2.1. Análisis de los datos

En primer lugar, la organización utilizará los indicadores sensibles al género como instrumento para evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos de igualdad asumidos.

El análisis de la información que aportan dichos indicadores informará a la organización sobre los avances o retrocesos concretos que se hayan podido producir en un periodo de tiempo establecido en relación con el proceso de incorporación de la perspectiva de género. Así, se podrá obtener una imagen clara del desempeño del sistema de gestión en general y de los distintos procesos y proyectos de la organización.

Las siguientes pautas pueden guiar a la organización en el análisis de datos con perspectiva de género:

-  **Participarán personas que aporten conocimientos especializados** en evaluación del impacto de género dentro del equipo de medición y seguimiento de los proyectos.
-  **Se tratará de garantizar la composición equilibrada** en el equipo de evaluación del proyecto, y la igualdad de oportunidades en los espacios de decisión sobre las necesidades y áreas de mejora identificadas.
-  **Se analizarán los datos según todas las variables** que sean pertinentes y posibles de identificar y recoger, partiendo de un desglose básico entre mujeres y hombres.
-  **Se establecerá un escenario de partida** o línea de base con la situación estadística inicial de los colectivos y realidades que se quieran medir, de manera que sirva como referencia en la medición y análisis de los cambios acaecidos durante el proceso de incorporación de la perspectiva de género.
-  **Se atenderá a los cambios en las brechas** y en los resultados de las mediciones, enfatizando en la variación en los datos de presencia, participación y posición de personas según su sexo/género u otros factores relevantes para el análisis.

A partir de las anteriores pautas, la evaluación de resultados permitirá extraer conclusiones sobre las lecciones aprendidas durante el proceso de transformación feminista en la organización.

4.2.2. Mejora

Todo sistema de gestión eficaz se caracteriza porque es capaz de evolucionar y mejorar continuamente, a partir del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación. Por ello, **la mejora tiene que ser una actividad recurrente de la organización que aumente progresivamente su capacidad para cumplir los requisitos en materia de igualdad.**

Para garantizar que la mejora continua del sistema tenga en cuenta la perspectiva de género, la organización necesita aprender de los resultados obtenidos del análisis de los datos y de sus relativas áreas de mejora, debidamente recogidas el informe de auditoría interna o en la memoria anual.

RECUERDA

Desde la perspectiva de género, el proceso de mejora continua persigue **reducir las brechas de género y ampliar el impacto transformador de los cambios introducidos en el sistema de gestión.**







A partir del análisis de los resultados, la organización se planteará posibles modificaciones del sistema de gestión, de sus procesos inherentes, de los programas o actividades implementadas, y propondrá recomendaciones para aplicarlas.

4.3. Cadena de suministro

Un último aspecto que han de considerar las organizaciones en la incorporación de la perspectiva de género en su sistema de gestión es trascender su compromiso a la cadena de suministro.

En la medida de lo posible, la organización velará por unas prácticas y condiciones afines al principio de igualdad.

Estas son algunas ideas:

-  **Comunicar el compromiso** con la igualdad de género adquirido por la organización en la cadena de suministro, animando o exigiendo a las entidades proveedoras que lo cumplan.
-  **Formalizar requisitos** en materia de igualdad a entidades proveedoras mediante cláusulas de contrato que exijan su cumplimiento.
-  **Cooperar en el establecimiento de reglas** y códigos de control conjunto en materia de igualdad con entidades proveedoras.
-  **Verificar los requisitos** de igualdad de las entidades proveedoras mediante cuestionarios, visitas, registro de actividades, etc.
-  **Facilitar buenas prácticas** en la materia a las entidades proveedoras y que tengan que ver tanto con el sistema de gestión como con otro tipo de iniciativas, programas y acciones en la materia.
-  **Beneficiar mediante acción positiva** a entidades proveedoras dirigidas por mujeres o de propiedad femenina, con plantilla feminizada o de colectivos en situación de vulnerabilidad.

Para comprobar si la organización está gestionando su cadena de suministro con perspectiva de género puede plantearse preguntas como las siguientes:

- **¿Se han incluido requisitos** en materia de igualdad en el procedimiento de selección/homologación de empresas proveedoras?
- **¿Qué valor se le da al comportamiento responsable** con la igualdad a la hora de seleccionar, prorrogar o resolver el contrato con las entidades proveedoras clave?
- ¿Se adoptan medidas ante la constatación de un incumplimiento con los compromisos adquiridos en materia de igualdad por parte de una empresa proveedora?

CAPÍTULO

5.

A lo largo de todo el documento se ha tratado de plantear un enfoque que, adscrito a la denominada “perspectiva de género”, cuestiona las normas y las relaciones de género patriarcales para **evitar que en la gestión de las organizaciones perviva el privilegio masculino, o el de cualquier otro grupo social, en detrimento de los grupos subordinados.**

Se ha defendido en la Guía que garantizar la aplicación del principio de igualdad es una forma de impedir que la herencia (y la inercia) con la que muchas veces contamos en las organizaciones favorezca las relaciones de poder y subordinación entre mujeres y hombres, la segregación, los estereotipos de género o la naturalización de los roles asignados.

Es sabido que muchas entidades expresan que transversalizar la perspectiva de género en un sistema de gestión es algo todavía pendiente o que está haciéndose poco a poco, en la medida de las posibilidades, a veces incluso mientras se improvisan pasos y actuaciones, o mientras los equipos se apoyan en instrumentos disponibles pero que no conocen adecuadamente.

Hasta aquí, la Guía ha tratado de hacer un recorrido ordenado y asequible sobre los aspectos más relevantes que las organizaciones deben tener en cuenta para procedimentar y planificar su proceso de cambio hacia la plena incorporación de la perspectiva de género en el sistema de gestión.

En este último capítulo, y como cierre de todo lo anterior, se ilustran algunos ejemplos que muchas entidades toman como garantía de feminismo o de incorporación transversal de la perspectiva de género, aunque, en realidad, no son más que presunciones incorrectas o prácticas insuficientes.

Todos los casos que se recogen son fruto de la experiencia profesional del equipo redactor de la Guía; seguramente, muchos de ellos son conocidos por quienes tenéis este documento en vuestras manos. Sirvan todos ellos como pequeñas llamadas de atención que complementan la parte propositiva de las páginas previas y que contribuyen a la utilidad de este trabajo para acompañar los procesos de integración plena y eficaz de la perspectiva de género en el sistema de gestión de vuestra entidad.

5.1. Presunciones incorrectas y prácticas insuficientes



PRESUNCIÓN INCORRECTA

“En nuestra ONG no hay desigualdad porque somos una entidad comprometida con la equidad social”.



Que la visión, misión y valores de la organización incorporen la perspectiva de género o promuevan el empoderamiento de las mujeres, no implica automáticamente que su sistema de gestión favorezca la igualdad o esté libre de prejuicios de género o inercias androcéntricas.

Si la visión, misión o valores de vuestra organización contemplan valores feministas es un paso importante, pero no debéis conformaros con eso. Es preciso que sigáis identificando el resto de los requisitos para incorporar de manera sólida la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión organizativa.



PRÁCTICA INSUFICIENTE

“En nuestra ONG se garantiza la igualdad salarial entre mujeres y hombres porque los complementos salariales no dependen de decisiones discrecionales internas y están estipulados en el Convenio”.



Que los complementos salariales de la organización deriven de lo establecido en el Convenio colectivo de aplicación solo garantiza la ausencia de discriminación directa, pero no evita que confluyan otras causas de discriminación salarial indirecta.

Las diferencias en los tipos de jornada o el tiempo trabajado por mujeres y hombres, el desequilibrio de género en los puestos de mayor remuneración o el desigual valor atribuido a puestos feminizados o masculinizados determinan la brecha salarial entre mujeres y hombres, tanto en el conjunto del mercado laboral como en las propias ONG.

Si en vuestra organización los complementos salariales están regulados en el Convenio o no dependen de decisiones discrecionales internas, es un refuerzo a la igualdad, pero no es la única manera de evitar que existan diferencias retributivas entre mujeres y hombres.

Es preciso perseguir metas adicionales para incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión organizativa como, por ejemplo, la corresponsabilidad, la presencia de mujeres en los puestos de mayor remuneración y la igual remuneración en puestos de igual valor (la publicación en la web de los salarios que perciben las personas contratadas de la entidad podría ayudar, además de servir de ejemplo de transparencia).



PRESUNCIÓN INCORRECTA

“En nuestra ONG no es necesario implementar medidas de igualdad porque la mayoría del personal son mujeres”.



Que la mayoría de las personas que trabajan en la organización sean mujeres no supone necesariamente que el sistema de gestión incorpore la perspectiva de género o sea igualitario. La feminización del personal en las ONG es, de hecho, consecuencia del sistema de género.

Si en vuestra organización existe mayor presencia de mujeres en el personal, habrá que analizar si la proporción es similar en todos los tipos de puestos o en los cargos de responsabilidad. Además, será preciso incorporar la perspectiva de género en otros aspectos más allá del personal, como los compromisos o los objetivos generales y específicos de la entidad, la clasificación de recursos económicos y materiales o la estrategia de comunicación.



PRÁCTICA INSUFICIENTE

“Nuestra ONG se suma a numerosas iniciativas feministas, que dan fe de una cultura transformadora y no androcéntrica”.



Que la organización se adhiera a actos o iniciativas feministas sociales o institucionales es buena muestra de un compromiso formal con la igualdad, pero no conlleva directamente la revisión o mejora del sistema de gestión en su totalidad.

La planificación de los cambios para incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en vuestra ONG requiere un conjunto de acciones externas e internas que trascienden las iniciativas de comunicación y posicionamiento estratégico. Por tanto, es necesario que vuestra ONG complemente sus actuaciones 'hacia afuera' con actuaciones 'hacia adentro' que supongan un verdadero proceso de revisión e implementación de la gestión organizativa.

A MODO DE CIERRE



Todas las propuestas y alertas recogidas en las páginas de esta Guía solo van a ser útiles cuando vuestra organización sienta un deseo consciente de transformación de las relaciones de género y de las normas y valores que las regulan.

Ese deseo es lo que impulsa la intención y voluntad de cambio y, en última instancia, la actitud y el comportamiento feminista que transforma la gestión de las organizaciones.

Ese deseo es la principal garantía de que la visión generalista, androcéntrica o uniforme no domine ni se reproduzca inconscientemente en vuestras organizaciones.

Sabemos que la trascendencia de poner el foco de luz sobre el sistema de género tiene consecuencias de enorme magnitud que impactan, no solo en el sistema de gestión de una organización, sino en la forma de entender el mundo de cada una de las personas que la componen, la manera de relacionarse entre sí, la manera de proyectarnos hacia afuera y hacia dentro.

Sabemos que el proceso requiere tiempo y que sus efectos no son inmediatos. Sabemos que no estará exento de conflictos. Pero creemos firmemente -quizá porque lo hemos encarnado y atestiguado en algunas organizaciones con las que hemos trabajado- que el resultado es emancipador.

Si en vuestra organización existe un deseo real de incorporar la perspectiva de género en el sistema de gestión, todo lo que vais a encontrar en esta Guía son requisitos, instrumentos, guías y recomendaciones que van a favorecer ese proceso. Si hacéis uso de ellos, vuestra voluntad de transformación estará dando comienzo a un cambio real.

¡A por ello!

REFERENCIAS Y RECURSOS



Obras consultadas

Albertos Vázquez, Manuel (2020) y Carneiro Freire, Mar, Cordero Sanz, Carlos, Cordero Sanz, Juan José Montero de Espinosa Candau, Iñigo (2021) Guía de introducción al cumplimiento (*Compliance*) para organizaciones sociales pequeñas y medianas. Instituto para la Calidad de las ONG - ICONG

Recuperado de
<https://icong.org/herramientas/guia-de-introduccion-al-cumplimiento-compliance-para-organizaciones-sociales-pequenas-y-medianas-2/> [6/02/2023]

Álvarez Ferrero, Beatriz (dir.) (2015) *Guía para la Transversalización del Enfoque de Género*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Recuperado de
<https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/GU%-C3%8DA%20DE%20G%C3%89NERO.pdf> [20/12/2022]

Asociación Mujeres Politólogas (Coord.) (2012) *IGUALRED: Guía para Incorporar la Perspectiva de Género en las Asociaciones Juveniles*.

Recuperado de
<https://mujerespolitologas.com/images/guiasept.pdf> [19/12/2022]

Barrera, Paula, Fainstain, Luciana y Guidobono, Natalia (2019). *Guía para implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género*. Instituto Nacional de las Mujeres de Uruguay.

Recuperado de
<https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/2019-03/Gu%C3%ADaCalidadconEquidad.pdf> [19/12/2022]

Biencinto López, Natalia y González González, Ángeles (2010). *La transversalidad de género: Métodos y técnicas*. Instituto Andaluz de la Mujer.

Recuperado de
https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/sites/default/files/documentos/Modulo_16_transversalidad.pdf [11/12/2022]

Centro Internacional para la Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2011) *La transversalidad de género. Guía para la formadora o el formador*.

Recuperado de
<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1453.pdf> [12/12/2022]

Con la A (2019). *Entrevista a Eulàlia Lledó Cunill* en Alicia Gil (coord.) “Lenguaje no sexista contra el sexismo, la desigualdad y la ciencia”. Revista con la a, nº 61.

Recuperado de
<https://conlaa.com/entrevista-eulalia-lledo-cunill/> [6/2/2023]

Confederación Española de Personas con discapacidad física y orgánica (COCEMFE). (2020) *Guía básica de gestión del voluntariado de COCEMFE. Claves para la realización del itinerario de voluntariado y para la incorporación de la perspectiva de género en los programas y proyectos.*

Recuperado de
<https://www.cocemfe.es/wp-content/uploads/2020/05/Guia-basica-gestion-voluntariado-perspectiva-genero.pdf> [20/12/2022]

De Cabo Serrano, Gema y González Gago, Elvira (2021). *Guía para incorporar la perspectiva de género en las actuaciones financiadas en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.* Instituto de las Mujeres.

Recuperado de
<https://www.igualdadenlaempresa.es/actualidad/en-destacado/docs/Guia.PerspectivaDeGenero.PRTR.WEB.pdf> [18/12/2022]

Dema Moreno, Sandra (2008). Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio. *Revista Española de Investigaciones sociológicas.*

Recuperado de
https://reis.cis.es//REIS/PDF/REIS122_041207049299969.pdf [10/12/2022]

Federación Iberoamericana del Ombudsman-PROFIO (2018) *Manual para la Incorporación del Enfoque de Género en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Derechos Humanos*

Recuperado de
https://pradpi.es/publicaciones_fio_giz/Manual_incorporacion_enfoque_genero_gestion_talento_humano.pdf [12/12/2022]

Fernández de Vega, Ana, “La opacidad de género en 3 puntos”

Recuperado de
<http://anafernandezdevega.es/la-opacidad-de-genero/> [6/12/2023]

Foro Económico Mundial (2022) *The Global Gender Gap Report 2022*

Recuperado de
<https://es.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022> [6/2/2023]

Fundación Mujeres (sin fecha) *Monográfico nº 2. Herramientas para la integración de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la gestión de RRHH.* Instituto Andaluz de la Mujer.

Recuperado de
<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0015.pdf>. [8/12/2022]

Fundación Mujeres (2019) *Diagnóstico sobre la perspectiva de género en las distintas fases del ciclo de proyectos de las ONGD y colectivos extremeños. Resumen Ejecutivo.*

Recuperado de
<https://fundacionmujeres.es/wp-content/uploads/2019/10/doc-206095-diagnostico-sobre-la-perspectiva-de-genero-en-las-distintas-fases-del-ciclo-de-proyectos-de-las-ongd-y-colectivos-extremenos-resumen-ejecutivo.pdf>. [13/12/2022]

Gómez Torralbo, Rosa (2006) *La igualdad de género como factor de calidad. Manual de gestión*. Instituto Andaluz de la Mujer.

Recuperado de
https://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/capitolina_diaz/factor_calidad.pdf [22/12/2022]

ICONG (2014) Norma ONG Calidad Versión 5.

Recuperado de
<https://icong.org/herramientas/norma-calidad-ong-v5/#:~:text=Esta%20Norma%20es%20la%20que,del%20Tercer%20Sector%20de%20Espa%C3%B1a> [6/2/2023]

Instituto de las Mujeres (sin fecha) *Herramienta de apoyo N° 11: La Igualdad como elemento de calidad y de responsabilidad social en la empresa* (RSE).

Recuperado de
https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/docs/Herramienta-de-Apoyo-n_11-La-igualdad-como-elemento-de-calidad.pdf. [9/12/2022]

Instituto de las Mujeres (2020). **Buenas prácticas para la atracción y retención del talento y la promoción profesional con perspectiva de género. Iniciativa más mujeres, mejores empresas.**

Recuperado de
<https://www.igualdadenlaempresa.es/promocion/mas-mujeres/docs/InformeBBPPTalento.pdf> [8/12/2022]

Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) (2014) Effectiveness of institutional mechanisms for the advancement of gender equality: Report.

Recuperado de
<https://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/effectiveness-institutional-mechanisms-advancement-gender-equality-report>. [12/12/2022]

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2008) *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos.*

Recuperado de
https://www.iidh.ed.cr/iidh/media/1829/herramientas_integrar_genero_ddhh-2008.pdf [20/12/2022]

Lesmes Zabalegui, Santiago (sin fecha). *Incorporación de la perspectiva de género en contratos, subvenciones, convenios y conciertos*. Instituto Navarro de la Igualdad.

Recuperado de
<https://www.igualdadnavarra.es/imagenes/documentos/-375-f-es.pdf>. [12/12/2022]

Meana Suárez, Teresa y Álvarez, Mabel (sin fecha) *Porque las palabras no se las lleva el viento*. Ayuntamiento de Quart de Poblet.

Recuperado de
https://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/teresa_meana/sexismo_lenguaje.pdf [6/2/2023]

Moser, Annalise (2007) *Gender and Indicators*. Institute of Development Studies.

Recuperado de
http://content-ext.undp.org/aplaws_publications/1850960/GenderandIndicators.pdf
[6/2/2023]

Mugarik Gabe ONG de Cooperación al Desarrollo (2019) *¿Cómo dices? Una comunicación con equidad de género, una apuesta de Mugarik Gabe*.

Recuperado de
https://www.mugarikgabe.org/wp-content/uploads/2019/03/06.comunicacion_genero.pdf
[13/12/2023]

Muriel Gómez, Silvia (2017) *Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva de género*. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

Recuperado de
https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/docs/guia_cas.pdf [20/12/2023]

ONU Mujeres, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (ONU DESA) (2022) *Progres son the sustainable developments goals. The gender snapshot 2022*.

Recuperado de
<https://data.unwomen.org/publications/progress-sustainable-development-goals-gender-snapshot-2022> [6/2/2023]

ONU Mujeres (2021) *Modelo de gestión de calidad con equidad de Género: Experiencias y aprendizajes compartidos luego de una década de trayectoria*.

Recuperado de
https://iac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2021/06/Publicacin%20MODELO%20DE%20GESTIN%20DE%20CALIDAD%20CON%20EQUIDAD_2021%20WEB.pdf [20/12/2023]

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018) *Manual y caja de herramientas de perspectiva de género para talleres comunitarios*.

Recuperado de
<https://www.fao.org/3/i9926ES/i9926es.pdf> [10/12/2023]

Riconfigure. Reconfiguring Research and Innovation Constellations (sin fecha) *Mapeo de partes interesadas, sus intereses y objetivos*.

Recuperado de
https://ccs.upf.edu/wp-content/uploads/2.6_Guia-stakeholders-y-roles_ES.pdf [9/12/2023]

Velaco, Eva; Aldamiz-Echevarría, Covadonga; Alonso, María del Mar; Fernández de Bobadilla, Sara; Intxaurburu, Gurutze; Larrieta, Izaskun (2015) *La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

Recuperado de
<https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/118LaPerspectivadeGenero.pdf> [14/12/2023]

Webgrafía

Centro de Capacitación de ONU Mujeres. Glosario de Igualdad de Género.

<https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&lang=es>

European Institute for Gender Equality. Glossary & Thesaurus.

<https://eige.europa.eu/thesaurus?lang=es>

European Institute for Gender Equality. Gender stakeholder consultation.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools/gender-stakeholder-consultation>

Ministerio de Igualdad. Asesoramiento y ayudas para planes de igualdad.

<https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/home.htm>

Ministerio de Igualdad. Ayudas y recursos territoriales.

<https://www.igualdadenaempresa.es/recursos/mapccaa/home.htm>

Ministerio de Igualdad. Estudios y monografías.

<https://www.igualdadenaempresa.es/recursos/estudiosMonografia/home.htm>

Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Normas consolidadas vinculadas con la igualdad de género.

www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=304&modo=2¬a=0&tab=2

Normativa de referencia

Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. Legislación consolidada.

www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21760

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Legislación consolidada.

www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Legislación consolidada.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>

Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. Legislación consolidada.

www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-11589

Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual. Legislación consolidada.

www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-14630



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL