

# LeTSGEPs Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in research performing organisations



## Factores individuales e institucionales para la implementación exitosa de los planes de igualdad de género

**Autor:** Jennifer Dahmen-Adkins (RWTH Aachen University)

**Traducción:** Silvia Donoso López (ICM/CSIC)



This project received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation program under Grant Agreement n° 873072

## Tabla de contenidos

<i>Introducción</i>	3
<i>El proyecto LeTSGEPs</i>	4
<i>Planes de Igualdad de Género</i>	5
<i>Factores de apoyo para la implementación de un GEP en las RPO</i>	8
<i>Factores de apoyo institucional</i>	8
<i>Factores de apoyo individuales</i>	12
<i>Recomendaciones</i>	15

## Lista de abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Abreviatura</b>
EEl	Espacio Europeo de Investigación
GEP	Plan de Igualdad de Género (GEP, por sus siglas en inglés, <i>Gender Equality Plan</i> )
IG	Igualdad de género
PPG	Presupuestación con perspectiva de género
RPO	Organización de Investigación (RPO, por sus siglas en inglés, <i>Research Performing Organisation</i> )

## Introducción

*Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in Research Institutions* (LeTSGEPs), es un proyecto financiado por el programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea que inició en 2020 y tuvo una duración de cuatro años. LeTSGEPs tenía como objetivo abordar los desequilibrios de género en la ciencia y la investigación mediante la promoción de la igualdad de género a través del desarrollo e implementación de *Planes de Igualdad de Género* (GEP) y el uso de la *presupuestación con perspectiva de género* (PPG). Los GEP son considerados catalizadores del cambio institucional para la igualdad de género en las Organizaciones de Investigación (RPO). El proyecto LeTSGEPs se concentró en desarrollo de GEP, los cuales consideran el género como un factor crucial en el desarrollo de políticas y una herramienta para monitorear la igualdad de género. También utilizó la PPG, una técnica que integra la perspectiva de género en todas las etapas de la presupuestación para mejorar la igualdad de género.

En LeTSGEPs participó un consorcio de universidades y centros de investigación liderado por la Universidad de Módena y Reggio Emilia (Italia), con otros socios como Max-Planck-Gesellschaft (Alemania), la Universidad de Messina (Italia), el Instituto de Matemáticas de la Academia Serbia de Ciencias y Artes (Serbia), la Universidad CY Cergy de París (Francia), la Universidad de Tirana (Albania), el Institut de Ciències del Mar (España), y la Universidad RWTH Aachen (Alemania).

El enfoque de LeTSGEPs fue exhaustivo y abarcó no solo el seguimiento del progreso y el cumplimiento, sino también áreas específicas de influencia y cambio dentro de las RPO. La metodología, que no se detalla en el presente informe, se basó en un enfoque de métodos mixtos que tenía por objeto captar la naturaleza y el impacto de la aplicación de los GEP a nivel institucional e individual.

Un aspecto importante de este informe es que se centra en los factores de apoyo individuales e institucionales que son fundamentales para la aplicación eficaz de los GEP. Estos hallazgos no solo han sido fundamentales para los logros en la implementación de GEP por las RPO de LeTSGEPs, sino que también son invaluable para otras organizaciones de investigación que deseen comenzar esfuerzos similares. El trabajo de seguimiento llevado a cabo durante los cuatro años del proyecto constituye la base de estos hallazgos.

Esta publicación es complementaria a los resúmenes de políticas [1](#), [2](#) y [3](#)

publicados en el marco de los LeTSGEPs y el resultado final del proyecto, el [Handbook for Sustainable GEPs](#) (también disponible en español).

### **El proyecto LeTSGEPs**

El proyecto LeTSGEPs, financiado por el programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea, fue una respuesta directa a la convocatoria SwafS-19-2018-2019, cuyo objetivo era promover la igualdad de género en el campo de la investigación. Esta convocatoria formaba parte integrante de la estrategia de la Comisión Europea para reforzar el Espacio Europeo de Investigación (EEI), reconociendo la igualdad de género no solo como un derecho fundamental, sino también como una condición necesaria para la excelencia de la investigación y la pertinencia social<sup>1</sup>.

En el centro de LeTSGEPs estaba su alineación con los objetivos del EEI de fomentar la igualdad de género en la investigación y la innovación. El proyecto abordó varias áreas clave: la reducción de los desequilibrios de género en las instituciones de investigación, la promoción de la progresión profesional de las investigadoras y la integración de la dimensión de género en el contenido de la investigación y la enseñanza. Al centrarse en estas áreas, LeTSGEPs pretendía contribuir significativamente al objetivo más amplio del EEI de crear un entorno de investigación más inclusivo, innovador y reflexivo en toda Europa.

El proyecto LeTSGEPs ha adoptado una metodología holística, que combina el desarrollo y la implementación de GEP con un marco sólido para la PPG, que implica un análisis de los presupuestos que tiene en cuenta las cuestiones de género a lo largo de todo el proceso de presupuestación con el fin de promover la igualdad de género. Este enfoque combinado, que integra tanto a los GEP como a la PPG, se basa en la creencia de que los presupuestos reflejan los compromisos políticos reales de una institución y son cruciales para la sostenibilidad de las iniciativas de igualdad de género. El sistema de seguimiento y la evaluación del proyecto tuvo un papel fundamental en la evaluación de la eficacia y la adaptabilidad de los GEP, asegurando que pudieran evolucionar en respuesta a necesidades dinámicas de las instituciones participantes. Con un consorcio formado por una amplia gama de universidades y organizaciones de investigación europeas, cada una de ellas aportó conocimientos y experiencias distintivos, lo que permitió el diseño a medida de GEP que eran tan únicos como las propias instituciones.

También se hizo especial hincapié en la creación de capacidad mediante

---

<sup>1</sup> Véase: [Asociación reforzada para la excelencia y el crecimiento en el Espacio Europeo de Investigación](#) [25.1.2024]

materiales de formación elaborados específicamente. Las sesiones de capacitación fueron componentes integrales del proyecto, con el objetivo de dotar a las RPO participantes y a su personal con las herramientas y los conocimientos necesarios para implementar GEP efectivos. En cierta medida, estas actividades fomentaron también la creación de una comunidad de prácticas, lo que permitió a las instituciones aprender de las experiencias y los desafíos de los demás.

LeTSGEPs no solo buscaba influir en las instituciones directamente involucradas en el proyecto, sino que también pretendían tener un impacto más amplio a nivel de nacional y europeo. Mediante el desarrollo del material de capacitación, directrices y recomendaciones de políticas, el proyecto tenía como objetivo informar e influir en las estrategias de igualdad de género más allá de su consorcio. Este enfoque fue crucial para garantizar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de los esfuerzos del proyecto. Un resultado importante es el " Handbook on Sustainable GEPs ", que fue publicado por los miembros del consorcio.

En el sitio web del proyecto se puede consultar material didáctico sobre los GEP y la PPG (disponible en seis idiomas), informes públicos y el manual como recurso de conocimiento: [www.letsgeps.eu](http://www.letsgeps.eu)

### **Planes de Igualdad de Género**

Un GEP sirve como marco fundamental y hoja de ruta operativa para que las organizaciones de diversos sectores promuevan e integren la igualdad de género en su cultura organizacional y prácticas operativas.

El desarrollo del GEP inicia con una evaluación exhaustiva de la situación de la organización en materia de igualdad de género. Esto puede incluir la revisión de la representación de género en diferentes niveles, la evaluación de las estructuras salariales para detectar desigualdades, de la distribución de género en los puestos de liderazgo, el tratamiento de los casos de discriminación, o las posibles situaciones de acoso sexual o por razón de sexo. A partir de los resultados de este análisis, la organización establece objetivos precisos y medibles para abordar los retos identificados. A continuación, se definen acciones específicas y pragmáticas para lograr estos objetivos. Estas podrían incluir, por ejemplo, cambios en las prácticas de contratación y promoción para promover el equilibrio de género, proporcionar capacitación sobre cuestiones de género y lucha contra la discriminación, o el establecimiento de políticas para apoyar un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

Para pasar de la teoría a la práctica, los GEP necesitan un apoyo sustancial en términos de personas responsables asignadas con tiempo de dedicación reconocido y recursos financieros. La provisión de un presupuesto específico es particularmente crítica, ya que pone de manifiesto el reconocimiento del trabajo por la igualdad de género como un esfuerzo profesional y valioso, en lugar de relegarlo a la categoría de "*academic housekeeping*" (tareas de apoyo a la gestión interna) que cabría esperar que se realizaran voluntariamente. Una financiación adecuada constituye una declaración innegable de que el trabajo a favor de la igualdad de género es tan crítico y valioso como cualquier otra área operativa dentro de la organización. Con este compromiso financiero, junto con las personas responsables asignadas con tiempo de dedicación necesarios, es más probable que las iniciativas de igualdad de género se lleven a cabo con eficacia y se integren en el tejido de la institución. Este apoyo holístico es esencial para garantizar que los GEP vayan más allá de la teoría y se conviertan en una parte activa e integral de la estructura y la cultura de la organización.

Un ciclo continuo de seguimiento y evaluación de estas iniciativas es clave para medir su eficacia e impacto. Este implica la recopilación y el análisis de datos, la observación de las tendencias emergentes y la adaptación del GEP para satisfacer mejor las necesidades y objetivos cambiantes de la organización. La comunicación regular y abierta sobre el progreso y los logros del GEP y los esfuerzos en materia de igualdad de género facilita la rendición de cuentas de la organización.

Una política organizacional de igualdad de género y un GEP exitosos requieren más que un guiño superficial por parte de la dirigencia de la organización; es crucial un compromiso profundo para integrar la igualdad de género en la cultura de la institución y asegurar el compromiso de toda la organización.

En esencia, un GEP es una estrategia holística y dinámica destinada a eliminar las desigualdades de género y fomentar una cultura organizacional que sea inclusiva y equitativa. Es un proceso iterativo y evolutivo, respaldado por un fuerte compromiso con la creación de un entorno de trabajo en el que la igualdad sea una declaración de principios.

### **Los GEP como requisito en Horizonte Europa**

Horizonte Europa, el principal programa de financiación de la UE para la investigación y la innovación para el periodo 2021-2027, ha hecho especial hincapié en los GEP como elemento crucial para las organizaciones de investigación y las instituciones de educación superior que deseen participar

en el programa<sup>2</sup>. Dentro de Horizonte Europa, tener un GEP es un criterio de elegibilidad obligatorio para que los organismos públicos, las organizaciones de investigación y las instituciones de educación superior puedan acceder a la financiación. Los GEP implementados por las RPO integrantes de LeTSGEPs se alinearon con los requisitos de contenido y proceso establecidos por la Comisión Europea.

Se espera que los GEP de los RPO solicitantes sean exhaustivos y aborden cinco áreas clave: conciliación de la vida laboral y familiar y cultura organizacional, equilibrio de género en el liderazgo y la toma de decisiones, igualdad de género en la contratación y la progresión profesional, integración de la dimensión de género en los contenidos de investigación e innovación, y medidas contra la violencia de género, incluido el acoso sexual.

Se requiere que las organizaciones implementen los GEP con recursos y esfuerzos dedicados, y deben ser documentos públicos. Estos planes no deben ser meras declaraciones de intenciones, sino estrategias activas y profundas con pasos concretos y objetivos medibles. Se espera que los GEP sean documentos vivos, sujetos a revisiones y actualizaciones periódicas para reflejar el progreso, los nuevos conocimientos o los cambios en la organización.

La Comisión Europea proporciona directrices y ejemplos de GEP para ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar sus planes:

- [Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans](#)

A través de la integración de los GEP en el marco del programa Horizonte Europa, la UE pretende promover cambios estructurales en las RPO, animándolas a perseguir activamente la igualdad de género tanto dentro de sus instituciones como a través de los contenidos de investigación e innovación que producen.

Otros recursos sobre los GEP, su diseño, aplicación y seguimiento son:

- [LeTSGEPs Handbook on Sustainable GEPs](#) (disponible en español)
- [Gender Equality in Academia and Research \(GEAR\) tool](#)
- [Report on Structural Change in Research Institutions](#)

### ***Factores de apoyo para la implementación de un GEP en las RPO***

---

<sup>2</sup> [Véanse los anexos generales del programa de trabajo de Horizonte Europa 2021-2022](#) [25.1.2024]

Un doble enfoque que articule los factores institucionales e individuales, en el que las personas asumen el papel de agentes de cambio para la igualdad de género, es clave en la implementación de un GEP. Este apartado tiene como objetivo arrojar luz sobre las estructuras de apoyo y las dinámicas personales que sustentan la realización exitosa de acciones de igualdad de género en las RPO. El análisis que se presenta en este documento tiene en cuenta el amplio espectro de herramientas de seguimiento aplicadas en el proyecto, las cuales trascienden las métricas tradicionales capturando no solo los resultados cuantitativos, sino también el compromiso cualitativo de quienes están en el centro del proceso. El seguimiento se extiende a la participación activa y el respaldo del equipo del proyecto, con personas de seguimiento posicionadas como "aliadas críticas"<sup>3</sup>. Esta designación es más que un título; representa una filosofía que fomenta una relación abierta y de confianza entre quienes evalúan y el equipo del proyecto, un requisito previo esencial para la evaluación autorreflexiva. La actitud solidaria y objetiva de las personas evaluadoras fomenta una cultura de autorreflexión y rendición de cuentas.

Sobre la base de la evaluación y la experiencia de los RPO que implementan los GEP involucrados en LeTSGEPs, se hacen las siguientes consideraciones.

### **Factores de apoyo institucional**

La integración de la igualdad de género en las instituciones académicas y científicas es un proceso complejo que requiere un enfoque multifacético, que abarca una serie de factores de éxito institucional.

El establecimiento de **políticas claras e integrales** es fundamental para promover la igualdad de género dentro de las organizaciones, especialmente para lograr objetivos específicos como aumentar la representación de las mujeres en puestos de responsabilidad y garantizar la paridad de género en las prácticas de contratación. Sin embargo, la mera existencia de estas políticas no es suficiente. Un reto importante es su aplicación. Las políticas de igualdad de género débiles o mal aplicadas pueden obstaculizar significativamente el progreso. La eficacia de estas políticas a menudo depende de qué tan bien se implementen, monitoreen y hagan cumplir. Sin mecanismos sólidos que garanticen que estas políticas se defiendan activamente y se integren en la práctica cotidiana, su impacto seguirá siendo limitado. Por lo tanto, no se trata solo de elaborar políticas, sino también de establecer un marco sólido para su implementación y cumplimiento efectivos. Un **compromiso de liderazgo fuerte y visible** desde la dirección de una organización es crucial para estos esfuerzos. Las direcciones no solo deben promover activamente los valores de igualdad, sino también asegurarse de que estos valores estén

---

<sup>3</sup> Para el enfoque del amigo crítico, véase: Balthasar, A. (2011). Enfoque de amigo crítico: evaluación de políticas entre la solidez metodológica, la pertinencia práctica y la transparencia del proceso de evaluación. Estudios Políticos Alemanes, 7(3), 187+.



profundamente integrados en la cultura organizacional y en las operaciones diarias, incluidas las suyas propias.

**La resistencia al cambio** es una barrera importante en las organizaciones cuando se trata de modificar las estructuras y prácticas tradicionales, lo que puede impedir el progreso en el fomento de una cultura inclusiva de género. Esta resistencia a menudo se deriva de una adhesión profundamente arraigada al *statu quo*, lo que dificulta la transformación hacia prácticas más equitativas en materia de género. Además, la eficacia de estos cambios depende en gran medida del compromiso de quienes ostentan posiciones de liderazgo. Cuando la dirección no está plenamente comprometida con la promoción y el apoyo a la integración de la igualdad de género, puede obstaculizar gravemente la aplicación de políticas y prácticas de apoyo. Esta falta de respaldo puede llevar a una adopción poco entusiasta de las medidas de igualdad de género, reduciendo su impacto y sostenibilidad dentro de la organización. Por lo tanto, superar la resistencia organizativa y asegurar un fuerte compromiso de la dirección es crucial para la implementación exitosa y un impacto sostenible de las iniciativas de igualdad de género.

El acceso y disponibilidad de **datos desagregados por sexo** son una piedra angular para el desarrollo e implementación de un GEP. Este tipo de datos permite a las organizaciones obtener una comprensión más precisa de las dinámicas de género dentro de sus estructuras, proporcionando información clave sobre áreas como la representación, las brechas salariales y la progresión profesional. Esta información detallada es esencial para identificar los desafíos y oportunidades específicos en materia de igualdad de género. Sin embargo, en los casos en que los datos existentes no captan suficientemente estos matices, **es necesario desarrollar y aplicar indicadores específicos**. Mediante el uso de datos e indicadores específicos sensibles al género, las organizaciones pueden asegurarse de que sus GEP se basan en la realidad, están alineados de manera efectiva y son capaces de impulsar un cambio significativo en la dinámica de género en el lugar de trabajo. Los programas de formación y sensibilización son esenciales para superar los retos de la recopilación y el tratamiento de datos desagregados por sexo/sensibles al género dentro de las organizaciones. Estos programas desempeñan un papel crucial en la formación del personal, especialmente en las funciones administrativas y de gestión de personas, sobre la importancia de los datos desagregados. Al mejorar la comprensión y las habilidades, estas iniciativas abordan las posibles resistencias de un personal que podría considerar esta recopilación de datos como una carga adicional. Este enfoque no solo garantiza un manejo preciso y sensible de los datos relacionados con el sexo/género, sino que también fomenta un entorno propicio para las medidas de igualdad de género, agilizando el proceso de recopilación de datos como parte de los flujos de trabajo regulares.

Para diseñar **un GEP inclusivo** que trascienda los diversos grupos de clasificación dentro de la organización - incluidas las diferencias de edad, nivel de carrera y otras dimensiones de la diversidad -, el establecimiento de un Grupo de Trabajo del GEP puede ser fundamental. Al reunir a personas de diferentes grupos de edad, etapas profesionales y trayectoria, etc., el grupo de trabajo puede garantizar que se tenga en cuenta una amplia gama de perspectivas y experiencias en el desarrollo del GEP. Esta diversidad dentro del grupo de trabajo permite identificar y **abordar un amplio espectro de cuestiones relacionadas con el género**, lo que garantiza que el plan no solo sea integral, sino también sensible a los desafíos únicos que enfrentan los diferentes colectivos. Al incorporar esta amplia gama de conocimientos y experiencias, el grupo de trabajo puede desarrollar un plan verdaderamente inclusivo con sus respectivas medidas específicas que reflejen las necesidades y aspiraciones del conjunto de la organización. Para apoyar estos esfuerzos, también es útil evaluar las percepciones de las y los miembros de la organización sobre la cultura existente en el lugar de trabajo. Para ello, las encuestas en línea han demostrado ser una herramienta adecuada para llegar a gran parte del personal. Además, los grupos de discusión o los talleres de trabajo pueden ayudar a debatir y analizar aspectos específicos con las personas o colectivos concernidos y alcanzar una comprensión más profunda de las cuestiones y problemas pertinentes relacionados con la desigualdad.

Establecer **objetivos claros, específicos, alcanzables y medibles dentro de un GEP** es fundamental para su éxito. Estos objetivos proporcionan una dirección específica para el GEP y crean un marco con respecto al cual se puede hacer un seguimiento sistemático de los progresos. Esta claridad en los objetivos no solo garantiza la adecuada orientación del GEP, sino también su eficacia para abordar las cuestiones de igualdad de género específicas de la organización. Sin embargo, si bien estos objetivos deben ser claros y medibles, también es importante mantener un cierto grado de flexibilidad dentro del GEP, especialmente para las organizaciones principiantes. La adaptabilidad permite que el GEP responda a circunstancias cambiantes y a perspectivas emergentes. El panorama de la igualdad de género dentro de una organización puede cambiar debido a varios factores, incluidos cambios en las políticas, cambios en la cultura organizacional o cambios sociales más amplios. Por lo tanto, tener la capacidad de ajustar objetivos y estrategias en respuesta a estas dinámicas garantiza que el GEP siga siendo relevante, efectivo y alineado con las necesidades y desafíos de la organización. Este equilibrio entre objetivos claros y medibles y la flexibilidad para adaptarse es esencial para que el GEP sea eficaz a corto plazo y sostenible a largo plazo.

La disponibilidad de datos antes mencionada es también crucial para establecer objetivos claros y metas medibles dentro del GEP. La recopilación y análisis

periódicos de datos desagregados por sexo ayudan a **supervisar los progresos** y a determinar los ámbitos que requieren mejoras. Los datos sirven de base para evaluar eficazmente el progreso y el impacto del GEP. Si en el GEP se establecen objetivos claros, específicos, alcanzables y medibles, los datos desagregados por sexo proporcionarán los parámetros necesarios para el seguimiento de esos objetivos. Por lo tanto, la recopilación y el análisis de datos son fundamentales para identificar las áreas que requieren especial atención y mejora, y garantizan que los esfuerzos se dirigen a donde más se necesitan. Además, los conocimientos adquiridos a partir de los datos desagregados por sexo son fundamentales para la adopción de decisiones informadas. Permite a las personas responsables de la toma de decisiones y a las personas encargadas del diseño del GEP basar sus estrategias en evidencias, lo que da lugar a iniciativas más específicas y eficaces en el marco del GEP. Este enfoque basado en datos también proporciona un mecanismo para **la evaluación continua** del GEP, lo que permite a la organización adaptar y ajustar sus estrategias en respuesta a condiciones cambiantes o nuevas perspectivas.

Además, los programas de capacitación y sensibilización adaptados según **grupos destinatarios específicos**, idealmente obligatorios, son un elemento clave para el éxito de la aplicación del cambio en la política de género. Estos programas deben ofrecerse de forma periódica, no sólo al personal existente, sino también a las nuevas incorporaciones a fin de garantizar una formación y sensibilización continuas. Su objetivo es, por ejemplo, mejorar la comprensión sobre los prejuicios y estereotipos de género entre todo el personal y difundir conocimientos sobre la igualdad de género y la dimensión de género en la investigación. Al adaptar estos programas a las necesidades de los diferentes grupos dentro de la organización, desempeñan un papel crucial en el fomento de un entorno inclusivo y de apoyo para todos los géneros. La integración de estas iniciativas formativas como parte regular y obligatoria del desarrollo del personal garantiza que la búsqueda de la igualdad de género no sea solo una cuestión estratégica y de gestión, sino también una preocupación formativa inclusiva a nivel de toda la organización.

También puede ser beneficioso recurrir a **experticia de género externa**, ya sea para desarrollar un GEP en general (si no se dispone de los conocimientos necesarios dentro de la organización), o para cuestiones específicas de política de igualdad, como la PPG. Las expertas o expertos en género tienen conocimientos especializados y experiencia en los ámbitos de la igualdad, la diversidad y la inclusión, lo que puede ser clave para introducir nuevos conocimientos y buenas prácticas. Su perspectiva objetiva es particularmente valiosa, ya que proporciona una visión imparcial que puede ayudar a identificar áreas con sesgos de género u omisión dentro del marco existente de la organización. Al adaptar las estrategias a las necesidades particulares y al contexto de la organización, pueden adaptar

modelos exitosos para abordar desafíos específicos, aumentando así la eficacia de las iniciativas de igualdad de género. Además, su participación puede dar credibilidad a estas iniciativas y señalar un compromiso serio con las partes interesadas internas y externas.

Si bien esta experticia de género externa puede hacer contribuciones valiosas en la fase inicial de los esfuerzos de las organizaciones científicas en materia de políticas de igualdad de género, **el desarrollo de capacidades internas** emerge como un elemento crítico, esencial para la institucionalización del GEP y la PPG. Es fundamental la creación de una unidad o comité especializado que incluya a una serie de representantes departamentales de la RPO. Esta estructura no solo garantiza que el GEP y la PPG estén profundamente integrados en el ciclo organizativo, sino que también subraya la importancia de desarrollar y fomentar la experiencia y el conocimiento internos.

En conclusión, la implementación exitosa de los GEP en las instituciones académicas y científicas requiere un enfoque integral. Esto incluye un liderazgo fuerte, una aplicación eficaz de las políticas, estrategias basadas en datos, grupos de trabajo inclusivos y esfuerzos continuos de formación y sensibilización. Estos elementos combinados crean un entorno propicio para la igualdad de género, impulsando un cambio significativo y sostenible dentro de la organización.

### **Factores de apoyo individuales**

Agente de cambio para la igualdad de género en las RPO suele ser una persona o grupo que impulsa y facilita activamente la implementación de iniciativas de igualdad de género, influyendo e inspirando el cambio sistémico y cultural dentro de la organización. El papel como agente de cambio en relación con la igualdad de género en las RPO puede ser particularmente desafiante en ausencia o subdesarrollo de políticas de igualdad de género, ya que a menudo implica el desarrollo de nuevas estrategias y la superación de normas y prejuicios institucionales arraigados. A menudo, las y los agentes de cambio ganan visibilidad por su compromiso con la igualdad de género, lo que a veces se encuentra con reacciones mixtas por parte de sus colegas, que van desde el apoyo hasta el escepticismo o la resistencia.

**El desarrollo de capacidades** para quienes ejercen de agentes de cambio es clave para fomentar la igualdad de género dentro de las organizaciones, ya que les dota con las habilidades, el conocimiento y las herramientas necesarias para impulsar y mantener de manera efectiva iniciativas transformadoras y cambios culturales. Las y los agentes de cambio necesitan una comprensión profunda de las cuestiones de género, que abarque el conocimiento de los desafíos y barreras específicos para la igualdad de género dentro del contexto de la investigación. Esta experiencia es fundamental, ya que les permite identificar áreas clave de acción y desarrollar

estrategias informadas y específicas al contexto que sean relevantes para las necesidades únicas de su organización. En este caso también el aprendizaje y la mejora continua son esenciales. Las y los agentes de cambio deben tener apertura a nuevas ideas, aprender de las experiencias y buscar continuamente formas de mejorar la eficacia de la implementación de los GEP.

**La empatía y la sensibilidad cultural** son igualmente fundamentales para comprender y abordar las diversas perspectivas y necesidades dentro de una organización, desempeñando un papel crucial en el fomento de un enfoque inclusivo de la igualdad de género. Reconocer y valorar la diversidad interna es esencial para crear un GEP que refleje las necesidades e intereses de la totalidad del equipo. Además, poseer un conocimiento profundo de la cultura de la organización es vital para quienes ejercen de agentes de cambio, ya que les permite adaptar eficazmente sus estrategias e intervenciones, teniendo en cuenta las dinámicas, los valores y las normas específicas de su RPO.

La comunicación continua y efectiva en la implementación de los GEP también es crucial. Los éxitos y las dificultades en la implantación deben comunicarse visiblemente para mantener la transparencia y promover el entendimiento colectivo.

Las y los agentes de cambio requieren no solo de **habilidades de comunicación** para articular de manera clara y persuasiva el significado, los objetivos y los beneficios de los GEP a una amplia gama de partes interesadas, sino también de **habilidades de negociación** para resolver conflictos de manera efectiva, alinear diferentes puntos de vista y lograr consensos entre distintos grupos. Esto incluye adaptar los mensajes para que alcancen a los diferentes grupos dentro de la institución, desde profesorado o personal investigador hasta el equipo directivo o personal de administración. La comunicación y la negociación efectivas son fundamentales para garantizar una amplia base de comprensión y apoyo, ya que ayudan a alinear los diversos intereses y perspectivas de la institución con los objetivos del GEP. Al comprometerse continuamente con las partes interesadas, celebrar los éxitos, abordar abiertamente los desafíos y adaptar las estrategias de comunicación y negociación a diferentes audiencias, las y los agentes de cambio pueden fomentar un enfoque más inclusivo y participativo, que es esencial para la implementación exitosa y sostenible de las iniciativas de igualdad en este entorno complejo.

Además del papel clave de la comunicación efectiva, el concepto de alianza se vuelve particularmente importante en situaciones desafiantes. **La creación de redes y alianzas** es un componente esencial del conjunto de herramientas de las y los agentes de cambio. Al construir conexiones sólidas tanto dentro de su propia organización como con entidades externas, pueden crear una comunidad de apoyo que comparta las mejores prácticas, proporcione empoderamiento mutuo y aprenda

de las experiencias colectivas. Estas redes no solo son plataformas para el intercambio, sino que son cruciales para fomentar un sentido de comunidad. En momentos difíciles, cuando hay resistencia u obstáculos a las iniciativas de igualdad de género, las alianzas pueden ser una fuente de fortaleza e ingenio. En las alianzas pueden encontrarse diferentes perspectivas, compartir estrategias que han funcionado en situaciones similares y brindar apoyo moral. Este enfoque de colaboración, respaldado por relaciones sólidas y de apoyo, tiene un valor incalculable para promover la agenda de igualdad de género, convirtiéndola en un objetivo compartido en lugar de una búsqueda solitaria, y aumentando el impacto de las iniciativas en entornos institucionales complejos y dinámicos.

En los entornos dinámicos y complejos de las universidades y las organizaciones de investigación, la adaptabilidad y las habilidades de resolución de problemas juegan un papel clave para las y los agentes de cambio que implementan los GEP. Estos entornos, caracterizados por diferentes culturas y jerarquías complejas, a menudo plantean desafíos únicos para la implementación del GEP. Las y los agentes de cambio deben ser **flexibles y tener capacidad de innovación** en el desarrollo de soluciones, ya que pueden encontrarse con problemas imprevistos que van desde la resistencia institucional hasta las limitaciones políticas. Su capacidad para adaptar las estrategias a estos contextos específicos y, al mismo tiempo, encontrar soluciones creativas es esencial para el éxito de las iniciativas de igualdad de género.

Del mismo modo, **la persistencia y la resiliencia** son cualidades importantes para las y los agentes de cambio, ya que el camino hacia el cambio institucional en estos entornos suele ser lento y está plagado de obstáculos. Los contratiempos, ya sea en forma de retrasos en la implementación de políticas, diferentes compromisos de las partes interesadas o cambios en las prioridades de la organización no son infrecuentes. En tales casos, deben demostrar un compromiso y una perseverancia inquebrantables. La promoción continua de la igualdad de género, la atención a los objetivos a largo plazo y el impulso continuo para el progreso, incluso frente a cambios lentos y graduales, son esenciales para lograr un cambio significativo y duradero en estas instituciones.

El **apoyo de los cargos directivos** es fundamental para el éxito para quienes trabajan como agentes de cambio en el mundo académico y las instituciones de investigación, en particular cuando se implementa un GEP, ya que suelen carecer de autoridad formal a pesar de su compromiso y experiencia en el impulso de iniciativas de igualdad de género. El respaldo de la dirección les proporciona legitimidad e influencia, lo cual es esencial en entornos que a menudo están dominados por normas jerárquicas. A través de su apoyo, obtienen acceso a recursos críticos, incluidos fondos y personal, que son esenciales para la implementación efectiva del GEP. Además, la participación ejecutiva es clave para superar las resistencias

institucionales, incorporar la igualdad de género como prioridad estratégica y fomentar una cultura organizativa de apoyo. Este apoyo de alto nivel no solo amplifica sus esfuerzos, sino que también garantiza la eficacia y sostenibilidad de las iniciativas de igualdad de género dentro de la institución.

En resumen, el papel de agente de cambio para la implementación de un GEP dentro de una RPO es complejo y requiere una combinación de conocimientos, habilidades y características personales. Implica no solo una comprensión profunda de las cuestiones de género, sino también la capacidad de comunicarse de manera efectiva, liderar, influir, colaborar y adaptar estrategias al contexto único de la organización. Con estas habilidades, pueden impulsarse de manera efectiva la adopción e implementación exitosa de los GEP, lo que conduce a entornos de investigación más inclusivos y equitativos.

### **Recomendaciones**

Basadas en los conocimientos y las experiencias de los socios de LeTSGEPs y resultando de la implementación de los GEP, se sugieren las siguientes recomendaciones a las RPO que se inician en el desarrollo de iniciativas de igualdad de género en el ámbito de la ciencia y la investigación:

- La igualdad de género debe integrarse en todas las políticas y prácticas institucionales. Es importante tomar medidas deliberadas para identificar y abordar las brechas y desigualdades de género, adaptando las acciones a las necesidades y prioridades específicas de las mujeres en la institución. Por lo tanto, apunte a un cambio sostenible integrando la igualdad de género en la cultura institucional, asegurando que sea un aspecto permanente y valorado de la organización.
- Es importante crear una cultura organizacional que apoye activamente la igualdad de género, liderada, estimulada y facilitada por la dirección de la institución. Para reforzar esta cultura, es importante fomentar la colaboración entre todas las partes interesadas.
- La dirección debe mostrar un compromiso firme con las políticas específicas de género, ya que esto pone de manifiesto el compromiso de la institución con la promoción de un entorno igualitario e inclusivo tanto interna como externamente.
- Los GEP deben recibir apoyo con recursos adecuados a largo plazo, incluidos fondos y personal, y deben definirse responsabilidades claras para las tareas relacionadas con los GEP a fin de garantizar una implementación efectiva.
- Se recomienda elaborar un calendario estructurado para la aplicación

de los GEP, junto con un sólido sistema de seguimiento y evaluación que emplee indicadores desagregados por sexo y sensibles al género para medir el progreso y el impacto de manera objetiva.

- Se recomienda adoptar la PPG como un componente integral del GEP desde el principio. La PPG ofrece una lente crítica a través de la cual observar las asignaciones presupuestarias, asegurando que los objetivos de igualdad de género no solo se establezcan, sino que también reciban apoyo financiero y se implementen estratégicamente. Este proceso debe iniciarse con un análisis exhaustivo de las prácticas y políticas presupuestarias existentes desde la perspectiva de género para identificar áreas de intervención. Al incorporar la PPG en las primeras etapas del desarrollo del GEP, las instituciones establecen una base sólida para avances sostenibles en materia de igualdad de género.
- Para implementar eficazmente los GEP, es esencial centrarse en el desarrollo de capacidades tanto para quienes ejercen de agentes de cambio como para el personal responsable de la presupuestación. Esto implica proporcionar una formación integral sobre conocimientos y habilidades esenciales para promover la igualdad de género dentro de la institución. La capacitación debe abarcar los principios de igualdad de género, las estrategias de implementación de los GEP y las complejidades de las dinámicas de género. Además, la formación especializada del personal responsable de la presupuestación es fundamental para integrar las consideraciones de género en la toma de decisiones financieras. Este doble enfoque garantiza un compromiso integral e informado con la equidad de género institucional.
- A efectos de seguimiento, es esencial definir indicadores claros a nivel de productos y resultados para el GEP con el objetivo de alcanzarlos o superarlos. Estos puntos de referencia son cruciales para hacer un seguimiento de los progresos y evaluar la eficacia de las iniciativas de igualdad de género aplicadas.
- Surgirán desafíos como la limitación de recursos, el cambio institucional o la resistencia, y es importante mantener la adaptabilidad y la perseverancia para superar estos problemas cuando surjan.
- Para garantizar la eficacia y la integración holística de un GEP, es importante que se desarrolle y aplique de manera inclusiva, abarcando la diversidad de grupos y colectivos de la RPO, incluido el personal científico, técnico y administrativo.
- Para fomentar la aceptación y el compromiso generalizados, la



implementación de los GEP debe ser un proceso colaborativo e inclusivo con responsabilidades compartidas. Este enfoque, a diferencia de un mandato de arriba hacia abajo, garantiza la participación activa en el diseño y ejecución del GEP, cultivando así un sentido compartido de propiedad y dedicación a la igualdad de género en toda la institución.