



JARDUNBIDE EGOKIEN GALDETEGIA

Euskaraz irakurtzeko [sakatu hemen](#)

CUESTIONARIO DE BUENAS PRÁCTICAS

Para leer en castellano, [pinchar aquí](#)

KUDEAKETAKO BERDINTASUNERAKO JARDUNBIDE EGOKIAK JASOTZEKO GALDETEGIA

BERDINTASUNAREN KUDEAKETA ARLOKO PRAKTIKAREN IZENBURUA: AKADEME, emakume akademikoen lidergo trebetasunak sustatzeko programa.

BILATZEN DITUEN HELBURUAK: Unibertsitateko emakume irakasle eta ikertzaileentzako prestakuntza eta laguntza programa, autolidergo eta lidergo gaitasunak eskuratzeko, ikerkuntzan, irakaskuntzan eta karrera akademikoko ezagutzaren transferentzian erantzukizuneko postuetan sartzeko eta mantentzeko xedez.

ENTITATE ARDURADUNA: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.

EMAKUMEZKO LANGILEEN KOPURUA: 3053

Guztiaren gaineko portzentajea: % 53

GIZONEZKO LANGILEEN KOPURUA: 2683

Guztiaren gaineko portzentajea: % 47

WEBGUNEA: www.ehu.eus

www.ehu.eus/es/web/akademe

JARDUNBIDE EGOKIAN PARTE HARTZEN DUTEN BESTE ENTITATE BATZUK:

HASIERA DATA: 2018/2019

HARREMANETARAKO PERTSONA Begoña Blanco

HARREMANETARAKO TELEFONOA: 688673706

HARREMANETARAKO E-MAILA: begona.blanco@ehu.eus

HITZ GAKOAK: Praktikak harreman handien duen 5 kontzeptuak hurrengoak dira:			
	Estrategia		Enplegarritasuna
X	Pertsonak		Maskulino-tutako sektorea
	Aliantzak		Lanaldiaren murrizketa
	Hornitzaileak		Baimenak
	Erakunde Eredua		Amatasuna eta aitatasuna
	Zeharkakoa		Kontziliazioa Erantzukidea
	Kualitatibo eta kuantitatiboak		Telelana
	Kudeaketa Sistemak edo prozesua		Denboraren eta espazioaren antolamendua
	Diagnostikoa		Zaintzak eta bizitzaren iraunkortasuna
X	Berdintasunerako plana		Segurtasuna, Osasuna eta Ongizatea
	Ikerketak eta genero analisiak		Bezeroentzako/erabiltzaileentzako arreta

	Estrategian Integrazio		Sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako protokoloa
	Feminizidioa		Lan baldintzak
	Genero-indarkeria		Ordainsari-politika
	Jazarpen-puntu beltza		Saillkapen profesionala
	Arriskuaren aurreikustea	X	Kristalezko sabaia
	Barne komunikazioa	X	Lidergoa
	Kanpoko Komunikazio		Parte-hartze
	Komunikazio ez-sexista		Interseksionalitatea, Aniztasuna
	Gardentasuna		Genero-ikuspegia
	Publizitatea		Emakume erreferenteen ikustaraztea
	Nazioarteko egunak: kanpaina 22F, 8M, 25A		Autodefentsa feminista
X	Formazioa eta Sensibilizazioa		Ahalduntzea
	STEAM		LGTBIQ+ politikak
	Mentoretza		Berdintasunezko maskulinitateak
	Pertsonen hautaketa eta barne promozioa		Emakume migratzaileak
			Gizarte Esku-hartzea

ERAKUNDEAREN SEKTOREA:

X	Hezkuntza
	Industria eta zerbitzuak
	Bestelakoak
	Osasun arloa
	Zerbitzu publikoa / Herri administrazioa
	Gizarte zerbitzuak

DESKRIBAPENA:

Programaren funtsezko helburu da emakume akademikoen lidergo trebetasunak hobetzea, erabaki postuetara iristeko eta postu horietan irauteko, bai eta ahalduntze kolektiboa bultzatuko duen laguntza sare batean haien partaidetza sustatzeko ere. Programak ahalbidetu egiten du unibertsitateko emakume irakasleek eta ikertzaileek beren kezka eta esperientziak, arrakastak eta zailtasunak partekatzea; hala, elkarri laguntzeko modua emango duten harremanak ezarriko dira, erantzukizun postuetara iritsi eta postu horietan garatzeko.

Helburu horrek beste helburu espezifiko batzuk hartzen ditu, besteak beste:

- Konfiantza eta segurtasun giroa sortzea ahalduntze kolektiboko prozesu bat martxan jartzeko.

- Emakume parte hartzaileak gaitasunetan eta tekniketan trebatzea, beren lidergo ahalmena hobetzeko aukera izan dezaten, beste pertsona batzuekin batera eraikitzeke eta taldeak zuzentzeko.
- Emakume parte hartzaileen partaidetza sustatzea kezkek eta esperientziak, arrakastak eta zailtasunak partekatzeke eta laguntza harremanak eta hitzarmenak ezartzeko dagoen sarean, helburua izanik erantzukizun postuetara iristea eta postu horietan irautea.
- Behar partikularrak eta komunak identifikatzea, programari jarraipena emateko.

Zehazki, trebakuntza amaitu ostean, emakume parte hartzaileek honako gaitasuna hauek izan dituzte:

- Beren lidergo estiloa eraikitzeke ahalmena identifikatzeko.
- Beren beldur eta sinesmen mugatzaileak kudeatzeko.
- Komunikazio eraginkorra lortzeko trebetasunak hobetzeko.
- Asmo partekatua lortzeko harreman kontziente eta intentzionalak eraikitzeke.
- Estrategia partekatuak batera sortzeko lagungarri izango den hizkuntza komun bat erabiltzeko.
- Emakume akademikoen artean laguntza harremanak ezartzeko, aurrera egin ahal izateko aukera berdintasunean UPV/EHU.

Programaren abiapuntua [UPV/EHUren Emakumeen eta Gizonen Berdintasunerako III. Planaren \(2019/2022\)](#) 5.3 puntuan jasotako erronka izan zen. Plan horrek konpromiso batzuk ezartzen ditu genero ikuspegi integratu bat zabaltzeko unibertsitate jarduera guztietan (prestakuntza, ikerketa, gizartearekiko harremana, pertsonak eta gobernantza eta baliabideak). Planaren 5.3 puntuak dioenaren arabera, UPV/EHUren erronka da «Unibertsitateko lidergo eta erantzukizun goreneko postuetan emakume gehiago izatea sustatzea (emakumezko katedradunak eta irakasle osoak, emakumezko ikertzaile nagusiak proiektuetan eta ikertaldeetan, goi mailako kargu akademikoetan)».

Berdintasunerako Zuzendaritzak urtero argitaratzen duen [Berdintasuna zenbakitan](#) 2019ko txostenaren arabera, emakumezko ikertzaile nagusiak eta tesi zuzendariak ez ziren % 40ko parekidetasunera iristen. Katedradunen artean, berriz, emakumeen presentzia % 25 ingurukoa zen. Jakintza esparruei dagokienez, emakumeen presentzia orokorrean baxua zen alor maskulinoetakoetan, ingeniartzetan eta informatikan bereziki. Era berean, emakumezko irakasle eta ikertzaileen parte hartzea dekanatuen eta sailen zuzendaritzen kudeaketa arloko erabaki eta erantzukizun postuetan eskasa zen, hain zuzen ere % 31,58koa eta % 38,74koa hurrenez hurren, eta horrek desberdintasuna eragiten zuen rol akademikoen barne banaketan. Datu horiek ezagututa, UPV/EHUK, euskal unibertsitate publikoa den aldetik, bere gain hartu zuen unibertsitatean emakumeen eta gizonen arteko benetako berdintasuna lortzeko erantzukizuna, eta zenbait politika eta ekintza ezarri zituen kristalezko sabaia apurtu eta emakumezko akademikoak rol horietara iristea oztopatzen duten kultura, harreman eta botere faktoreak birbideratzeko. Horrela, Nazio Batuen Agenda 2030ean 5. GJHari eta Europako Batzordearen (2016/2019) konpromiso estrategikoari erantzungo zaie, eremu publiko eta pribatuaren erabakitzeko ahalmena Europako esparru bateratuan integratzeko.

Programa hiru campusetako emakume akademikoentzat da, bai eta dagoeneko erantzukizun karguetan daudenentzat eta lidergo ahalmena hobetu nahi dutenentzat ere. Honako hauek dira erantzukizun postuak: ikerketa proiektuen zuzendaritzak (IN); master eta doktorego programen zuzendaritzak; UPV/EHUko ikastegietako zuzendaritza eta dekanoko taldeak; UPV/EHUko Gobernu Taldea (errektorea, Idazkaritza Nagusia eta Errektoreordetzak); zerbitzu orokorretako zuzendaritzak; campuseko zuzendaritza taldeak; saileko eta unibertsitateko ikerketa institutuko zuzendaritza eta idazkaritza akademikoa.

ALDERDI BERRITZAILEAK:

Emakume irakasle eta ikertzaileen karrera akademiko eta unibertsitarioa barne hartzen duen ingurune berezi eta espezifikoa dela eta, Akademe tresna funtzional eta garrantzitsua da emakumeen karrera akademikoan lidergoa errazteko, hiru zutabetan oinarritzen baita: “neure buruaren liderra izatea, beste pertsona batzuen liderra izateko eta, batez ere, ahalduntze kolektiborako laguntza sareak sortzeko”.

Akademe programaren alderdi berritzaileek programa garrantzitsua eta eraginkorra bihurtzen dute emakume akademikoen lidergoaren sustapenean. Berrikuntza nagusia da UPV/EHU gai izan dela emakumeen karrera akademikoaren ahulezietako bat detektatzeko eta **akademian genero desberdintasunaren kontzientzia** garatzeko. Akademe programa akademia arloan genero desberdintasuna egarian uzten duten datu zehartzetan oinarritzen da. 2019ko Berdintasuna zifretan txostenari egiten dio erreferentzia, zeinak agerian uzten duen rol akademikoetan dagoen genero arrakala, hala nola ikertzaile nagusien, tesi zuzendarien, katedradunen eta kudeaketa postuen artean. Desberdintasun horiek aitortu eta ulertuta, programak modu espezifikoa jorratzen ditu emakumeek unibertsitatean izaten dituzten erronka eta oztopoak.

UPV/EHUK emakumeek erabaki eta erantzukizun akademikoko postuetan duten parte hartze eskasari heldu dio, eta, horretarako, erronka gainditzeko tresnarik eraginkorrena erabili du, hau da, **lidergo trebetasunen ikuspegia** barne hartzen duen prestakuntza. Akademe programak aitortzen du oso garrantzitsua dela trebetasun horiek indartzea, emakumeak unibertsitateko erabaki postuetara iritsi eta postu horietan egon daitezen. Ikuspegi horri esker, emakumeek arlo horretan aurrera egitea zailtzen duten oztopoei aurre egin ahal zaie zuzenean, emakume bat esparru instituzional oso espezifikoa batean bere buruaren liderra izan eta beste pertsona batzen liderra izateko beharrezkoak diren trebetasunen eta ahalmenen ikaskuntzaren bidez. Komunitateari goi mailako irakaskuntzaren zerbitzua ematen dion eta gero eta lehiakorragoa eta nazioartekoagoa den ingurune batean ikertzen duen unibertsitate publikoa da, horrek dakarren guztiarekin, batez ere emakume akademikoentzat, zeinak orain arte nagusiki maskulinoa izan den hierarkia akademikoan sartu, merezimenduekin eta ekoizpen zientifikoaren emaitza objektiboekin lehiatu (ikerketaren kalitate indizeak) eta karrera profesionala amatasunarekin eta zaintzarekin uztartu behar duten.

Programak unibertsitateko irakasleen eta ikertzaileen arteko **laguntza sare** bat sortzea ahalbidetzen du. Sare horrek espazio seguru eta konfidentziala eskaintzen du parte-hartzaileek beren kezka, esperientziak, arrakastak eta zailtasunak parteka ditzaten. Emakumezko akademikoen arteko lankidetzak eta ezagutza trukeak elkartasuna eta elkarri laguntzea sustatzen dituzte, eta horrek ahalduz kolektiboa eta oztopoak gainditzeko estrategia eraginkorrek garatzen laguntzen du.

Gainera, Akademe programak helburu du **kristalezko sabaia apurtzea** eta emakumezko akademikoei lidergo eta erantzukizun roletara iristea eragozten dieten kultura, harreman eta botere oztopoak gainditzea. Garapen profesionalerako tresnak, baliabideak eta aukerak eskaintzen dituzte, programak rol akademikoen barne banaketan aldaketa sistematiko eta jasangarria sortu nahi du, eta, horretarako, aukera berdintasun handiagoa sustatu.

Azkenik, Akademe programa bat dator Nazio Batuen Agenda 2030eko Garapen Jasangarrirako Helburuekin (GJH), zehazki, genero berdintasuna lortu nahi duen bosgarren helburuarekin. Horrez gain, Europako Batzordeak Europako esparru bateratuan genero berdintasuna sustatzeko hartutako konpromiso estrategikoari erantzuten dio. Horrek erakusten du UPV/EHUK eta Akademe programak konpromisoa dutela berdintasunaren arloko nazioarteko balio eta helmugekin.

EMAITZAK (inpaktu positiboak edo ondorio negatiboen murrizketa):

Unibertsitateko Berdintasunerako Zuzendaritzak egiten duen Berdintasunerako urteko txostenak (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/11324702/EHU-zifratan-2022.pdf/6733f01a-b212-9cc4-4f32-34cc6c8ddce6?t=1683201197802>) (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/11324702/Berdintasuna-zifratan-bilakaera-2017-2021.pdf/99ed21c3-6c34-c2d3-ac4b-9d2daf0e4866?t=1674720987366>) agerian uzten du UPV/EHUK bilakaera positiboa izan duela lidergoarekin eta erantzukizun eta erabaki postuetara iristearekin lotutako genero adierazleei dagokienez.

2017/2021 bilakaerari buruzko txostenean eta 2022ko txostenean jasotzen diren datuen arabera:

- Ikerketa proiektuen emakumezko INen ehunekoak gora egin zuen: 2022an % 43.
- Emakumezko tesi zuzendarien ehunekoa % 33ra iritsi zen 2021ean eta % 37,62ra 2022an
- Gobernu taldea parekidea da: emakumezko 7 errektoreorde, emakumezko kudeatzaile bat eta gizonezko 7 errektoreorde.
- Emakumezko dekanoen % 42,11 eta % 53,68 dekanordeak dira 2022ko datuen arabera.
- Saileko emakumezko zuzendarien kopurua % 38ra iritsi zen 2021ean, eta zertxobait murriztu zen 2022an (% 32,43).

Akademe programa ezartzeak izan duen eragina agerian geratu da, era berean, programan parte hartu duten emakumeek egin dituzten jardueren kopuruarekin lotutako adierazleetan, besteak beste: irakaskuntzako koordinazio arduradunak (irakasgaiak eta moduluak), irakaskuntzako berrikuntza proiektuen zuzendaritzak (iKdi³), idazkaritza akademikoak, dekanok, dekanordeak, nazioko, nazioarteko eta tokiko ikerketa-proiektuen INak, Docentiaz programaren ebaluatzaileak, irakaskuntza ebaluatzeko batzordeen lehendakariak, irakasleen poltsen koordinatzaileak, master eta titulu propioen zuzendaritzak, unibertsitate institutueta zuzendaritzak, argitalpen zerbitzuen arduradunak, errektoreordetzak, udako ikastaroen zuzendaritzak, batzorde akademikoetako eta erakunde batzordeetako parte hartzaileak (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VIII+-+Relación+tipolog%C3%ADa+de+puestos+de+decisión+2023.pdf/c278e46f-eefc-8a90-4001-c6f480563dd2?t=1686832464951>).

Datu horiek aintzat hartuta, Akademe programan (2019-2022) parte hartu duten emakumeek egindako jarduerak bermatzeak programa horrek UPV/EHUko emakumezko akademikoen lidergoan izan duen eragina bermatzen du, esan bezala, jarraitzeko asmoarekin.

KUDEAKETAN INTEGRATUA:

Programaren antolaketari dagokionez, azpimarratzekoa da ikasturteko deialdi bat egiten dela, 8 saiokoa bakoitza. Saio horiek, printzipioz, unibertsitateko hiru campusetan eman nahi dira. Programa gaztelaniaz ematen da, eta lidergo profesionalean eskarmentu handia duen kanpoko entrenatzaile profesional batek (Maru Sarasola) zuzentzen du (<https://www.ehu.eus/eu/web/berdintasuna-direccionparalaigualdad/akademe>). Programa jarraitzeko asmoarekin ezarri zen. 2022-2023 ikasturtean zazpigarren deialdia programatu da eta COVID egoeran antolatutakoan izan ezik, laguntza sare sendoa osatzen duten 185 emakume akreditatu dira, alde batera utzi gabe izena eman arren (200 guztira) hainbat arrazoi akademikorengatik programa bertan behera utzi behar izan dutenak, eta horrek eragotzi egiten die ikaskuntzaren erritmoari eustea eta entregatzekoak diren lanak egitea.

Akademe programa ezartzeko, 40 orduko jarduera presentziala eta 10 orduko online jarduera behar dira. Jarduera horiek taldeko 6 saiotan eta osoko 2 saiotan egituratzen dira. Azken horiek programaren hasieran eta amaieran egiten dira. Saio bakoitzak 5 orduko iraupena du, eta saioak gutxi gorabehera 15 egunean behin egiten dira; beraz, programak 4 hilabeteko iraupena du deialdi bakoitzean (<https://www.ehu.eus/documents/5004781/0/Akademe-deialdia.pdf/3cf3f19c-8b83-d8d2-867b-324018cb1601?t=1622718148743>). Taldeak gehienez 15 pertsonak osatzen dituzte, deialdi bakoitzeko batez beste 30 pertsonak, eta Bizkaiko eta Gipuzkoako campusetan banatzen dira.

Aldizkako saioen artean, parte hartzaileei aurrez aurreko saioetan eta hausnarketa partekatuetan landutakoa praktikan jartzea, eta ikasgelan garatutako gaiak eta alderdiei buruzko irakurketa laburrak gomendatzen zaizkie. Guztira lau ataza egin eta entregatu behar dituzte. Programaren amaieran, osoko saioan, taldeko ebaluazioa egiten da, eta ebaluazio horretan alderdi positiboak, hobetu beharreko alderdiak eta taldearen laguntzarako iradokizunak jasotzen dira (III. eranskina). Ebaluazio

horrek ez du alde batera uzten programa egin duten emakumezko akademikoen eskura horretarako prestatutako plataformaren bidez jartzen den autoebaluazioko galdetegia.

Aurreko paragrafoan aipatu den bezala, plataforma pedagogikoen kudeaketa digitalean aditua den irakasle batek (Ixar Kerexeta) kudeatzen duen euskarri informatiko bat ere eskaintzen da (eGelapi plataforma). Hala, espazio birtual komun bat dute eskura aplikatutako ikaskuntzak partekatze, ezagutzak sendotzeko eta parte hartzaileen arteko loturak sortzen laguntzeko. Horretarako, komunikazio foro bakar eta eraginkor bat sortzen da, programak irauten duen bitartean, zalantzak maila tekniko eta metodologikoan argitzeko. Foro horrek 24 orduz funtzionatzen du, asteburuetan izan ezik (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VI+-+Valoraci%C3%B3n+eGelapi+junio+22.pdf/f46c4347-a35a-1d33-f1ed-ee3e99ae8d27?t=1686832465145>).

Deialdi bakoitzean egindako ebaluaziotik ondorioztatzen da baliabide informatikorako sarbidea (materialak euskaraz eta gaztelaniaz daude) erregularra eta orokorra dela. Oro har, proposatutako jarduerak harrera eta parte hartze ona dute, eta taldearen bi herenek, gutxi gorabehera, ikasteko materialak kontsultatzen dituzte. Parte hartzaileen % 50ek baino gehiagok beste baliabide osagarri batzuk ere eskuratzen dituzte, eta 2023ko deialdian, lehen aldiz, zalantzen eta iradokizunen foroa modu autonomoan erabili dute parte hartzaileek.

Euskarri informatikoak ematen dituen aukerei esker, ikasgela birtualaren bidez (eGelapi), deialdi jakin batean talde bakoitzeko partaideentzat sortutako ikasgela birtualerako sarbidea irekita mantendu da, eta foroa, sareari eta lidergo kolektiboari eusteko, foro digital horren arduraduna izango den parte hartzaile batek kudeatu eta administratu du.

ERAGINKORRA:

Aurreko ataletako emaitzek erakusten dute aurkeztutako jardunbidea eraginkorra dela, Akademe programan parte hartzen duten emakumeen lidergo trebetasunak handitu egin baitira; ondorioz areagotu egin da emakume horien parte hartzea erabaki eta erantzukizun postuetan.

Gainera, sendotu egin da parte hartzaileen arteko laguntza sarea eta hobetu egin da ahalduntze kolektiboari egiten dioten ekarpenaren pertzepzioa.

Bestalde, programak talde gaitu eta dedikatu bat izan du, eta talde hori eraginkorra izan da jarduerak programaren beharren arabera antolatzean eta gauzatzean.

PARTE HARTZEA ETA PRAKTIKAREN IRISMENA:

UPV/EHUko Berdintasunerako Zuzendaritzak, Hezkuntzarako Laguntza Zerbitzuarekin lankidetzan, 2015/2016 ikasturtean abiarazi zuen AKADEME programa, eta gaur egunera arte 186 emakumek hartu dute parte programan.

Aintzat hartuta programan jakintza adarren arabera parte hartu duten emakumezko akademikoen ehuneko erantsia, gizarte zientzien adarra nabarmentzen da (% 42). Ondoren, honako hauek daude: osasun zientziak (% 20); ingeniariaritzaren eta informatikaren (% 18); artea eta giza zientziak (% 10) eta zientziak (% 10). Era berean, 2023ko otsailean bidalitako inkestaren arabera, nabarmentzekoa da programa egin duten emakumezko akademikoen % 44k erantzukizun akademikoko lanpostu bat eskuratu dutela.

DOKUMENTATUA: Programaren dokumentazioa osoa unibertsitatearen webgunean dago eskuragarri:

<https://www.ehu.eus/eu/web/akademe/home>.

Deialdia urtero argitaratzen da UPV/EHUren webgunean:

Emaitzak Berdintasunerako Zuzendaritzaren memorieta jasotzen dira:

<https://www.ehu.eus/eu/web/berdintasuna-direccionparalaigualdad/memoriak>

Akademe programako parte hartzaileen balorazioa

<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+V+-+Valoración+participantes+Akademe+2022.pdf/b164f078-d529-307f-d4f5-f698b1a7fbf3?t=1686832465283>

Online plataformaren balorazioa:

<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VI+-+Valoración+eGelapi+junio+22.pdf/f46c4347-a35a-1d33-f1ed-ee3e99ae8d27?t=1686832465145>

Erantzukizun postu erregistratuak parte hartzaileentzat:

<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VIII+-+Relación+tipolog%C3%ADa+de+puestos+de+decisión+2023.pdf/c278e46f-eefc-8a90-4001-c6f480563dd2?t=1686832464951>

ARRAKASTA-FAKTOREAK:

Honako hauek dira Akademe programaren arrakastan eragina izan duten funtsezko faktoreak:

- Erakunde konpromisoa: funtsezkoa da horrelako programa batek unibertsitatearen babes aktiboa jasotzea, unibertsitateak beharrezko baliabideak eman ditzan eta genero berdintasuna eta emakumeen lidergoaren garapena sustatzen dituzten politikak ezar ditzan.
- Diseinu inklusiboa eta egokitua: programa emakumezko akademikoen berariazko behar eta erronketara egokitzen den ikuspegi inklusiboaren arabera diseinatu da. Hortaz, kontuan hartu

behar dira emakumeek esparru akademikoan dituzten oztopoak, eta estrategia eta laguntza egokiak eskaini behar dira horiek gainditzeko.

- Berariazko trebetasunak garatzea: programak lidergoarekin eta kudeaketarekin lotutako trebetasun espezifikoak garatzeko aukerak eskaintzen ditu.
- Laguntza eta lankidetzaren sarea: programak arrakasta izan dezan, funtsezko faktorea da parte hartzaileen arteko laguntza eta lankidetzaren sare bat sustatzea. Sare horrek espazio seguru bat eskain dezake esperientziak, ikaskuntzak eta erronkak partekatzeko, bai eta lotura eta aliantza profesional iraunkorrak ezartzeko ere.
- Etengabeko ebaluazioa eta atzeraelikadura: funtsezkoa da programaren etengabeko ebaluazioa egitea eta parte hartzaileen atzeraelikadura jasotzea. Horri esker, hobetu beharreko arloak identifika daitezke, estrategiak doitu eta programa helburuak lortzeko eraginkorra izaten ari dela ziurtatu.

Jasangarritasuna epe luzera: programa arrakastatsua izan dadin, garrantzitsua da aintzat hartzea epe luzera izango duen jasangarritasuna. Horrek esan nahi du finantza eta giza baliabide arloko baliabide egokiak eduki behar direla eta egiturak eta mekanismoak ezarri behar direla, programak aurrera egin eta eragin iraunkorra izan dezan.

TRANSFERIGARRITASUNA:

Akademe, batez ere, lidergo-programa bat da, eta era guztietako erakunde eta instituziotako zenbait inguruetan aplikatu daitezke.

Programan parte hartu ondoren, karrera akademikoaren eta ikerketa karreraren berezko erantzukizun zereginen eta funtzioen lidergoa izan duten edo haiek beren gain hartu dituzten emakumeen % 44ren gogobetetze maila eta, bereziki, edizio horiek guztien eraginaren ebidentzia dela eta, programak ondorioak izan ditu, batez ere Estatuko beste unibertsitate batzuetan. 2021az geroztik, unibertsitate ugari erakutsi dute programa ezartzeko interesa. Era berean, zenbait gizarte komunikabidek (hezkuntza atala) (<https://elpais.com/educacion/2023-04-28/la-universidad-del-pais-vasco-teje-una-exitosa-red-para-que-sus-mujeres-ocupen-cargos-altos.html>) programa UPV/EHUren lidergo arrakastatsurako tresna gisa zabaltzen lagundu dute. Hori dela eta, Eva Ferreira errektoreak ekimena sustatu du CRUE errektoreen Espainiako konferentzian, Espainiako eta Europako unibertsitatean lidergoa sustatzeko.

IKASKUNTZA:

Programaren arrakastari esker, antzeko programa bat sustatu da administrazio eta zerbitzuetako langileen kolektiboko emakumeentzat.

PRAKTIKA AKREDITATZEN DUEN MATERIALA:

Jarraian, aurretik deskribatutakoa argitzen duten adibideak biltzen dituzten eranskinak eskaintzen dira.

Praktika egiaztatzen duen material guztia programari eta haren emaitzei buruzko informazioa duten webguneetarako esteka gisa sartu da.

BUENAS PRÁCTICAS DE IGUALDAD EN LA GESTIÓN

TÍTULO DE LA PRÁCTICA DE IGUALDAD EN LA GESTIÓN: AKADEME, programa para fomentar el liderazgo de las mujeres académicas

OBJETIVOS QUE PERSIGUE: Programa de formación y apoyo a profesoras e investigadoras para adquirir habilidades de autoliderazgo y liderazgo, con el fin de acceder y mantenerse en puestos de responsabilidad en la investigación, docencia y transferencia del conocimiento en la carrera académica.

ENTIDAD RESPONSABLE: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Nº DE TRABAJADORAS: 3053 **Porcentaje de mujeres sobre el total de la plantilla: 53%**

Nº DE TRABAJADORES: 2683 **Porcentaje de hombres sobre el total de la plantilla: 47%**

WEB: www.ehu.eus

www.ehu.eus/es/web/akademe

OTRAS ENTIDADES PARTICIPANTES EN LA BUENA PRACTICA: -

FECHA DE COMIENZO: 2018/2019

PERSONA DE CONTACTO: Begoña Blanco

TELEFONO DE CONTACTO: 688673706

EMAIL DE CONTACTO: begona.blanco@ehu.eus

PALABRAS CLAVE: Los 5 conceptos con los que más relación tiene la práctica son los siguientes:			
	Estrategia		Empleabilidad
X	Personas		Sector Masculinizado
	Alianzas		Reducción de Jornada
	Proveeduría		Permisos
	Responsabilidad Social corporativa		Maternidad y paternidad
	Modelo de Gestión		Conciliación corresponsable
	Transversal		Teletrabajo
	Cualitativo y cuantitativo		Organización del tiempo y del espacio
	Gestión Sistemática o proceso		Cuidados y sostenibilidad de la vida
	Diagnóstico		Seguridad, Salud y Bienestar
X	Plan para la igualdad		Atención a la clientela/personas usuarias
	Estudios y análisis de género		Protocolo de Acoso Sexual y por razón de sexo

	Integración en la estrategia		Condiciones laborales
	Feminicidio		Política retributiva
	Violencia de género		Clasificación profesional
	Anticipación del riesgo	X	Techo de cristal
	Comunicación Interna	X	Liderazgo
	Comunicación externa		Participación
	Comunicación no sexista		Interseccionalidad, Diversidad
	Transparencia		Perspectiva de Género
	Publicidad		Visibilización de mujeres referentes
	Días internacionales: campaña 22F, 8M, 25N		Autodefensa feminista
X	Formación y Sensibilización		Empoderamiento
	STEAM		Políticas LGTBIQ+
	Mentorazgo		Masculinidades igualitarias
	Selección de personas y Promoción interna		Mujeres migrantes
			Intervención Social

SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN:

X	Educación
	Industria y servicios
	Otros
	Salud
	Servicios públicos / Administración pública
	Servicios sociales

DESCRIPCIÓN:

El objetivo fundamental del programa es mejorar las habilidades de liderazgo de las mujeres académicas para acceder y permanecer en puestos de decisión, así como para promover su participación en una red de apoyo que contribuya al empoderamiento colectivo. El programa facilita que profesoras e investigadoras de la universidad compartan inquietudes y experiencias, éxitos y dificultades, favoreciendo las relaciones de ayuda mutua para alcanzar y desarrollarse en puestos de responsabilidad.

Este objetivo integra, a su vez, otros específicos como son:

- Generar un espacio de confianza y seguridad que permita la activación de un proceso de empoderamiento colectivo.
- Entrenar a las participantes en habilidades y técnicas que les permitan mejorar su capacidad de liderazgo para construir con otras personas y liderar grupos y equipos.

- Promover la participación de las participantes en la red existente para compartir inquietudes y experiencias, éxitos y dificultades, así como establecer pactos y relaciones de apoyo para acceder y mantenerse en puestos de responsabilidad.
- Identificar las necesidades particulares y comunes, con el fin de dar continuidad al programa.

En concreto, una vez realizada la formación, las participantes adquirirán competencias que les ayudarán a:

- Identificar su potencial para construir el propio estilo de liderazgo.
- Gestionar sus temores y creencias limitantes.
- Mejorar sus habilidades para una comunicación eficaz.
- Construir relaciones conscientes e intencionales al servicio de un propósito compartido.
- Disponer de un lenguaje común que facilite la co-creación de estrategias compartidas.
- Establecer relaciones de apoyo entre académicas para avanzar en la igualdad de oportunidades en la UPV/EHU.

El punto de partida del programa fue el reto recogido en el punto 5.3 del [III Plan de Igualdad de mujeres y hombres de la UPV/EHU \(2019-2022\)](#), que establece una serie de compromisos que pretenden generalizar un enfoque integrado de género en toda la actividad universitaria (formación, investigación, relación con la sociedad, personas y gobernanza y recursos). De acuerdo con el punto 5.3 del Plan es un reto de la UPV/EHU «Fomentar el aumento del número de mujeres en los puestos de liderazgo y máxima responsabilidad de la universidad (catedráticas y profesoras plenas, investigadoras principales en proyectos y grupos de investigación y cargos académicos de alto nivel)».

Conforme al informe de [Igualdad en Cifras](#) 2019, publicado por la Dirección para la Igualdad anualmente, las investigadoras principales y directoras de tesis no llegaban al 40% de paridad, reduciéndose a un 25% la categoría de catedráticas, con escasa presencia en áreas de conocimiento de ámbitos masculinizados, en particular, en las ingenierías e informática. Igualmente, la escasa participación de las profesoras e investigadoras en puestos de decisión y de responsabilidad en la gestión, como decanatos (31,58%) y direcciones de departamento (38,74%), generaba desigualdad en la distribución interna de los roles académicos. El conocer esos datos, conlleva que la UPV/EHU, en tanto universidad pública vasca, asumiera su responsabilidad en la consecución del objetivo de la igualdad real entre mujeres y hombres en la universidad y plantease políticas y acciones articuladas capaces de romper los techos de cristal y reconducir los factores culturales, relacionales y de poder que obstaculizan el acceso de las académicas a los mencionados roles, respondiendo así al 5º ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y al compromiso estratégico de la Comisión Europea (2016/2019) para integrar el poder de decisión del ámbito público y privado en el espacio común europeo.

El programa está destinado a las académicas de los tres campus de la UPV/EHU, así como a las que ocupan ya cargos de responsabilidad y deseen mejorar sus competencias de liderazgo. Se entiende por puestos de responsabilidad: direcciones de proyectos de investigación (IP); direcciones de másteres y programas de doctorado; equipos directivos y decanales de centros universitarios de la UPV/EHU; equipo de Gobierno de la UPV/EHU (Rector/a, Secretaría General y Vicerrectorados); direcciones de



servicios generales; equipos directivos de campus; dirección y secretaría académica de departamento y de instituto universitario de investigación.

ASPECTOS INNOVADORES:

El singular y específico entorno que integra la carrera académica y universitaria de las mujeres docentes e investigadoras, hace que Akademe sea una herramienta funcional y relevante para facilitar el liderazgo de las mujeres en su carrera académica, puesto que se asienta en tres pilares: “liderarme a mí misma; para liderar a otras personas y, sobre todo, generar redes de apoyo para un empoderamiento colectivo”.

El programa Akademe tiene varios aspectos innovadores que la hacen relevante y efectiva en la promoción del liderazgo de las mujeres académicas. La innovación fundamental es que la UPV/EHU ha sido capaz de detectar una de las debilidades en la carrera académica de sus mujeres y desarrollar una **conciencia de la desigualdad de género en la academia**. El programa Akademe se basa en datos concretos que evidencian la desigualdad de género en el ámbito académico. Hace referencia al informe de Igualdad en Cifras 2019, que revela la brecha de género en los roles académicos, como investigadoras principales, directoras de tesis, catedráticas y puestos de gestión. Al reconocer y comprender estas disparidades, el programa aborda de manera específica los desafíos y obstáculos que enfrentan las mujeres en la universidad.

La UPV/EHU ha abordado esa escasa participación de las mujeres en los puestos de decisión y de responsabilidad académica, recurriendo a la herramienta más eficiente para superar el reto, esto es, a la formación con un **enfoque en habilidades de liderazgo**. El programa Akademe reconoce la importancia de fortalecer estas habilidades para que las mujeres puedan acceder y permanecer en puestos de decisión en el entorno universitario. Este enfoque permite abordar directamente las barreras que dificultan el avance profesional de las mujeres en este campo a través del aprendizaje de las habilidades y competencias necesarias para liderarse una misma y liderar a otras personas en un marco institucional muy específico. Se trata de una universidad pública que presta el servicio de la enseñanza superior a la comunidad e investiga en un entorno cada vez más competitivo e internacional, con todo lo que ello supone, en particular para las mujeres académicas, que han de acceder a un espacio de la jerarquía académica, hasta ahora eminentemente masculino, competir con méritos y resultados objetivos de producción científica (índices de calidad de la investigación) y conciliar la carrera profesional con la maternidad y los cuidados.

El programa facilita la creación de una **red de apoyo** entre las profesoras e investigadoras de la universidad. Esta red brinda un espacio seguro y confidencial para que las participantes compartan sus inquietudes, experiencias, éxitos y dificultades. La colaboración y el intercambio de conocimientos entre las mujeres académicas fomentan la solidaridad y la ayuda mutua, lo que contribuye al empoderamiento colectivo y al desarrollo de estrategias efectivas para superar obstáculos.

Además, el programa Akademe tiene como objetivo **romper los techos de cristal** y superar los obstáculos culturales, relacionales y de poder que impiden el acceso de las académicas a los roles de

liderazgo y responsabilidad. Al brindar herramientas, recursos y oportunidades de desarrollo profesional, el programa busca generar un cambio sistemático y sostenible en la distribución interna de los roles académicos, promoviendo una mayor igualdad de oportunidades.

Finalmente, el programa Akademe está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, específicamente el quinto objetivo que busca alcanzar la igualdad de género. Además, responde al compromiso estratégico de la Comisión Europea para promover la igualdad de género en el espacio común europeo. Esto demuestra el compromiso de la UPV/EHU y del programa Akademe con los valores y las metas internacionales en materia de igualdad.

RESULTADOS (impactos positivos o reducción de efectos negativos):

El informe anual de “Igualdad en cifras” (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/11324702/EHU-cifras-2022.pdf/e5729cdd-1af5-c7ab-5adc-b7163663af71?t=1683201212185>) (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/11324702/Igualdad-en-cifras-evolucion-2017-2021.pdf/e341b5f5-8472-ab8c-5b0b-0ec4bf0b2884?t=1674720985544>) que se elabora desde la Dirección para la Igualdad de la Universidad evidencia que la UPV/EHU evoluciona favorablemente en relación a los indicadores de género en el liderazgo y en el acceso a los puestos de responsabilidad y de decisión.

Conforme a los datos que se recogen en el informe relativo a la evolución 2017/2021 y los del informe 2022:

- El porcentaje de mujeres IP de los proyectos de investigación aumentó hasta alcanzar el 43% en 2022
- El porcentaje de mujeres, directoras de tesis, alcanzó en 2021 el 33% y el 37,62% en 2022
- El equipo de gobierno es paritario con 7 vicerrectoras, una gerente y 7 vicerrectores.
- La cifra de decanas alcanzado el 42,11% y el 53,68% son vicedecanas según datos de 2022
- La cifra de directoras de departamento alcanzó en 2021 el 38%, con una cierta reducción del número de directoras en 2022 con un 32,43%.

El impacto que ha tenido la implementación del programa Akademe, se ha evidenciado, igualmente, en indicadores relacionados con el número de las actividades desempeñadas por las mujeres que han participado en el programa, entre las que cabe destacar las siguientes: responsables de coordinación en la docencia (asignaturas y módulos), direcciones de proyectos de innovación en la docencia (iKdi³), secretarías académicas, decanatos, vicedecanatos, IP de proyectos de investigación nacionales, internacionales y locales, evaluadoras de Docentiaz, presidencias de las comisiones evaluadoras de docencia, coordinadoras de bolsas de profesorado, direcciones de másteres y títulos propios, direcciones de institutos universitarios, responsables de servicios de publicaciones, vicerrectorados, direcciones de cursos de verano, participantes de comisiones académicas e institucionales (<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VIII+->

[+Relación+tipolog%C3%ADa+de+puestos+de+decisión+2023.pdf/c278e46f-eefc-8a90-4001-c6f480563dd2?t=1686832464951\).](#)

Atendiendo a los datos aportados, el aval de las distintas actividades desempeñadas por las mujeres que han participado en el programa Akademe (2019-2022), avala el impacto que este programa ha tenido en el liderazgo de las académicas de la UPV/EHU, con vocación, como se ha dicho, de continuidad.

INTEGRADA EN LA GESTION:

Con relación a la organización del programa, cabe destacar que se realiza una convocatoria anual por curso académico, de 8 sesiones cada una, sesiones que, en principio, se trata de impartir en los tres campus de la universidad. El programa, que se imparte en castellano, lo dirige una coach profesional externa con gran experiencia en el liderazgo profesional (Maru Sarasola) (<https://www.ehu.es/es/web/berdintasuna-direccionparalaigualdad/akademe>). El programa se implantó con vocación de continuidad y durante el curso 2022-2023 se ha programado la séptima convocatoria y, con la excepción de la organizada en situación COVID, se han acreditado un total de 185 mujeres, quienes conforman una sólida red de apoyo, sin perjuicio de aquellas que, aun inscribiéndose (un total de 200), han tenido que abandonar el programa por diversas razones de orden académico que impiden que puedan seguir el ritmo del aprendizaje y realizar los entregables.

La implementación del programa Akademe requiere de 40 horas de actividad presencial y 10 on line, que se estructuran en 6 sesiones grupales y 2 sesiones plenarias. Estas últimas al inicio y al final del programa. Cada una de las sesiones tiene una duración de 5 horas y la periodicidad de celebración de las sesiones es aproximadamente de 15 días, de forma que el programa tiene una duración de 4 meses por convocatoria (<https://www.ehu.es/documents/5004781/0/Convocatoria-Akademe.pdf/2a2551bf-46ee-0bd3-9eb7-d9b9017f39d9?t=1669897172797>). Los grupos se constituyen con un máximo de 15 personas, con una media de 30 personas por convocatoria y se distribuyen en los campus de Bizkaia y Gipuzkoa.

Entre las sesiones periódicas, se plantean a las participantes tareas consistentes en la puesta en práctica de lo trabajado en las sesiones presenciales, las reflexiones compartidas, así como se recomiendan breves lecturas sobre temas y cuestiones desarrolladas en el aula. En total son 4 las tareas a realizar y a remitir a modo de entregables. Al final del programa, en sesión plenaria, se hace una evaluación colectiva, en la que se recogen los aspectos positivos, los aspectos de mejora y las sugerencias para el apoyo del grupo (Anexo III). Esta evaluación se hace sin perjuicio del cuestionario de autoevaluación que se pone a disposición de las académicas que han realizado el programa, a través de la plataforma dispuesta al efecto.

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, se procura también un soporte informático (plataforma eGelapi), gestionado por una profesora experta en gestión digital de plataformas pedagógicas (Ixiar Kerexeta), de manera que se dispone de un espacio virtual común para compartir los aprendizajes aplicados, afianzar los conocimientos y favorecer la creación de vínculos entre las participantes creando un foro único y eficaz de comunicación durante la duración del programa para resolver dudas a nivel técnico y metodológico de 24 horas, excepto los fines de semana (<https://www.ehu.es/documents/2007376/12771964/Anexo+VI+->

[+Valoraci%C3%B3n+eGelapi+junio+22.pdf/f46c4347-a35a-1d33-f1ed-ee3e99ae8d27?t=1686832465145\).](#)

De la evaluación realizada por convocatoria, se desprende que el acceso al recurso informático, cuyos materiales están en euskera y castellano, es regular y generalizado. En general, las actividades propuestas tienen buena acogida y participación, y aproximadamente dos tercios del grupo consulta los materiales de aprendizaje. Más del 50% de las participantes accede también a otros recursos complementarios y, en la convocatoria 2023, por primera vez, el foro de dudas y sugerencias ha sido un espacio empleado de forma autónoma por las participantes.

Las posibilidades que procura el soporte informático, a través del aula virtual (eGelapi), ha derivado en que se decida mantener abierto el acceso al aula virtual creada para las participantes de cada grupo en una convocatoria concreta, trasladando la gestión y administración del foro a una de las participantes que pasa a ser la responsable de ese foro digital, con objeto de mantener la red y el liderazgo colectivo.

EFFECTIVA Y EFICIENTE:

Los resultados mostrados en los apartados anteriores demuestran la eficacia de la práctica presentada a través del incremento de las habilidades de liderazgo de las mujeres participantes en el programa Akademe, que ha dado como fruto el aumento de la participación de estas mujeres en puestos de decisión y responsabilidad.

Además, se ha fortalecido la red de apoyo entre las mujeres participantes y ha mejorado la percepción de su contribución al empoderamiento colectivo.

Por otra parte, el programa ha contado con un equipo capacitado y dedicado que ha sido eficiente en la organización y ejecución de las actividades, en función de las necesidades del programa.

PARTICIPACIÓN Y ALCANCE DE LA PRÁCTICA:

La Dirección para la Igualdad de la UPV/EHU, en colaboración con el Servicio de Asesoramiento Educativo, puso en marcha el Programa AKADEME durante el curso 2015/2016. Hasta el momento el programa ha contado con la participación de 186 mujeres.

Atendiendo al porcentaje agregado de académicas que han participado en el programa por ramas de conocimiento, destaca la rama de ciencias sociales (42%). Siguiendo, ciencias de la salud (20%); ingeniería e informática (18%); arte y humanidades (10%) y ciencias (10%). Asimismo, conforme a la encuesta remitida en febrero de 2023, destacamos el dato de que un 44% de las académicas que han realizado el programa han accedido a un puesto de responsabilidad académica.

DOCUMENTADA:

Toda la documentación del programa es pública en la web de la universidad:

<https://www.ehu.eus/es/web/akademe/home>

La convocatoria se publica anualmente en la web de la UPV/EHU:

Los resultados se recogen en las memorias de la Dirección para la Igualdad:

<https://www.ehu.eus/es/web/berdintasuna-direccionparalaigualdad/memoriak>

Valoración de las participantes en el programa Akademe

<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+V+-+Valoración+participantes+Akademe+2022.pdf/b164f078-d529-307f-d4f5-f698b1a7fbf3?t=1686832465283>

Valoración de la plataforma online:

<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VI+-+Valoración+eGelapi+junio+22.pdf/f46c4347-a35a-1d33-f1ed-ee3e99ae8d27?t=1686832465145>

Puestos de responsabilidad registrados para personas participantes:

<https://www.ehu.eus/documents/2007376/12771964/Anexo+VIII+-+Relación+tipolog%C3%ADa+de+puestos+de+decisión+2023.pdf/c278e46f-eefc-8a90-4001-c6f480563dd2?t=1686832464951>

FACTORES DE ÉXITO:

Los factores clave que han contribuido al éxito del programa Akademe son:

- Compromiso institucional: Resulta fundamental que un programa de este tipo reciba el respaldo activo de la universidad, para que ésta brinde los recursos necesarios y establezca políticas que fomenten la igualdad de género y el desarrollo del liderazgo femenino.
- Diseño inclusivo y adaptado: El programa se ha diseñado con un enfoque inclusivo que se adapta a las necesidades y desafíos específicos de las mujeres académicas. Esto implica tener en cuenta las barreras que enfrentan las mujeres en el ámbito académico y ofrecer estrategias y apoyo adecuados para superarlos.
- Desarrollo de habilidades específicas: El programa ofrece oportunidades para el desarrollo de habilidades específicas relacionadas con el liderazgo y la gestión.
- Red de apoyo y colaboración: Fomentar la creación de una red de apoyo y colaboración entre las participantes es un factor clave para el éxito del programa. Esta red puede brindar un espacio seguro para compartir experiencias, aprendizajes y desafíos, así como para establecer conexiones y alianzas profesionales duraderas.
- Evaluación y retroalimentación continua: Es fundamental realizar una evaluación continua del programa y recopilar retroalimentación de las participantes. Esto permite identificar áreas de mejora, ajustar las estrategias y asegurar que el programa esté siendo efectivo en el logro de sus objetivos.
- Sostenibilidad a largo plazo: Para que el programa sea exitoso, es importante que se considere su sostenibilidad a largo plazo. Esto implica contar con recursos financieros y humanos

adecuados, así como establecer estructuras y mecanismos para garantizar que el programa pueda continuar y tener un impacto duradero.

TRANSFERIBILIDAD:

Akademe es un programa fundamentalmente de liderazgo, susceptible de aplicarse en entornos diversos de organizaciones e instituciones de todo tipo.

El grado de satisfacción y, en particular, las evidencias del impacto que todas estas ediciones han tenido con un 44% de mujeres que han liderado o asumido tareas y funciones de responsabilidad propias de la carrera académica e investigadora, tras participar en el programa, ha derivado en que éste haya tenido repercusión, fundamentalmente, en otras universidades del Estado. Desde 2021 han sido numerosas las universidades que se han interesado por la implementación del programa. Así mismo, algunos medios de comunicación social (sección de educación) (<https://elpais.com/educacion/2023-04-28/la-universidad-del-pais-vasco-teje-una-exitosa-red-para-que-sus-mujeres-ocupen-cargos-altos.html>.) han contribuido a la difusión del programa como herramienta de liderazgo exitoso de la UPV/EHU, circunstancia que ha llevado a la Rectora, Eva Ferreira, a promover la iniciativa en el seno de la conferencia de rectores española, CRUE, con objeto de impulsar el liderazgo en la universidad española y europea.

APRENDIZAJE:

El éxito del programa ha favorecido el impulso de un programa análogo para las mujeres pertenecientes al colectivo de Personal de Administración y Servicios.

MATERIAL QUE ACREDITE LA PRÁCTICA: A continuación, se facilitan anexos con ejemplos que ilustran lo descrito anteriormente.

Todo el material que acredita la práctica se ha incluido como enlaces a páginas web con información sobre el programa y sus resultados.