



Fase 3

El **CÓMO**

de la **transferencia**

de Buenas Prácticas

a los

“Huecos de Transferencia”

La transferencia de Buenas Prácticas para  
la igualdad de género en el empleo

---



Unión Europea  
Fondo Social Europeo



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES



Fase 3

El **CÓMO**

de la **transferencia**

de **Buenas Prácticas**  
a los

**“Huecos de Transferencia”**

La transferencia de Buenas Prácticas para  
la igualdad de género en el empleo

---

**Elaborado por**

Isabel Alonso Cuervo  
Natalia Biencinto López  
Rosa Gómez Torralbo  
Ángeles González González  
Miriam Soliva Bernardo

**Grupo de Trabajo**

Grupo Temático Nacional de  
Igualdad de Oportunidades  
UAFSE.  
Estructura de Apoyo EQUAL-Eje 4

Edita: Unidad Administradora del Fondo Social Europeo  
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Maqueta y diseña: PardeDÓS

NIPO: 201-07-294-4

# Índice

	<b>Pág.</b>
Presentación _____	5
Estructura _____	5
Agentes implicados _____	6
Utilidad _____	7
I. Marco conceptual. El concepto de transferencia _____	8
I.1. Definición de transferencia y tipología _____	9
I.2. Elementos condicionantes _____	13
II. Desarrollo metodológico _____	22
Paso 1: Identificar y consensuar los elementos a transferir y su destino. Diseñar un Plan de Transferencia _____	23
Paso 2. Establecer alianzas estratégicas _____	25
Paso 3. Constituir una Comisión Técnica _____	26
Paso 4. Análisis comparativo _____	27

	<b>Pág.</b>
Paso 5. Rediseñar la política destino de transferencia: Cambios y recursos necesarios _____	28
III. Resultados esperados _____	30
IV. Diagrama secuencial _____	31
Anexo. Ficha de Planificación. Diseño de un Plan de Transferencia _____	33

## Presentación

**E**n este libro, se aborda la cuestión de la **transferencia** de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo, entendida como la fase última del procedimiento metodológico.

### Estructura

El libro comparte una estructura similar a los anteriores. Así, los contenidos se organizan en torno a los siguientes epígrafes:

- ▣ En el primero, se aborda el marco teórico que ha servido de referencia para el diseño del procedimiento de “transferencia”, aplicado a este ámbito de análisis.
- ▣ En el segundo, se presenta el procedimiento de transferencia entendiendo éste como un proceso de mejora de las políticas públicas a través de la incorporación de buenas prácticas en igualdad de género, así como una reflexión sobre los elementos que condicionan el éxito de las estrategias dirigidas a su consecución.
- ▣ En el tercero, se especifican los resultados que se espera obtener al final de la fase, con la puesta en marcha de las pautas metodológicas y la aplicación de la herramienta de planificación.

- ▣▣▣▶ A continuación, se presenta un diagrama de flujo, que reconstruye gráficamente el procedimiento metodológico correspondiente a esta fase.
- ▣▣▣▶ En el anexo, se presenta la herramienta que muestra los elementos a considerar para el diseño de un Plan de Transferencia, en coherencia con la definición y el procedimiento propuesto en este libro.

## Agentes implicados

En esta fase del procedimiento metodológico, intervienen las personas implicadas en el proceso de transferencia, especialmente:

- ▣▣▣▶ Personal técnico involucrado en la identificación de la Buena Práctica que se desea transferir, por ser el que tiene información de primera mano sobre los aspectos en los que ésta puede contribuir a la mejora de las políticas “destino”.
- ▣▣▣▶ Personal responsable de la toma de decisiones en la entidad que promueve la transferencia (por ejemplo, el nivel político de las Agrupaciones de Desarrollo), por ser quien tendrá capacidad de establecer el “contacto” con las entidades potencialmente receptoras de la buena práctica que se desea transferir.
- ▣▣▣▶ Responsables (nivel técnico y nivel de toma de decisiones) de las políticas “destino” de transferencia, por cuanto estarán implicadas e implicados en los procesos de análisis e inte-

gración de la buena práctica, para lograr un impacto positivo sobre la igualdad de género de las políticas que gestionan.

## Utilidad

Este documento pretende ser útil para orientar los procesos de diseño, ejecución y evaluación de planes orientados a la transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo.

En él se establecen los pasos a seguir para la puesta en marcha de un procedimiento de incorporación de aquellos elementos de las actuaciones (metodologías, herramientas) validadas como “buenas prácticas”, a otros contextos o niveles de intervención. Conscientes de la complejidad de este proceso, se ha creído oportuno incluir además una reflexión sobre los elementos, internos y “de contexto”, que pueden intervenir en el éxito del procedimiento. Finalmente, y con una vocación más práctica, se incluye una herramienta que especifica todos los elementos que hay que considerar para el diseño de un plan de transferencia.

## I. Marco conceptual. El concepto de transferencia

**E**n este documento, aportaremos una definición del concepto de transferencia, aplicado a nuestro campo de experimentación: la igualdad de género en el empleo. Lo más importante es, no obstante, que sea la propia entidad/el equipo responsable del diseño y ejecución del Plan de Transferencia, quien dedique un mínimo de tiempo previo al diseño del Plan, a consensuar una definición básica de ambos términos.

El consenso en dichas definiciones es fundamental, ya que condicionará el enfoque subyacente al Plan de Transferencia, así como la toma de decisiones acerca de las estrategias a seguir y los elementos claves del proceso. De similar importancia es la distinción entre transferencia propiamente dicha, y otras estrategias que pueden facilitar o favorecer el éxito del proceso, pero que no deben ser consideradas como tales.

En definitiva, el acuerdo en torno a este marco teórico, constituye una base firme sobre la que construir después el diseño y la puesta en marcha del procedimiento.

## I.1. Definición de transferencia y tipología

Para la **definición** de transferencia, partimos de la definición que de este término ofrece el Programa de Iniciativa Comunitaria (PIC) EQUAL para España en su versión de marzo de 2004. De acuerdo con este documento, la transferencia consiste en *la incorporación de las mejores prácticas ensayadas a las políticas generales relacionadas con el mercado de trabajo*. Dando un paso más, el Segundo Plan de Transferencia, define ésta como *“el proceso que ha de permitir que lo ensayado con éxito en un ámbito de actuación limitado pueda aprovecharse en otros contextos y mejorar y/o completar las prácticas y políticas existentes”*<sup>1</sup>.

Aplicando esta definición al ámbito de la igualdad entre mujeres y hombres, y tras un proceso de consulta y validación, promovido por el Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades entre las y los representantes de los proyectos EQUAL,<sup>2</sup> se ha consensuado la siguiente definición de transferencia:

---

1. 2º Plan de Transferencia a las políticas y de generalización de buenas prácticas IC EQUAL periodo 2005-2007.

2. Este proceso se articuló a través de la realización de la III Jornada con proyectos EQUAL-Igualdad de Oportunidades, celebrada en Madrid, durante los días 18 y 19 de junio de 2007. En ella, junto con las personas que forman el Grupo Temático Nacional, participaron más de cien representantes de dichos proyectos, que reflexionaron acerca del concepto de *Transferencia*. Los resultados de este trabajo de reflexión y consenso, dan lugar a la definición que se ofrece en este epígrafe.

***“Integración de Buenas Prácticas experimentadas para reducir o eliminar las desigualdades de género, a las políticas que inciden directa o indirectamente en el mercado de trabajo y el empleo, así como a las estructuras de gestión y de toma de decisión acerca de dichas políticas”***

Al hilo de esta definición, conviene hacer una reflexión sobre los esfuerzos/intentos realizados desde la primera convocatoria de la IC de Empleo y Recursos Humanos NOW (1989-1993) hasta nuestros días con el fin de garantizar la sostenibilidad de las experiencias exitosas testadas en el marco de la igualdad de género en el empleo. Desde NOW han transcurrido ya 18 años, y muchos intentos de transferir las Buenas Prácticas a las políticas generales. Los resultados han sido muy diversos, pero podemos clasificarlos atendiendo a las siguientes situaciones:

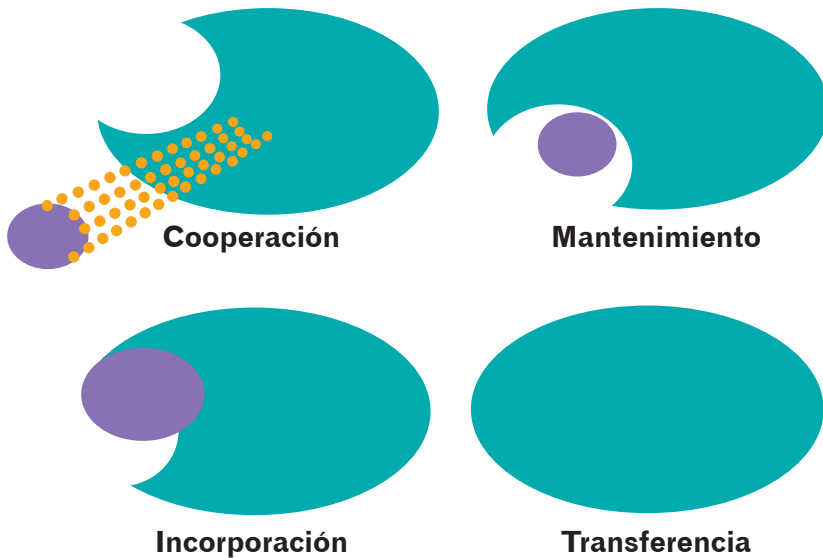
- ❑ Relaciones de **cooperación**, entre los proyectos y los servicios públicos, durante el período de ejecución de aquéllos.
  
- ❑ **Mantenimiento** de algunos proyectos que lograron incorporarse al Marco Comunitario de Apoyo (2000-2006). Integración teórica, que en la práctica ha podido seguir caminos paralelos a los de las políticas. Se han prestado servicios en los márgenes de las políticas de empleo. Es decir, se ha garantizado la financiación, porque han sido proyectos que venían a cubrir huecos, que se situaban claramente en esa

necesidad, pero aunque se han integrado desde la financiación, no se ha hecho lo mismo desde el servicio público, desde el diseño de la política. A las personas usuarias no se les presenta como un itinerario, sino como medidas específicas, ofertadas para situaciones específicas, prestadas por entidades específicas. Por eso hablamos de los *márgenes* de la política.

- ❑ Proyectos que han sido adaptados e **incorporados** a las políticas de empleo, pero manteniendo su carácter de proyecto, sin modificar la política, o el funcionamiento del servicio público. Se prestan en los márgenes de los servicios públicos de empleo. En estos casos, la política de empleo lo asume y lo oferta en su catálogo de servicios, pero como camino opcional, manteniendo una estructura organizativa y funcional específica; por eso decimos que mantiene el carácter de proyecto y que se oferta *desde los márgenes* del servicio público estable.
- ❑ Cambios de las políticas, a partir de buenas prácticas transferidas. La **Transferencia** ha implicado la mejora de la política y ha permitido responder a una necesidad no cubierta anteriormente. Sólo en este último caso, podemos hablar de transferencia propiamente dicha.

El resultado de estos intentos, tipificados según esta clasificación, puede representarse gráficamente como sigue:

Figura 1. De la cooperación a la transferencia



Desde este punto de vista, y con objeto de clarificar aún más el concepto de transferencia, puede ser útil considerar la distinción entre las siguientes **estrategias**:

1. **Delegación:** es una estrategia más “pasiva”, basada en el presupuesto de que la mera presencia de entidades relevantes de la Administración Pública en el desarrollo de la intervención garantiza su transferencia.
2. **Difusión:** Actuaciones ejecutadas de forma autónoma por las diferentes entidades que promueven la transferencia de

las buenas prácticas experimentadas en el marco de sus proyectos. Pueden ser estrategias de “difusión generalizada” o focalizada, esto es, segmentada por público-objetivo.

**3. Estrategias de negociación** y grupo de presión, orientadas a implicar activamente a los agentes con capacidad de decisión política.

Esta clasificación nos sirve para identificar como estrategia de transferencia propiamente dicha sólo la última de las descritas. La difusión, y en menor medida la “delegación”, deben ser entendidas en tanto que elementos que pueden favorecer el proceso de transferencia, pero que, por sí solas, no son suficientes para garantizar los resultados, y no pueden, por tanto, ser consideradas propiamente como estrategias de transferencia.

## 1.2. Elementos condicionantes

Toda estrategia de transferencia debe incorporar, tal y como se apuntaba en la presentación del documento, un análisis de los elementos que inciden o condicionan el proceso.

El proceso de transferencia es complejo, debido sobre todo a que en su éxito intervienen una gran variedad de elementos no fácilmente controlables, pero que deben ser identificados para interponer estrategias orientadas a potenciar aquellos que pueden favorecerlo y neutralizar otros que pueden obstaculizarlo. En este libro, se ha creído oportuno presentar una clasificación de éstos, considerando que puede resultar de gran utilidad para

todas aquellas personas que decidan emprender un procedimiento de este tipo.

En principio, la reflexión sobre los elementos que inciden en el éxito de un proceso de transferencia puede ser abordada en función de **tres dimensiones** de análisis, que serían las siguientes:

1. Las **características de la acción/herramienta/metodología** que se pretende transferir.
2. La capacidad de transferencia de la **entidad promotora** y el grado de adecuación de la **estrategia** propuesta (diseño de un buen plan de transferencia, importancia que se le otorga, recursos destinados, etc.).
3. Todos aquellos elementos “de contexto” que influyen en la capacidad de “asimilar” la Buena Práctica por parte de **entidad/política destinataria**.

Como puede comprobarse, la clasificación propuesta se corresponde con los tres elementos fundamentales del procedimiento de transferencia, según la secuencia:

□ Buenas Prácticas

▣ Mecanismo/procedimiento de Transferencia

▣ Huecos en las políticas de empleo

Antes de pasar a detallar cada una de estas dimensiones, se presentan de una forma gráfica en el siguiente cuadro resumen:

Figura 2. Elementos condicionantes de la transferencia, según dimensiones de análisis



En el documento correspondiente a la fase de definición e identificación de Buenas Prácticas, se han abordado los criterios a considerar para la valoración de una experiencia en tanto que Buena Práctica transferible (la primera de las dimensiones contempladas).



En cuanto al grupo de condicionantes relacionados con la entidad promotora de la transferencia, pueden ser clasificados de la siguiente forma:

**II.1.** Aquellos que se refieren a los y las **AGENTES** del proceso, esto es, a **QUIÉN** promueve? la transferencia. En cuanto a esta dimensión, algunos de los elementos facilitadores, podrían ser:

1. El grado de **formalización de los compromisos**, o control del cumplimiento de sus responsabilidades por parte de las y los agentes implicados.
  - ⇒ En la medida en que la estrategia de transferencia pueda promover el *compromiso formal* de las entidades públicas de incorporar elementos de la buena práctica a sus políticas, la estrategia será más exitosa. Un ejemplo sería la firma de convenios de colaboración con las entidades destino de transferencia.
  - ⇒ En este sentido, la transferencia no debe ser enfocada desde el punto de vista de la *voluntariedad*, sino incidiendo en la *obligatoriedad* y sostenibilidad del proceso.
2. La **atribución clara de responsabilidades** entre los agentes implicados, definiendo sus funciones de cara al proceso y el grado de implicación que se requiere para el desarrollo de la estrategia.
3. El nivel de **coordinación e integración** de las entidades que promueven el proceso de transferencia. Se entiende que un proceso de transferencia exige un alto nivel de cohesión interna de la entidad/entidades que promueven el proceso de transferencia.
4. El grado de **legitimidad que tenga la entidad/entidades que promueven** el proceso de transferencia en el contexto

socio-político al que se pretende transferir la intervención. Dicha legitimidad guarda a su vez relación con la capacidad de influencia del personal “político” integrado en la entidad promotora de la transferencia y su poder de negociación con respecto a las y los decisores políticos.

5. El grado de **implicación** de la(s) entidad(es) promotora(s) del proceso de transferencia, y en el caso de observarse una baja implicación, la capacidad de articular estrategias pro-activas (más allá de otras más pasivas como la difusión o la sensibilización con la problemática) para aumentar los niveles de compromiso. Dicho compromiso depende a su vez de factores como el grado de **concienciación** de las entidades sobre la necesidad de transferir buenas prácticas en igualdad de género a las políticas generales.

**II.2.** En segundo lugar, estarían todos aquellos elementos que se refieren al **PROCEDIMIENTO** planificado para hacerla efectiva, esto es, al **CÓMO** de la transferencia. Algunos elementos a valorar serían:

1. La existencia de una **planificación** detallada de la estrategia de transferencia, que incluya una especificación de los elementos claves de la misma: el qué se va a transferir, quiénes van intervenir, cuál será el destino más adecuado de esta transferencia, y las acciones que se van emprender para llevarla a cabo.
2. El grado de **comprensión** del principio de transferencia condiciona también el tipo de estrategia que se ponga en mar-

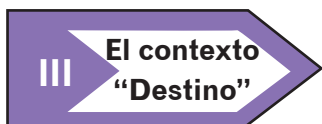
cha. El acuerdo de las personas que van a llevarla a cabo en torno a qué es transferir y sus implicaciones, determina de manera importante el proceso.

3. La importancia, o la **prioridad** que se concede a la transferencia en el marco de los proyectos.
4. El **alcance** de las **actuaciones** de transferencia previstas, esto es la medida en que éstas incluyen mecanismos cuyo alcance va más allá de la mera difusión y/o sensibilización, orientadas a la búsqueda del compromiso y la implicación de las y los responsables de la toma de decisiones en el ámbito de intervención al que se quiere transferir.
5. La **fase de desarrollo del proyecto**, o el ajuste de los ritmos de ejecución del proyecto con las actuaciones de transferencia. La transferencia en sí misma sólo puede iniciarse cuando la ejecución está consolidada, porque exige la validación previa de los resultados de la intervención (como “buena práctica transferible”). Ello no excluye que se interpongan procedimientos para la implicación de las entidades que se consideran estratégicas desde la misma formulación de los objetivos de la intervención.

⇒ En este sentido, es posible pensar en estrategias de implicación de las entidades según los momentos de ejecución de la intervención, desde la formulación (por ejemplo, cuando los objetivos de la intervención son *formulados* por la entidad que la promueve en términos de adecuación a las estrategias globales de la región en la que se va ejecutar, e incluso del contexto al que se prevé transferir) hasta la evaluación y seguimiento (se

implica a los y las responsables políticas en la reflexión acerca de los resultados de la intervención y su posible *transferibilidad*)

6. La existencia de una **estructura de gestión del proceso** de transferencia (por ejemplo, una “comisión de transferencia” en el nivel de toma de decisiones con respecto al proyecto), y de redes de comunicación y apoyo de la misma.
7. Los **recursos materiales y humanos** que se destinan específicamente a la fase de transferencia o su previsión, así como su seguimiento y evaluación.



La tercera de las dimensiones señaladas, se refiere a todos aquellos **elementos “de contexto”** que influyen en la **voluntad** y la **capacidad** de “asimilar” la Buena Práctica por parte de entidad/política destinataria. En este sentido, se podrían apuntar los siguientes:

1. La buena práctica *encaja* dentro de alguna de las **prioridades/objetivos** en las políticas potencialmente destinatarias de la transferencia.
2. Existe una **normativa** al respecto que prescribe la intervención de las entidades potencialmente destinatarias en el campo de la promoción de la igualdad de género.
3. La buena práctica tiene “**legitimidad**” entre los agentes que se han identificado como claves para su puesta en marcha, que pueden actuar como aliados estratégicos.

4. La buena práctica es “asumible” desde el punto de vista de la **disponibilidad de recursos** (económicos y humanos) de las entidades/instituciones que gestionan las políticas a las que se pretende transferir.
5. Existe la suficiente **voluntad política y grado de concienciación** sobre la necesidad y la importancia de hacer frente a las desigualdades de género, por parte de las personas responsables de las entidades e instituciones que gestionan las políticas destino de transferencia.

Para finalizar, apuntar que la participación de personas responsables de la ejecución de las iniciativas en igualdad de género financiadas a través de EQUAL en esta reflexión sobre los elementos que están condicionando los procesos de transferencia, aportó resultados muy interesantes<sup>3</sup>. Entre ellos, destacaríamos:

- 1º. El peso que conceden al grupo de condicionantes relacionados con el “**Compromiso y la voluntad por parte de la entidad responsable/que gestiona la política destino**” de transferencia. En este sentido, y de cara al procedimiento metodológico para hacer efectiva la transferencia, conviene insistir en la necesidad de buscar mecanismos para que dicha voluntad sea real y no simbólica, esto es, verificable.

---

3. Dicha participación, se articuló a través de un cuestionario de consulta a los y las representantes de dichos proyectos, así como del trabajo en grupos en torno a esta cuestión realizado durante la *III Jornada* a la que se ha hecho referencia en notas anteriores.

- 2º. La implicación del público beneficiario en las actuaciones de transferencia como un elemento que puede facilitar el éxito del procedimiento.
- 3º. La “brecha” entre los resultados de este análisis de condicionantes –apuntando al compromiso y la voluntad política como elemento más relevante- y las estrategias que, en la práctica, se proponen para articular la transferencia. Dichas estrategias se concretan más frecuentemente en acciones facilitadoras de carácter más genérico, y menos a la búsqueda y establecimiento de alianzas o a garantizar el compromiso de las entidades “destino” con la transferencia.

Esta brecha entre la percepción de lo óptimo y la realidad es esperable en toda intervención sobre un contexto complejo como el que se está analizando, y será lo que señale oportunidades de mejora, o los ámbitos en los que tendríamos que incidir.

Este es, en conjunto, el marco del que partimos para la propuesta metodológica que se desarrolla en el siguiente epígrafe.

## II. Desarrollo metodológico

**E**l proceso de transferencia, puede darse, al menos teóricamente, en dos direcciones:

1. Desde la DEMANDA (proceso “de arriba a abajo”): El proceso se impulsa desde instancias de mayor nivel de decisión, que demandan la mejora de sus actuaciones y procedimientos mediante la incorporación de experiencias exitosas en su ámbito de intervención (o Buenas Prácticas).
  - ⇒ Las entidades que gestionan las políticas de empleo o agentes relevantes en este campo, ponen en marcha la estrategia, como demandantes de buenas prácticas.
2. Desde la OFERTA (“de abajo a arriba”): Aquellas estrategias de transferencia que parten de las entidades que han desarrollado la Buena Práctica, y se responsabilizan de su incorporación a las políticas generales de empleo.
  - ⇒ Comprende acciones destinadas a implicar a las personas con capacidad de decisión política como receptoras de las buenas prácticas experimentadas con éxito en los proyectos.

En este epígrafe, se pauta el proceso a poner en marcha para transferir las buenas prácticas identificadas a las políticas o

entidades “destino”, situándolo desde el punto de vista de la “OFERTA”, esto es, desde la segunda de las direcciones señaladas.

Los pasos a aplicar para desarrollar con éxito un procedimiento de transferencia de Buenas Prácticas para la Igualdad de Oportunidades en el empleo, son los que se especifican a continuación:

### **Paso 1: Identificar y consensuar los elementos a transferir y su destino. Diseñar un Plan de Transferencia**

La primera tarea a abordar por parte de la *entidad impulsora de la transferencia* será la identificación de los elementos a transferir. Lo más probable es que nos encontraremos con Buenas Prácticas que no se pueden incorporar a las políticas generales en su conjunto, porque responden a una realidad y un contexto muy determinado, por lo que tendremos que identificar cuáles son los elementos de esa Buena Práctica que sí podemos transferir a las políticas generales. Pueden ser aspectos metodológicos a aplicar en cualquiera de las fases de diseño, ejecución o evaluación de la política (análisis de la demanda, determinación de las especificaciones de las políticas, medición de resultados e impactos), o productos concretos (como por ejemplo, una herramienta, un protocolo o una guía didáctica).

En el caso de encontrar dificultades o dudas para llegar a un acuerdo sobre los elementos de la Buena Práctica identifica-

da objeto de nuestra transferencia, será recomendable recurrir de nuevo a la aplicación de la *Herramienta de Identificación de Buenas Prácticas* así como al baremo resultante de la aplicación de la *Ficha de Validación de Resultados*. La aplicación de estas *herramientas* y sus correspondientes resultados constituyen un factor de decisión sobre el *qué* de nuestra transferencia.

Una vez identificadas y consensuadas las Buenas Prácticas o elementos de las Buenas Prácticas que serán objeto de nuestra transferencia, procederemos a identificar y consensuar cuáles son los *destinos* posibles en las políticas generales de empleo. Para llevar a cabo dicha identificación, debemos tomar en cuenta los factores de desigualdad en los que incide la Buena Práctica (para cuya identificación puede consultarse el libro 2) y su correspondencia con la tipología de Huecos (que se desarrolla en el libro 3).

Con el objetivo de planificar el proceso de transferencia, estos elementos deben ser sistematizados en un Plan de Trabajo (**Plan de Transferencia**), en el que detallaremos:

- Los Elementos transferibles.
- Los Huecos de Transferencia.
- El Destino de Transferencia.
- La Finalidad de la Transferencia.
- Los Agentes y Estrategias o Mecanismos de relación/compromiso.

- Las Fases del Plan de Trabajo o Fase Operativa, incluyendo las acciones a emprender y su correspondiente cronograma; los recursos disponibles; el sistema de seguimiento y evaluación y los resultados esperados.

Este análisis, además de sistematizar la información obtenida, nos permitirá obtener una visión global del proceso, secuenciando el desarrollo y resolución de las Fases del Plan de Trabajo conforme a un cronograma establecido.

Para este proceso, se utilizará la **Ficha Elementos Claves de un Proceso de Transferencia**, cuya estructura y contenidos puede consultarse en el ANEXO.

## Paso 2. Establecer alianzas estratégicas

Esta fase es la que nos traza el puente hacia el destino concreto que hemos identificado.

La *entidad impulsora de la transferencia* buscará concertar todos los apoyos que puedan facilitar la comunicación con la *entidad responsable de la política*, y que aporten argumentos a favor de la transferencia de la Buena Práctica. Los Organismos de Igualdad, las organizaciones de mujeres, las asociaciones de defensa de la igualdad o las unidades de igualdad, si existen en la organización de destino, son algunas de las principales alianzas en este proceso.

En esta fase es donde se han concentrado muchas de las actividades realizadas por los proyectos, sobre todo con relación a

la difusión y sensibilización, como acciones facilitadoras de la creación de una voluntad colectiva favorable a la igualdad, que faciliten el compromiso de la entidad destinataria de la práctica.

### Paso 3. Constituir una Comisión Técnica

Una vez acordado el inicio de los trabajos para la transferencia, es conveniente constituir una Comisión Técnica.

Los criterios para su constitución, deben contemplar la participación de personas con capacidad de decisión, y conocimiento de la política concreta en la que se vaya a incidir así como de las desigualdades de género más relevantes en ese ámbito.

Este grupo de trabajo debe estar integrado por personas técnicas de las organizaciones impulsoras de las transferencia (agentes internos) y de las organizaciones destino de la transferencia (agentes externos).

- ▣ Los *agentes internos* estarían representados por el personal técnico encargado de haber iniciado e impulsado el proceso de transferencia; su función sería planificar, gestionar y evaluar el proceso de transferencia.
- ▣ Los *agentes externos* estarían representados por las personas aliadas y facilitadoras del proceso, así como por las personas responsables de las políticas destino de transferencia; su función será la de velar, favorecer y dar legitimidad con

su voluntad y actuaciones al proceso de transferencia para garantizar la incorporación real de la buena práctica.

Si fuera necesario, podría incluirse a otras personas de las organizaciones y de los grupos de interés implicados y/o a personal experto en el tema en cuestión.

#### **Paso 4. Análisis comparativo**

La aplicación del Plan de Trabajo o fase operativa debe finalizar con una propuesta sobre el nuevo diseño de la política o políticas destino. La diversidad de elementos a transferir hace difícil sugerir la utilización de herramientas concretas, lo más probable es que la Comisión Técnica tenga que analizar y reflexionar sobre los siguientes pasos:

1. Consensuar el significado de la integración de la dimensión de Igualdad de Género en las Políticas de Empleo.
2. Conocer en profundidad la Política de Empleo destino de transferencia. A modo de guía de este análisis, la Comisión Técnica debe contestar a las siguientes preguntas: La política en cuestión....
  - ⇒ ¿Tiene que cumplir algún objetivo concreto en la reducción de desigualdades?
  - ⇒ ¿Ha adoptado algún compromiso en el marco de la Estrategia Europea de Empleo?

- ⇒ ¿Que logros tiene que alcanzar en cuanto a la reducción de desigualdades en el mercado de trabajo?
  - ⇒ ¿Establece algún compromiso en el marco de planes de igualdad en el nivel local, autonómico o estatal?
3. Cuantificar la situación de desigualdad existente y las causas de esas desigualdades.
  4. Analizar el impacto de género y los resultados de las Políticas destino de transferencia y comparar con los resultados e impacto obtenido por la Buena Práctica cara a la eliminación de las desigualdades de género y a sus causas.
  5. Relacionar el impacto de ambas actuaciones y recopilar los beneficios obtenidos por la Transferencia de la Buena Práctica cara a la consecución de la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.
  6. Redactar una propuesta de rediseño de la Política destino de transferencia en base a esos elementos de mejora detectados que enriquecen la Política destino de transferencia y contribuyen al objetivo de la Igualdad de Género. Como parte del procedimiento, sería relevante contar con agentes que estén implicados en la Buena Práctica, las aportaciones de las personas destinatarias de las acciones.

## **Paso 5. Rediseñar la política destino de transferencia: Cambios y recursos necesarios**

Llegado este punto, la Comisión Técnica dispone de la suficiente información como para poder hacer una propuesta de

reformulación de la política, integrando los elementos transferidos. No olvidemos que rediseñar la política no se limita a incorporar una actuación, sino a cambiarla por otra que incluya respuestas a la realidad diferencial, como se ha expuesto anteriormente.

La nueva propuesta conlleva cambios, que deberán ser aprobados por la instancia política que corresponda. Estamos en un momento de toma de decisiones que, en este caso, propone que se adopten en base a datos concretos. La metodología de Transferencia de Buenas Prácticas que estamos desarrollando, se alinea con los criterios de calidad y excelencia en la gestión, ya que se orienta hacia los resultados en las personas y propone un sistema de toma de decisiones basado en los indicadores obtenidos y en las evidencias de éxito.

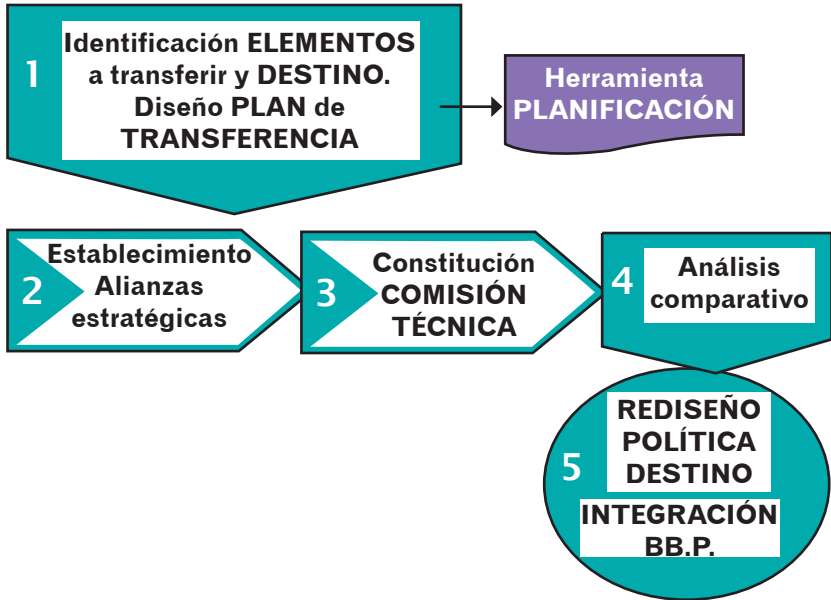
Los cambios pueden incidir en cualquiera de los elementos que intervienen en el diseño, comunicación, desarrollo o evaluación de las medidas y lo más probable es que necesiten un presupuesto específico, algo que habrá que tener en cuenta desde el principio. El presupuesto no deja de ser “la política en números” y si se invierte en igualdad, se generará un presupuesto que sustente esas mejoras, lo que revertirá en beneficios sociales.

### III. Resultados esperados

**A**l final de esta fase, se debe haber conseguido:

- ▣ El consenso en torno al concepto de transferencia, aplicado al ámbito de la igualdad de género en el empleo.
- ▣ La Identificación de elementos que intervienen en un proceso de transferencia y previsión de estrategias para potenciar aquellos que la favorezcan y neutralizar posibles obstáculos.
- ▣ Una Planificación exhaustiva del proceso de transferencia (Plan de Transferencia).
- ▣ La integración de la Buena práctica, tras la ejecución exitosa del procedimiento de Transferencia propuesto, que culminará con el rediseño de la política de destino.

## IV. Diagrama secuencial





## Presentación

La puesta en marcha del procedimiento metodológico cuyos pasos se especifican en este libro, se puede ver facilitada por un diseño exhaustivo del mismo, y la sistematización de sus elementos y de las estrategias a seguir, en la forma de un Plan de Transferencia.

Con **objeto** de contribuir al diseño de dicho Plan, se ha elaborado esta herramienta, en la que se recogen todos los elementos a tener en cuenta para establecer un procedimiento, lo más efectivo posible de transferencia de Buenas Prácticas para la igualdad de género en el empleo. Para facilitar su utilización, junto con la Ficha de Planificación, se ofrece una explicación sobre su contenido.

La **estructura** básica de la Ficha de Planificación, es la siguiente:

- ❑ **Bloque 1.** Elementos clave del plan de transferencia: se trata de concretar el OBJETO de transferencia, así como, a partir de los factores de desigualdad sobre los que incide, el DESTINO donde se prevé transferir.
- ❑ **Bloque 2.** Finalidad y objetivos: exige determinar la finalidad del plan de transferencia, y los objetivos que se persiguen con él.

- ❑ **Bloque 3.** Agentes y sistemas de relación/compromiso: en este bloque habría que identificar QUIÉNES intervendrán, así como especificar los mecanismos/estrategias de relación entre los agentes claves del proceso y las estrategias o acciones que tengan como objetivo la implicación o compromiso de las personas responsables de la toma de decisiones en el ámbito / la entidad destino de transferencia.
- ❑ **Bloque 4.** Plan de trabajo: pretende establecer una metodología general que oriente el proceso de transferencia, determinando las fases para articularlo, las acciones a cubrir en cada una de ellas, una previsión de los recursos a emplear, y de los y las agentes que estarán implicados en su puesta en marcha. Se debe incluir asimismo la anticipación de los resultados a obtener con la puesta en marcha de las acciones y un cronograma de ejecución.
- ❑ **Bloque 5.** Sistema de Seguimiento y Evaluación. En este bloque habría que detallar los indicadores de seguimiento y evaluación, y definir, para cada una de las fases y actuaciones del plan de trabajo, las personas responsables, y los hitos de recogida y análisis de la información.

Con carácter general, puede decirse que el diseño de Plan de Transferencia, no es diferente de cualquier otro proceso de planificación. En este sentido, el Plan debe presentar una estructura lógica definida, cumplir con el criterio de coherencia interna y cubrir los aspectos esenciales de cualquier proceso de planificación. No obstante, y como hemos visto a lo largo de todos los libros anteriores, nos encontramos con ciertos elementos que hay que considerar de manera específica.

A continuación, se ofrecen algunas **claves** para ayudar a los equipos de trabajo a elaborar el Plan de Transferencia, siguiendo la estructura de la Ficha en función de cada uno de estos bloques.

## Bloque 1. Elementos clave del Plan de Transferencia

La identificación del *objeto* de transferencia y del *destino* concreto al que se pretende transferir, constituye el punto de partida del proceso de planificación. La delimitación de estos dos elementos ha sido objeto de los libros 2 y 3. Aquí sólo se trata de reflejar en la ficha los resultados del proceso de identificación de Buenas Prácticas, así como de detección de Huecos de Transferencia.

## Bloque 2. Finalidad y objetivos

En este bloque se trata de determinar la finalidad del Plan de Transferencia y los objetivos que se persiguen con él. Nos detendremos un poco en el primer ítem, puesto que ofrece la clave para establecer los segundos.

Para determinar la finalidad de la transferencia, debemos pensar en las transformaciones que pretendemos introducir en el contexto político de destino, como resultado del éxito del Plan de Transferencia.

➡ En el caso de la transferencia de Buenas Prácticas para la Igualdad de género, la finalidad de la transferencia será siempre una transformación orientada a la integración del principio de igualdad entre hombres y mujeres (en cualquiera de

sus dimensiones) en la entidad que tiene competencias sobre la materia objeto de transferencia.

- ➔ Está condicionada por el análisis del contexto político-normativo al que se quiere transferir: se ha detectado una/un carencia/inadecuado tratamiento de una o varias situaciones de desigualdad por parte de la entidad o Admón. “X” (o sea: un “hueco de transferencia”) y se propone cubrirla a través de la incorporación de nuestra Buena Práctica. Por ejemplo: “la transformación de los procedimientos de gestión de la oferta de empleo por parte de los Servicios de Empleo de la Admón. “X”, integrando la perspectiva de género”.

### Bloque 3. Agentes y sistemas de relación/compromiso

Se trata de identificar QUIÉN o quiénes intervendrán en el proceso de transferencia. Para hacerlo adecuadamente, habría que responder a las siguientes preguntas:

1. **¿Quién/quienes desempeñan el papel promotor de la transferencia?: “Agentes Internos”.** La respuesta a esta pregunta, debe ir más allá de señalar a la entidad/entidades responsables de la puesta en marcha del Plan. Se aconseja además, prever la creación (o la asunción de estas funciones por parte de estructuras existentes) de estructuras estables de gestión del proceso de transferencia. Para ello, habría que pensar en estructuras capaces de abarcar las dos dimensiones básicas del procedimiento de transferencia, concretando su composición y funciones:

- ⇒ Técnica (diseño del plan) - Operativa (ejecución del plan)
- ⇒ Política (decisión de la estrategia y validación)

## 2. ¿Quién/quienes puede servir de apoyo a la transferencia?

**Alianzas.** Se trata de identificar a todos aquellos agentes que contribuyen a incrementar la legitimidad, respaldar la idoneidad de las transformaciones que se proponen con la Buena Práctica o visibilizar la necesidad de su incorporación por parte de la entidad receptora.

- ⇒ Esto incluye a aquellos agentes que pueden servir de “puente” o canal de comunicación con la entidad destino de transferencia.

## 3. ¿Quiénes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones sobre la política-destino? “Personas destinatarias”.

Ya se ha abordado anteriormente la importancia de identificar con precisión el ámbito de intervención/la entidad a la que se desea transferir. En este punto, se trataría de dar un paso más, determinando o señalando a qué nivel de responsabilidad queremos llegar con nuestro Plan de Transferencia.

- ⇒ Es deseable que la estructura de gestión del plan de transferencia sea mixta, esto es, que participen en ella personas con cierta capacidad de toma de decisiones sobre el ámbito de intervención destino de la transferencia. Ello es posible tanto en el nivel técnico como en el político.

## 4. ¿Qué papel puede jugar la población beneficiaria de la Buena Práctica en el proceso de transferencia? La pobla-

ción que ha sido beneficiaria de la puesta en marcha de la práctica en su contexto de aplicación, o aquella que se prevé que pueda verse beneficiada con su transferencia, puede jugar un papel importante en la legitimación de la misma o como grupo de presión a las y los responsables políticos para que la asuman.

Por último, y tal como queda reflejado en este bloque de ficha de planificación (columnas 2 y 3) además de identificar quién, habrá que especificar el cómo:

- ⇒ Mecanismos/estrategias de relación: entre los agentes claves del proceso con las entidades destinatarias de la transferencia.
- ⇒ Estrategias o acciones que tengan como objetivo la implicación o compromiso de las personas responsables de la toma de decisiones en el ámbito / la entidad destino de transferencia.

## Bloque 4. Plan de trabajo

En este bloque de la planificación, se trata de establecer una metodología general que oriente el proceso de transferencia, determinando las fases para articularlo, las acciones a cubrir en cada una de ellas, una previsión de los recursos a emplear, y de los y las agentes que estarán implicados en su puesta en marcha. Se debe incluir asimismo la anticipación de los resultados a obtener con la puesta en marcha de las acciones y un cronograma de ejecución.

Como se ve, al menos desde el punto de vista de la planificación, este bloque no se diferencia mucho de cualquier plan de trabajo. No obstante, lo más relevante y quizá lo que entrañe mayor nivel de dificultad en el proceso de planificación de la transferencia es la disponibilidad de fórmulas prácticas que contribuyan a hacerla efectiva. Ante la dificultad, el procedimiento de planificación que se propone en este documento, aconseja abordar la tarea de concretar las acciones a incluir en el plan partiendo de las fases a cubrir en el proceso de transferencia, que son las que se mencionan en el anterior epígrafe, concretando a partir de ahí las acciones y los demás ítems que recoge la herramienta de planificación.

## **Bloque 5. Sistema de seguimiento y evaluación**

El proceso de transferencia suele ser lento, y está condicionado por la existencia de diferentes factores. Ello no impide que se puedan establecer indicadores de seguimiento, que constituyan a la vez la base para la reflexión sobre los elementos que facilitan y obstaculizan la realización de las acciones incluidas en cada una de las fases del Plan. En este sentido, la herramienta recoge además la necesidad de definir, para cada una de las fases y actuaciones del plan de trabajo, las personas responsables, los hitos de recogida y análisis de la información.

Lo anterior es aplicable a los indicadores para determinar en qué medida el Plan ha conseguido los resultados esperados. Obviamente, el éxito del Plan vendrá marcado por el logro de la transferencia efectiva al ámbito de intervención destino. No obstante, será difícil determinar en qué medida este logro ha

sido producto de nuestra iniciativa o de otros factores. De nuevo, este hecho no impide que se puedan establecer indicadores de evaluación, que podrán ser de tres tipos:

- ↳ de realización: grado de ejecución de las actuaciones previstas en el plan de Transferencia.
- ↳ de resultado: resultados obtenidos tras la ejecución del plan, medidos en función del cumplimiento de los objetivos específicos.
- ↳ de impacto: serán más difíciles de obtener, aunque es posible establecer al menos parámetros que nos indiquen en qué medida la transferencia ha logrado transformar los ámbitos de intervención/las políticas de destino, en favor de la igualdad de género.

## Análisis de viabilidad

Una vez establecido el Plan, es conveniente que reflexionemos acerca de las posibilidades de ejecución del diseño que proponemos, pensando en los obstáculos y factores favorecedores del procedimiento que hemos planteado, y tratando anticipar estrategias para la resolución de los problemas con que podemos encontrarnos. Para esta reflexión, puede resultarnos muy útil la relación de factores ,es decir, los elementos condicionantes de la transferencia que se exponen en el epígrafe **1.2.** del libro 4. A partir de esta relación, podemos establecer una jerarquía con aquellos que nos parece que tienen mayor incidencia en nuestro Plan y buscar estrategias para potenciar los positivos y neutralizar aquellos que puedan obstaculizar su desarrollo.

## La herramienta de planificación

### Bloque 1. Elementos clave del Plan de Transferencia

<b>PRÁCTICA</b> (factores de desigualdad)		<b>HUECOS DE TRANSFERENCIA</b>	
<b>ELEMENTOS POTENCIALMENTE TRANSFERIBLES</b>		<b>ENTIDAD DESTINO</b>	

### Bloque 2. Finalidad y objetivos

<b>FINALIDAD DE LA TRANSFERENCIA</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	1.
	2.
	3.

### Bloque 3. Agentes y sistemas de relación/compromiso

AGENTES		ROL EN EL PROCESO	ESTRATEGIAS O MECANISMOS DE RELACIÓN/COMPROMISO
INTERNOS	NIVEL TÉCNICO		
	NIVEL POLÍTICO		
EXTERNOS: -	ALIANZAS		
	DESTINATARIOS <sup>1</sup>		
POBLACIÓN BENEFICIARIA			

### Bloque 4. Plan de trabajo

FASE	ACTUACIÓN	RECURSOS Materiales y humanos	AGENTES IMPLICADOS	RESULTADO PREVISTO	FECHAS DE EJECUCIÓN
1					
2					
....					

1. RESPONSABLES POLÍTICA "DESTINO"

## Bloque 5. Sistema de seguimiento y evaluación

	ACTUACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE
1			
2			
....			

## Análisis de viabilidad

OBSTÁCULOS	ESTRATEGIAS DE SUPERACIÓN
FORTALEZAS	ELEMENTOS DE LEGITIMACIÓN

