

3

Guía Orientativa

- Guía orientativa para la definición de estándares de Calidad (y posibles cartas de servicios) que favorezcan la práctica cotidiana de los servicios de igualdad a crear, o ya existentes

TEXTOS EN:



→ Guía orientativa para la definición de estándares de calidad (y posibles cartas de servicios) que favorezcan la práctica cotidiana de los servicios de igualdad a crear, o ya existentes

→ Guia orientadora para a definição de padrões de qualidade (e possível cartas de serviços) que favoreçam a prática de serviços de igualdade a serem criados ou já existentes

→ Guide d'orientation pour la définition de normes de qualité (et éventuellement de portefeuilles de services) favorisant la mise en œuvre de services d'égalité à créer ou déjà en place

ELABORADO POR: Carmen Castro García.

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN: Área de Juventud, Educación y Mujer del Cabildo Insular de Tenerife. Proyecto Violeta (03/MAC/3.3/C7), cofinanciado por el FEDER a través de la II convocatoria del Programa de Iniciativa comunitaria Interreg IIIB espacio Açores, Madeira, Canarias.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN: Metrópolis Comunicación.

DEPOSITO LEGAL: TF-0606/2006.

→ INDICE

APROXIMACIÓN AL SIGNIFICADO

INTRODUCCIÓN 13-14

EL MODELO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE IGUALDAD DE LA RED MACARONÉSICA

DEFINICIÓN DEL MODELO DE CALIDAD BASADO EN LA IGUALDAD 15-28

- Objetivos
- El análisis de la situación: diagnósticos de Género
- Los equipos de trabajo
- Agentes relevantes: consulta y participación
- Evaluación con enfoque de género
- La mejora continua

APLICACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD E IGUALDAD 28-34

- Planificación estratégica y gestión por objetivos.
- Evaluación desde el Servicio de Igualdad
- Mejora continua desde el Servicio de Igualdad

LAS CARTAS DE SERVICIOS 34-47

- Consideraciones previas:
 - La satisfacción de las necesidades
 - El uso de las TICs
- ¿Qué son las Cartas de Servicios?
- Elaboración de una Carta de Servicios

ESTÁNDARES DE CALIDAD APLICABLES 47-59

- ¿Qué son los estándares de calidad?
- Estándares de calidad aplicables
- El Modelo Europeo EFQM de la excelencia y la Igualdad
- Cómo verificar la calidad basada en la Igualdad en la Organización

ANEXOS 60-67

Buenas Prácticas en Igualdad y Calidad
Ejemplos de Cartas de Servicios
Glosario

REFERENCIAS LEGISLATIVAS, WEBS DE INTERÉS, BIBLIOGRAFÍA 182-184

→ INDICE

APROXIMAÇÃO AO IGNIFICADO

INTRODUÇÃO 71-72

O MODELO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE IGUALDADE DA REDE MACARONÉSICA

DEFINIÇÃO DO MODELO DE QUALIDADE BASEADO NA IGUALDADE 73-86

- Objectivos
- A análise da situação: diagnósticos de Género
- As equipas de trabalho
- Agentes relevantes: consulta e participação
- Avaliação com abordagem de género
- A melhoria contínua

APLICAÇÃO DO MODELO DE QUALIDADE E IGUALDADE 86-92

- Planeamento estratégico e gestão por objectivos.
- Avaliação a partir do Serviço de Igualdade
- Melhoria contínua a partir do Serviço de Igualdade

AS CARTAS DE SERVIÇOS 92-105

- Considerações prévias:
 - A satisfação das necessidades
 - O uso das TICs
- O que são as Cartas de Serviços?
- Elaboração de uma Carta de Serviços

PADRÕES DE QUALIDADE APLICÁVEIS 105-117

- O que são os padrões de qualidade?
- Padrões de qualidade aplicáveis
- El Modelo Europeo EFQM de la excelencia y la Igualdad
- Como verificar a qualidade baseada na Igualdade na Organização

ANEXOS 118-124

Boas Práticas em Igualdade e Qualidade
Exemplos de Cartas de Serviços
Glossário

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS, WEBS DE INTERESSE, BIBLIOGRAFIA 182-184

→ INDEX

APPROCHE D'UNE DÉFINITION DU TERME

INTRODUCTION 127-128

LE MODÈLE DE QUALITÉ DES SERVICES D'ÉGALITÉ DU RÉSEAU DE LA MACARONÉSIE

DÉFINITION DU MODÈLE DE QUALITÉ BASÉ SUR L'ÉGALITÉ 129-142

- Objectifs
- Analyse de la situation : diagnostic de genre
- Equipes de travail
- Acteurs importants : consultation et participation
- Evaluation avec une approche centrée sur le genre
- Amélioration continue

MISE EN ŒUVRE DU MODÈLE DE QUALITÉ ET D'ÉGALITÉ 142-148

- Planification stratégique et gestion en fonction des objectifs
- Evaluation à partir du service d'égalité
- Amélioration continue à partir du service d'égalité

LES PORTEFEUILLES DE SERVICES 148-161

- Remarques préalables:
 - La satisfaction des besoins
 - L'usage des TIC
- Que sont les portefeuilles de services ?
- Elaboration d'un portefeuille de services

NORMES DE QUALITÉ APPLICABLES 161-173

- Que sont les normes de qualité ?
- Normes de qualité applicables
- Le modèle européen EFQM en matière d'excellence et d'égalité
- Manière d'évaluer la qualité basée sur l'égalité au sein de l'organisation

ANNEXES 174-181

Bonnes pratiques en matière d'égalité et de qualité
Exemples de portefeuilles de services
Glossaire

RÉFÉRENCES EN MATIÈRE DE LÉGISLATION, SITES WEB D'INTÉRÊT, BIBLIOGRAPHIE 182-184

GUÍA ORIENTATIVA PARA LA
DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES DE
CALIDAD (Y POSIBLES CARTAS
DE SERVICIOS) QUE FAVOREZCAN
LA PRÁCTICA COTIDIANA DE
LOS SERVICIOS DE IGUALDAD
A CREAR, O YA EXISTENTES



Español



→ Introducción

El bienestar, como pilar y aspiración del modelo social europeo, debe ser una propuesta de calidad desde su inicio: un servicio o producto que se pone a disposición de las personas usuarias debe funcionar correctamente. De lo contrario, resultará inútil o, incluso, perjudicial. Sin embargo, en la práctica no resulta tan sencillo. La persona usuaria no es un ser singular, único, con sólo un tipo de necesidades y siempre las mismas. Lo que llamamos “el usuario” (persona usuaria) es en realidad una variedad de personas, con distinto sexo, posición social y económica, de distintas etnias, culturas, religiones y capacidades. Una oferta de calidad intenta siempre cubrir las necesidades variantes de esa pluralidad de personas que conforman la sociedad. La calidad supone tomar en cuenta al individuo o, mejor, a los individuos; cada uno con sus características, su manera de entender la vida. Así, no existe un solo “usuario”: existe siempre una pluralidad. Tomar en cuenta activamente la diversidad de las personas usuarias, sus necesidades y expectativas es el primer paso hacia una oferta de calidad.

La calidad, gestionada desde la Administración Pública, implica la prestación de servicios asumiendo una serie de compromisos políticos con respecto a las demandas de la ciudadanía en su conjunto, de manera económica, efectiva, eficiente, equitativa compatible con los valores de “lo público”. Constituye, desde esta perspectiva, una filosofía y una metodología de trabajo orientadas al objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de las ciudadanas y ciudadanos.

La introducción de la cultura de la CALIDAD en la Administración Pública supone así:

- Conocer y dar respuesta a las necesidades, demandas e inquietudes de la ciudadanía y personas usuarias –hombres y mujeres– de los servicios públicos.
- Buscar la mejora continua y a largo plazo en los procesos y actividades de la organización, lo que implica establecer mecanismos de control que proporcionen información de vuelta (retroalimentación) para mejorar.
- Conseguir la participación de todos los grupos de interés en la mejora de la calidad.

El compromiso de la Administración Pública con la igualdad como garantía de calidad conlleva la implicación política y la intervención de todos los agentes relevantes, así como la integración del principio de igualdad de oportunidades en todas las políticas y estrategias desarrolladas en la gestión pública y, consiguientemente,



a todos los niveles de toma de decisiones, para programar de manera eficiente los avances desde el “mainstreaming de género”. Mujeres y hombres forman la ciudadanía de un municipio, provincia o región y reciben, de forma conjunta, el efecto de lo que la política local, insular o regional hace o deja de hacer a través de la gestión de los servicios públicos, ya sean de tipo cultural, económico, educativo o de atención social, y tanto si se materializan en infraestructuras y acondicionamiento urbano como si se refiere a ejemplos de comportamientos y valores transmitidos desde la acción social.

Incluir el principio de igualdad en la gestión pública local facilitará:

- La identificación de las diferentes necesidades y demandas de mujeres y hombres.
- Una mejor determinación de las obras y proyectos a realizar; dónde y cómo.
- Un uso más racional de los recursos.

La proximidad de las Administraciones Locales las convierte en la institución clave para atender las necesidades básicas de mujeres y hombres. Ahora bien, para que la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía se pueda realizar en clave de igualdad sería fundamental tomar en consideración previamente los procesos cuyo desarrollo marca la diferencia entre conseguir un objetivo e impregnar de igualdad los objetivos a alcanzar.

En este sentido, los Servicios de Igualdad, estructuras específicas para la coordinación y desarrollo de las Políticas de Igualdad de Oportunidades desde el ámbito público han de estar en disposición de aportar coherencia y continuidad a ese compromiso real de la igualdad como garantía de calidad, dotándose de los recursos –humanos, económicos y técnicos– precisos y de instrumentos que les permitan actuar como referencia directa de que la igualdad en los modelos de trabajo es una garantía de calidad para las organizaciones y servicios orientados hacia la atención a las necesidades de las personas.

El objetivo de la guía es ofrecer indicaciones de orientación práctica que faciliten la aplicación de un sistema de Calidad de los Servicios de Igualdad de utilidad para el personal técnico de las Administraciones Locales implicadas en la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como para las/os responsables políticas/os en el ámbito local, incluyendo en su planteamiento la necesidad de aplicar el enfoque integrado de género en las políticas públicas como garantía de máxima satisfacción, tanto de la entidad promotora, como de las personas usuarias y ciudadanía en general.

→ Definición del Modelo de Calidad e Igualdad

Objetivos

El Modelo de Calidad propuesto en la guía para los Servicios de Igualdad en términos generales debería afectar a toda la organización –pública o privada- en su conjunto, ya que utiliza como marco teórico el Modelo de Ciudadanía¹ y como estrategia de actuación la del Mainstreaming de Género. El resultado de este planteamiento conjunto significará una aproximación al modelo europeo de excelencia (EFQM), que se explica en la guía, integrando el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los aspectos de su definición.

¿Qué caracteriza el modelo de calidad basado en la Igualdad?

Se trata de un modelo orientado a la CIUDADANÍA, lo que quiere decir que como punto de partida será fundamental conocer las necesidades de mujeres y hombres y en base a éstas se definirán los objetivos de la organización pública para su satisfacción.

Su cometido es conseguir **la satisfacción de necesidades** de la ciudadanía, del personal empleado y responsable del servicio público, del entorno sobre el que se está interviniendo y de la sociedad. Es importante asegurar un equilibrio de intereses y relaciones mutuas entre todas las partes implicadas en los Servicios Públicos.

Requiere de un LIDERAZGO que opera en dos niveles:

Liderazgo político para impulsar los cambios necesarios, conseguir el compromiso de la organización con la Igualdad de Género y actuar como ejemplo de los valores y el código ético de comportamiento propuesto.

¹ El Modelo de Ciudadanía se caracteriza por su orientación exclusiva hacia la ciudadanía; comparte los principios de la excelencia característicos de otros modelos y estándares incluidos en la guía (ISO, CAF y EFQM), pero aporta un mayor alcance con la inclusión del Entorno y de la Sociedad en la valoración de los resultados obtenidos, que dependerán de la satisfacción de las necesidades de los recursos humanos, de la ciudadanía, del entorno en el que se ubica el servicio público y de la sociedad en su conjunto.



El papel de quienes asumen la responsabilidad política de la Igualdad en la organización es el de transmitir los objetivos a largo plazo, convencer al resto de la organización de la visión estratégica, o lo que es lo mismo, de cómo quiere ser la organización en un futuro y cómo quiere ser percibida por la ciudadanía.

Es decir, son las personas impulsoras de la cultura de calidad basada en la Igualdad y han de ser capaces de realizar un planteamiento participativo, motivador de los equipos y mediador entre los diferentes intereses, reasignando los recursos necesarios para plasmar en la práctica el compromiso político con la Igualdad.

Liderazgo directivo o técnico asumido desde la unidad de trabajo o departamento responsable de implementar este modelo de calidad. Le corresponde a este liderazgo:

- Tener en cuenta las necesidades de todas las partes intervinientes en el servicio (ciudadanas y ciudadanos, personal y proveedores o agentes externos).
- Establecer objetivos claros y concretos, alcanzables y medibles que sean comprendidos por el personal.
- Proporcionar al personal los recursos, la formación y la autonomía para realizar su trabajo desde la corresponsabilidad.
- Mantener un ambiente de trabajo en el que los valores, el código ético y el reconocimiento motiven a los equipos de trabajo a realizar su cometido.
- Elaborar un Plan de Comunicación no sexista (interno y externo) para dar a conocer el modelo de calidad basado en la igualdad.

Se trata de un modelo que requiere de una coordinación entre departamentos para TRANSVERSALIZAR la integración del principio de IGUALDAD a toda la organización. Es decir, no funciona en un sistema de gestión basado en la inercia de los compartimentos estancos, sino que adapta la premisa aportada por el modelo de ciudadanía de la conectividad: conectar a los diferentes servicios públicos de la administración local, u organización social, entre sí para conseguir ser más eficaces y eficientes en la contribución de la organización pública al objetivo de la Igualdad real.

¿Cómo se desarrolla el modelo de calidad basado en la Igualdad?

A través de las **POLÍTICAS DE IGUALDAD** y de forma específica en la Administración Local, con la **elaboración de Planes para la Igualdad de Género**.

Los Planes de Igualdad son instrumentos políticos de actuación estratégica para avanzar en la consecución de la igualdad real; significan la concreción de una propuesta de trabajo y como tal han de incluir los objetivos y actuaciones a realizar en un tiempo determinado en materia de igualdad. Para ello, su contenido irá dirigido hacia dentro de la organización y hacia la sociedad, a mujeres, a hombres y a la ciudadanía en general.

→ *La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres beneficiará a la sociedad en su conjunto, no sólo a las mujeres.*

Las claves para la integración del Modelo de Calidad en la elaboración de las políticas de igualdad serían:

- **Participación del personal:** el personal de los equipos de trabajo constituye la dimensión humana interna de los servicios públicos, su conocimiento de la problemática que define su trabajo, su compromiso con el objetivo de igualdad y su aceptación de las competencias y responsabilidades que le correspondan; por eso son esenciales en el desarrollo del modelo de calidad basado en la igualdad.
- **Participación de agentes relevantes:** es importante implicar a las personas usuarias de los servicios públicos –en este caso del servicio de igualdad– y también a las asociaciones de mujeres y otros agentes sociales y económicos de relevancia en las políticas de igualdad y hacer suyos también el compromiso con la igualdad de género.
- **Aplicación del enfoque de género a los procesos de trabajo:** es importante comprender que se gana eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso; ahora bien, desde la perspectiva de igualdad, es fundamental que el enfoque de género sea la seña de identidad de dichos procesos, ya que sólo así se estará evitando de manera consciente la reproducción de discriminaciones indirectas por cuestión de género.

Esto quiere decir, que al menos será necesario:



- > Identificar y definir las actividades y funciones clave y quién las realiza -hombres o mujeres- en la organización [servicio público específico o entidad privada]
- > Analizar el ámbito de las funciones asignadas a mujeres y a hombres en relación a la división sexual del trabajo.
- > Establecer responsabilidades entre mujeres y hombres que no reproduzcan comportamientos estereotipados ni sexistas.
- > Informar del sistema de relaciones entre departamentos y dentro de la unidad o servicio responsable de las políticas de igualdad.
- > Recopilar información desagregada por sexo utilizando diferentes fuentes de información.
- > Evaluar las consecuencias e impactos de las acciones sobre las condiciones y situaciones de mujeres y hombres, en tanto que ciudadanía, personal y/o proveedores y contratantes con la Administración Pública, en su caso.
- ➔ **Mejora continua:** se define como una actividad continua para aumentar la capacidad de la propia organización pública -y, como en este caso, del servicio de igualdad- en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de ciudadanas y ciudadanos.

Para hacerlo posible será necesario:

- > Formar al personal en la aplicación del enfoque de género y metodología de mejora continua en la vida.
- > Hacer un seguimiento de los resultados conseguidos.
- > Reconocer las mejoras que se vayan consiguiendo.
- ➔ **Desarrollo de Alianzas:** además de la coordinación entre los diferentes departamentos, es importante establecer acuerdos y alianzas con otras organizaciones del entorno local y del ámbito supramunicipal.

¿Cómo es el proceso de correspondencia global del modelo de calidad basada en la Igualdad?

Es importante tener en cuenta que los cambios que vaya generando el modelo de calidad han de producirse evitando solapamientos entre unidades o departamentos que presten servicios con objetivos y cometidos comunes, ya que esto produciría gastos innecesarios, duplicidades e interferencias en las competencias dentro de la misma organización.

La integración del principio de igualdad de oportunidades en la política pública significará necesariamente modificar criterios y métodos de trabajo; es decir, significará una reordenación de la gestión pública y una amplitud de perspectivas y agentes implicados, aplicando para ello un enfoque innovador: el enfoque integrado de género.

Por este motivo, resulta de interés sistematizar las fases y elementos que intervienen en el modelo de calidad basado en la igualdad, que estaría representado en el siguiente gráfico:





A continuación se desarrollan las fases y elementos más relevantes, con las que se inicia el proceso.

El análisis de la situación:

El diagnóstico de Género

El punto de partida es conocer el contexto sobre el que se va a incidir, con el objeto de:

- > identificar oportunidades de mejora para rentabilizar en clave de igualdad,
- > establecer alternativas óptimas para corregir los desequilibrios de género,
- > contrarrestar las barreras u obstáculos del avance en igualdad.

Y ello desde dos perspectivas: la propia organización y las personas destinatarias del servicio ofrecido por la Administración Pública, en su caso.

Tipo de técnica que se puede utilizar para hacer el análisis de situación es

ANÁLISIS DAFO	
INTERIOR	EXTERIOR
DEBILIDADES - Elementos que pueden actuar como FRENOS de la igualdad. - Elementos a corregir. FORTALEZAS - Elementos que pueden actuar como FACILITADORES. - Motores impulsores de la igualdad.	AMENAZAS - Tendencias que hay que CONTRARRESTAR. - Transformar en Oportunidades. OPORTUNIDADES - Tendencias favorables que actúan como REFERENTES de igualdad. - Hay que rentabilizarlas.

A) Análisis Interno de la organización

Se trata de conocer la organización actual: su contexto y cultura organizativa, sus dimensiones, su organigrama funcional, su nivel de competencias, sus interrelaciones y los recursos disponibles.

→ **INTERESA CONOCER:** 1) *Los valores que definen el comportamiento y actitudes de las personas que integran la organización.*
2) *Las capacidades con que cuenta la organización, tanto en su equipo directivo como entre el personal empleado y recursos.*

También se trata de conocer los procesos de trabajo de la organización, prestando atención a aquellos dirigidos directamente a la ciudadanía (por ejemplo servicio de atención a mujeres que han sobrevivido a situaciones de violencia, etc.) e identificando cuáles son los considerados claves en el servicio o en la organización y cuáles actúan como complemento o apoyo.

→ **INTERESA CONOCER:** *Distribución de hombres y mujeres en la plantilla de personal, según los puestos de trabajo, las funciones, las asignaciones por departamento y el nivel de responsabilidad y valoración salarial.*

Y por último se trata de conocer en qué medida se cumplen los criterios de eficacia, eficiencia y flexibilidad tanto en la asignación de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información o económicos.

B) Análisis externo o del entorno de la organización

Se trata de conocer la situación y condiciones de vida de mujeres y hombres en el contexto y sector al que afecta el servicio público, las necesidades y expectativas de dicho entorno, los grupos de interés y agentes relevantes, así como las tendencias de cambio en los condicionantes políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, de información y conocimiento.

→ **INTERESA CONOCER:** *Experiencias y Buenas prácticas de organización y funcionamiento desarrolladas en otras Administraciones públicas o servicios de Igualdad.*



De todo este trabajo se podrá obtener un informe de situación que, a modo de fotografía de la realidad, refleje las condiciones de vida y posiciones de hombres y mujeres en un contexto, sector y momento determinado; es el **diagnóstico de género**.

Para elaborar el diagnóstico de género es necesario tener en cuenta 4 fases que de manera ordenada pueden facilitar la valoración de la especificidad del género en las características de la situación que se esté analizando. En la siguiente gráfica se relacionan estas fases con los elementos específicos que necesariamente han de integrarse en cada una para lograr su cometido.

QUÉ TENER EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE GÉNERO		
1	Definir el ámbito sobre el que se va a intervenir.	Visualizar situación de mujeres y hombres.
2	Equipo de trabajo responsable de su elaboración.	Integrar a especialistas en Igualdad.
3	Identificación de los desequilibrios: análisis de género.	Información desagregada por sexo.
4	Identificar las necesidades y expectativas a satisfacer.	Valorar la especificidad del género.

Los equipos de trabajo

El personal que integra los equipos de trabajo ha de ser uno de los activos más importantes de la organización en su conjunto y también del servicio de igualdad. De su motivación y competencia dependerá el mayor o menor beneficio social que se pueda obtener de la aplicación de sus conocimientos y habilidades en la consecución de los objetivos del servicio.

En este sentido, conviene tener presente cómo la política de personal favorece el buen clima laboral, de qué forma se aplican incentivos al personal empleado (formación, flexibilidad laboral, reconocimiento, etc.) y cuál es el nivel de competencia profesional del equipo asignado al servicio de igualdad.

A veces lo más evidente resulta difícil de encontrar; en el caso que nos ocupa en la guía se refiere a integrar la figura o competencia profesional de **Especialista en Igualdad y Enfoque de Género**, en los equipos de trabajo de los servicios de Igualdad. Identificaremos con este nombre al o la profesional que tiene como competencia general facilitar la integración del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los programas de trabajo y planes de acción.

Es algo de sentido común que cuando se necesita realizar un trabajo o servicio especializado en una temática concreta, la tendencia sea buscar a especialistas en dicha temática (si es un trabajo de fontanería se busca especialistas en fontanería, si se trata de realizar una auditoría se busca especialistas en auditorías, si se trata de diseñar un parque se busca especialistas en urbanismo, etc.) y por la misma lógica, para aplicar el principio de igualdad de oportunidades en la gestión pública se necesitan **Especialistas en Igualdad y Enfoque Integrado de Género**.

Hay una variedad de posibilidades para la adquisición de un nivel de competencia profesional adecuado en esta materia: formación universitaria como base y formación especializada, postgrado o master, y sin olvidar que la experiencia acumulada desde las concejalías o servicios de atención a mujeres es un valor en sí misma, no obstante hay algo básico que interesa especialmente que esté presente en los equipos de trabajo:

el perfil actitudinal

- > Tener capacidad de aceptar las diferencias y cuestionar las desigualdades.
- > Tener capacidad de analizar las relaciones de género y la división sexual del trabajo.
- > Tener capacidad de reflexionar sobre ciertos comportamientos aprendidos y determinadas posiciones “pseudo-neutras”.
- > Tener capacidad de interrelacionar conocimientos, experiencias y procedimientos.
- > Tener capacidad de desarrollar una comunicación interpersonal eficaz.
- > Tener capacidad de desarrollar una cultura participativa.



Agentes relevantes: consulta y participación

Los tiempos en que los servicios de atención directa –públicos o privados- se ofrecen teniendo en cuenta sólo el criterio del personal empleado y profesionales van quedando atrás.

¿Quién mejor que la propia ciudadanía para decir lo que necesita y desea?

A través de las encuestas de opinión y los buzones de sugerencias se pueden conseguir parte de esta información. Es importante tener en cuenta que si realmente se pretende obtener información de las personas usuarias del servicio, antes será necesario informarlas de que existe esa posibilidad y animarlas a utilizar esta opción de consulta.

Por otra parte, el sistema de sugerencias y/o reclamaciones debería tener un tratamiento informático adecuado, para facilitar su conocimiento por parte del equipo de dirección, poder tenerlas en cuenta en la planificación y funcionamiento del servicio y devolver a las personas que hayan formulado la sugerencia o reclamación la oportuna respuesta en el menor tiempo posible.

Además de la consulta a quienes pueden ser usuarias directas de la atención del servicio público, es importante recabar información y sugerencias de las asociaciones de mujeres, de quienes se consideren agentes relevantes (sindicatos, empresas, consejos de juventud, consejos de la mujer, etc.) y especialistas en diferentes temáticas según la finalidad e interés específico de la consulta; sin olvidar al personal empleado en el propio servicio que es quien percibe la problemática desde su gestión diaria.

OBJETIVOS	QUÉ SE PUEDE HACER DESDE EL SERVICIO
IDENTIFICAR A QUIÉN CONSULTAR	- Registro y archivo de fichas de atención personal realizada desde el servicio. - Bases de datos de asociaciones de mujeres. - Bases de datos de agentes relevantes. - Bases de datos de mujeres expertas en diferentes áreas de conocimiento.

FACILITAR LA CONSULTA	- Encuestas de opinión. - Buzón de sugerencias. - Impulso a creación de grupos de representación ciudadana y/o profesional a los que consultar. - Jornadas de puertas abiertas
PROMOVER LA PARTICIPACIÓN Y REPRESENTACIÓN EN ACTIVIDADES	- Acciones Positivas y/o sistema de cuotas de representación. - Grupos de trabajo. - Reuniones de coordinación.
FACILITAR LA PARTICIPACIÓN DIRECTA	- Conferencias, Jornadas y encuentros. - Foros de debate y grupos de discusión.

A veces el ritmo de trabajo del día a día puede llegar a provocar una saturación en las personas empleadas en el servicio; cuando esto ocurre, con frecuencia se olvida cuál era la intención original de lo que se está haciendo y se provoca el efecto perverso de “generar papeleo” sin más. Obviamente, desde un planteamiento de calidad, hay que evitar que esto llegue a ocurrir, poniendo todos los medios posibles al alcance del servicio público y del área de responsabilidad político – técnica.

El objeto de abrir el proceso de consulta y participación desde los servicios públicos a la ciudadanía es una cuestión de mejora democrática y también de mayor eficiencia de los servicios públicos, orientados a satisfacer las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

Es importante conocer de primera fuente cuáles son las necesidades e intereses de la población usuaria de los servicios públicos, e igualmente es importante que puedan participar, junto con otros agentes de interés, en el diseño de las actuaciones que respondan a dichas necesidades y en la evaluación posterior sobre la satisfacción de las mismas.

El esquema de las **3 fases clave** del proceso de consulta y participación ciudadana atiende también a la necesidad de tener en cuenta qué elementos hay que incorporar en su desarrollo.



CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DESDE LOS SERVICIOS PÚBLICOS		
1	Proceso de consulta igualitaria para conocer las necesidades, intereses y motivaciones de mujeres y hombres.	- Visualizar mujeres y hombres consultados. - Información desagregada por sexo y según ámbitos de participación.
2	Implicación activa de mujeres y hombres en diseño y planificación de políticas y programas de acción.	- Equipos de dirección y grupos de trabajo. - Integrar a especialistas en Igualdad
3	Satisfacer las necesidades e intereses de mujeres y hombres según condiciones de paridad y prioridades.	- Seguimiento de la mejora de las condiciones de vida de mujeres y hombre tras las actuaciones.

Evaluación con enfoque de género

La calidad de los servicios está determinada por la relación existente entre los resultados que se prevén obtener, los efectivamente conseguidos y la satisfacción de las necesidades de las diferentes personas implicadas en el servicio.

Evaluar la calidad significa hacer una aproximación a la realidad de las organizaciones – o servicios públicos – desde una perspectiva integral. Esto quiere decir que interesan los resultados, las causas que los han generado; cómo se ha ido produciendo la implicación de las personas, la evaluación de los procesos y de los resultados, la incorporación de los procedimientos para la mejora al funcionamiento habitual del servicio y la asignación de recursos realizada.

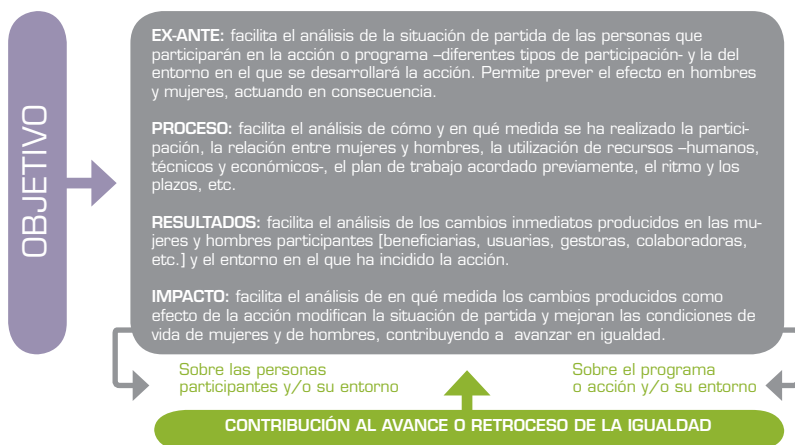
Teniendo en cuenta que la Gestión de los Servicios Públicos ha de estar orientada a las personas, y que mujeres y hombres tenemos posiciones desiguales en la sociedad, resulta imprescindible que para cumplir con la satisfacción de necesidades se tome en consideración de forma sistemática las condiciones y situaciones desiguales de partida, para lo cual es necesario integrar el enfoque de género en el sistema de evaluación.

La evaluación con enfoque de género es la comprobación de en qué medida la acción o servicio prestado –en este caso público– contribuye a modificar la situación de partida incidiendo en las causas y factores detectados como desencadenantes de los desequilibrios de género y mejorando las condiciones y situaciones de las vidas de mujeres y hombres.

Esto quiere decir que la evaluación con enfoque de género se caracteriza por:

- > Está centrada en las personas que intervienen en el servicio: gestoras, orientadoras, asesoras, auxiliares, programadoras, usuarias, etc.
- > Analiza el cambio producido respecto a las condiciones de la situación inicial.
- > Tiene en cuenta las diferencias sociales entre mujeres y hombres y las causas que la provocan.
- > Registra los cambios en las condiciones de vida de las personas implicadas
- > Constata en qué medida contribuye a mejorar el avance en la igualdad de género.

Es importante definir cuál es el **objeto de la evaluación** y sobre qué o quién se realizará la medición.



Fuente: Carmen Castro. Guía práctica “La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvedre”. LIKaDI, Equal MORVEDRE, Ayuntamiento de Sagunto.

La mejora continua

Aprender a ser mejores es el reto que asume la Administración Pública y que requiere un proceso de aprendizaje; por ello una vez más la atención a las personas será el factor clave.

La necesidad de la mejora continua tiene que ver con la introducción de cambios o ajustes en el funcionamiento de los servicios públicos que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de las necesidades de las personas, la mejora de los resultados obtenidos relacionados con los grupos diana y la contribución a la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

¿Cómo se establece el proceso de mejora continua? A partir de la evaluación con enfoque de género de la calidad del servicio público. Es decir, que la mejora continua es posible sólo si su contenido es la consecuencia de:

1. Escuchar al personal, a las personas usuarias y a la ciudadanía.
2. Formar en igualdad para mejorar.
3. Aprender de la experiencia.
4. Corregir los errores para avanzar en igualdad de género.

→ Aplicación del Modelo de Calidad e Igualdad

Planificación estratégica y gestión por objetivos

Aplicar la Igualdad como garantía de calidad requiere de un planteamiento estratégico que se ha de gestionar a través de programas operativos. Por este motivo, las Políticas Públicas de Igualdad se han definido en la guía como “instrumentos políticos de actuación estratégica para avanzar en la consecución de la igualdad real”.

Los Servicios de Igualdad necesitan desarrollar una dirección estratégica, a largo plazo, y esto requiere de una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, de observación y seguimiento para decidir qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién lo va a hacer y con qué; es decir, dirección estratégica y gestión por objetivos. La dirección estratégica marca el horizonte a medio y largo plazo hacia el que ir [VISIÓN] e identifica las prioridades a tener en cuenta en esa trayectoria; la gestión operativa permite ir avanzando en objetivos específicos dentro del cometido o razón de ser [MISIÓN] de la organización o servicio.

La visión describe la realidad deseada por la organización para alcanzarla en un plazo de tiempo establecido. La visión de una Administración Pública deberá contemplar la calidad en el servicio público y la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, indicando cómo la organización quiere ser percibida en el futuro. La visión es la consecuencia de dar respuesta a su misión, a las necesidades y a las expectativas de la ciudadanía.

La misión es lo que define a una organización, su filosofía, su política general, los valores que promueve y la cultura organizativa; es el presente.

Los valores de la organización o servicio son los referentes legislativos, éticos, las costumbres y creencias que definen el funcionamiento de la organización y los comportamientos y actitudes del personal empleado.

Un ejemplo de cómo formular la visión, misión y valores, sería:

"Las entidades públicas de la Red Macaronésica quieren ser referentes en la orientación de sus servicios e infraestructuras para conseguir una ciudad habitable, limpia y saludable; una ciudad comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, la creación de empleo estable y con un modelo de gestión que tiene como valor prioritario la atención a los ciudadanos y ciudadanas a través de servicios de calidad cada vez más eficientes."

¿Cómo formular la dirección estratégica?

1. Definiendo los grandes objetivos estratégicos para la Igualdad

- > Definir los valores e ideología respecto a la Igualdad que dan contenido a la misión de la organización o servicio de igualdad.
- > Establecer objetivos a corto y largo plazo, identificando qué acciones se realizarán para su consecución.



2. Planificación estratégica:

- > Formular ejes de actuación posibles y elegir los más adecuados para alcanzar los objetivos.
- > Establecer la estructura organizativa que facilitará el cometido de la organización o servicio de igualdad.

3. Aplicación y desarrollo del Plan:

- > Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- > Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización o servicio de igualdad.

¿Cuál es la finalidad de la planificación?

- > Clarificar el propósito y justificación de lo que se quiere hacer.
- > Identificar las necesidades de información.
- > Definir claramente los elementos claves.
- > Analizar el entorno desde su inicio y de manera continua.
- > Facilitar una comunicación no-discriminatoria entre todas las partes implicadas.
- > Identificar cómo se va a medir el progreso, los resultados y el impacto de la gestión pública.

¿En qué consiste la gestión por objetivos?

En establecer un diálogo permanente entre la dirección política, la técnica y las unidades de trabajo o servicios. A través de este diálogo, la dirección establece los criterios generales que definen la política y estrategia a desarrollar y las indicaciones sobre los resultados a obtener, mientras que las unidades de trabajo o servicios, a su vez, transmiten a la dirección los resultados obtenidos y cualquier tipo de información u observación de la realidad que se manifiesta en la práctica y pueda resultar de interés para revisar o formular el plan de acción de la organización.



LA GESTIÓN POR OBJETIVOS		
QUIÉN	COMETIDO	REQUISITOS
Dirección y/o gerencia (política y técnica) .	- Define criterios de la Política de Igualdad y Estrategia general a desarrollar. - Define la Misión y Visión de la organización o, en su caso, del Servicio de Igualdad. - Indica resultados a conseguir.	Comunicación fluida con todas las unidades de trabajo y servicios.
Unidades de trabajo.	- Define la Misión y Visión específica de la unidad de trabajo, teniendo en cuenta las definidas desde la dirección para toda la organización o servicio de Igualdad. - Identifica posibles mejoras a conseguir en la gestión de la unidad de trabajo para alcanzar los resultados indicados por la dirección. - Establece los objetivos operativos a alcanzar para la consecución de los objetivos generales. - Establece indicadores de seguimiento del sistema de trabajo. - Establece indicadores de género para evaluar la consecución del objetivo de igualdad. - Verifica el cumplimiento de los objetivos propuestos. - Evalúa el impacto de género conseguido. - Analiza las causas que explican los resultados conseguidos y valora las necesidades de mejora.	Implicación y motivación del personal empleado que es quien interviene en la gestión diaria.



Evaluación desde el Servicio de Igualdad

- Adaptar el Modelo Europeo de Gestión de Calidad para integrar el enfoque de género.
- Promover el uso del Modelo Europeo de Gestión de Calidad con enfoque de género en toda la Organización, ya que ello permitiría unificar el sistema de evaluación interna y externa de todos los Servicios de la Institución o Entidad Privada.

Esta selección tiene en cuenta todo lo explicado hasta ahora, y el hecho de que el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (modelo EFQM de Excelencia que se explica en la guía) tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento y desarrollo de una organización –pública o privada- por lo que la evaluación con enfoque de género de la calidad de los servicios públicos integrada en este modelo permitiría el diseño y desarrollo de planes de mejora así como el cumplimiento de la legislación europea en materia de igualdad.

Mejora continua desde el Servicio de Igualdad

- Informar y comunicar, de manera eficaz y no sexista, del resultado de la evaluación a los grupos diana (personas usuarias, personal empleado y ciudadanía).
- Realizar encuestas anónimas sobre la satisfacción por el servicio a usuarias directas.
- Diseñar un Plan de Mejora a partir del informe de evaluación.
- Planificar la mejora en el programa de trabajo del servicio público o de la unidad de trabajo.
- Establecer compromisos de calidad respecto a la igualdad y comunicarlos públicamente a través de Cartas de Servicio.
- Adaptar los horarios de atención individualizada a las necesidades de las personas usuarias que acuden al servicio público, para evitar dificultades que pudieran venir de sus responsabilidades familiares o laborales.



- > Adecuar la zona de información general y espera en un entorno amigable y cómodo (accesibilidad, luminosidad, evitando barreras arquitectónicas, etc.) que incite a la información sobre la igualdad (materiales informativos, revistas sobre igualdad, folletos divulgativos puestos a disposición directa de las personas, etc.) y a una participación activa (cartas de servicio y carteles explicativos sobre qué actividades o servicios y dónde se puede conseguir más información, etc.), con buzón de sugerencias, bien identificado, papel o impresos para rellenar y bolígrafos cerca para facilitar su uso.
- > Coherencia en la selección de elementos decorativos con los valores y principios del servicio de igualdad (por ejemplo, láminas o carteles de mujeres que han contribuido a avanzar en igualdad, creaciones artísticas de mujeres, fotografías de mujeres y hombres que representen la diversidad – diferente edades, grupos étnicos, discapacidad, etc.- y la convivencia en igualdad, etc.)
- > Simplificar los procedimientos de gestión para dotarlos de mayor agilidad y rentabilidad social y económica, sin que sufra el principio de igualdad de oportunidades.
- > Simplificar los materiales informativos de interés ciudadano utilizando técnicas de comunicación visual y literaria no sexista.
- > Consensuar con el equipo de trabajo la forma de sistematizar la recogida de información –desagregada por sexo- y los procesos de derivación y tramitación administrativa de las atenciones realizadas.
- > Mejorar la formación ofertada desde el servicio en general, y de forma específica la destinada al personal (revisar y actualizar programas formativos y especialidades, revisar materiales formativos y asegurar que no utilizan lenguaje ni ejemplos que puedan ser considerados discriminatorios, criterios selección docentes, horarios de la formación continua y adaptación de las especialidades al avance tecnológico a través de teleformación, etc).
- > Formar al personal según las necesidades detectadas y el interés personal y profesional.
- > Formar al personal de atención directa en técnicas de comunicación no sexistas.



- > Negociar con el personal empleado posible rotación de puestos, en la medida que sea posible, para incentivar la multifuncionalidad profesional.
- > Facilitar el funcionamiento y trabajo en equipo.
- > Organizar reuniones de coordinación periódicas en las que participe el personal empleado y que pueda aportar sus sugerencias y necesidades en base a la experiencia de su trabajo.
- > Aprender de la experiencia de otras unidades o administraciones públicas en materia de igualdad, gestión de calidad y enfoque integrado de género.
- > Proponer la creación de la figura “Defensora de la Igualdad” o similar, según el tipo de entidad que sea y las competencias que tenga asignadas, para velar por el cumplimiento del compromiso con la Igualdad como garantía de calidad en los servicios públicos.

→ Las Cartas de Servicios

Consideraciones Previas

La satisfacción de las necesidades

Para atender en su justa medida la satisfacción de las necesidades desde los servicios públicos, hay que tener en cuenta los 3 grupos diana sobre los que recaerán los efectos y resultados de la actuación pública:

- > Personas usuarias de los servicios públicos.
- > Personal empleado en los servicios públicos.
- > Ciudadanía y sociedad del entorno.

Para poder valorar el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de estos grupos de población es necesario conocer lo que piensan del servicio que reciben, sus expectativas e inquietudes. En este sentido, el SERVQUAL, entendido como instrumento de valoración, puede resultar útil para medir las percepciones de los

usuarios y usuarias sobre la calidad del servicio recibido, a través de un cuestionario que consta de 44 afirmaciones distribuidas por igual entre las orientadas a medir las expectativas y las que miden la percepción de las personas usuarias al utilizar el servicio público en cuestión. Las diferencias entre las expectativas y las percepciones, valoradas según una escala de siete puntos que va del “totalmente en desacuerdo” al “totalmente de acuerdo”, indica el nivel de calidad del servicio. El contenido de este cuestionario explora sobre 5 dimensiones que se integran en la valoración del servicio: elementos tangibles (se refiere a las facilidades físicas, material y aspecto personal de quienes atienden el servicio), la fiabilidad (se refiere a la capacidad para prestar las funciones del servicio ofrecido de manera seria), la capacidad de respuesta (se refiere a la voluntad de reaccionar de manera rápida para satisfacer las necesidades de las personas usuarias), la confidencialidad (se refiere a la capacidad del personal de atender con cortesía e inspirar confianza y seguridad) y la empatía (se refiere a la capacidad de comprender y ponerse de manera individualizada en el lugar de quienes acuden al servicio para encontrar la mejor forma de satisfacer sus necesidades).

En términos generales, es importante que a la hora de valorar la satisfacción de las necesidades, desde el planteamiento de la igualdad de género, se tenga en cuenta que mujeres y hombres tienen necesidades e intereses diferenciados por la vigencia del sistema de roles de género con el que todavía convivimos. Si no se hace este análisis previamente, se corre el riesgo de actuar sólo para resolver las necesidades prácticas que requieren una satisfacción inmediata, que aparecen en la cotidianidad.

Ahora bien, con ser importante, no es suficiente que desde un Servicio Público –y máxime desde un Servicio de Igualdad– se limite el análisis y la satisfacción a las necesidades prácticas para impulsar el cambio de posiciones de desigualdad social. Por este motivo, es fundamental incluir también la satisfacción de los intereses estratégicos, que son aquellos que tienen que ver con la situación social por cuestión de género y con el empoderamiento de las mujeres.

1) ¿A dónde nos dirige la satisfacción de las necesidades?

- La satisfacción de las **necesidades prácticas** nos lleva a tratar a mujeres y hombres como personas beneficiarias y escasas veces como participantes de los servicios. Este aspecto es relevante porque permite mejorar las condiciones de vida reales de mujeres y hombres pero sin provocar cambios en la distribución de roles sociales ni tampoco en las relaciones desiguales de poder.



- > La satisfacción de las **necesidades o intereses estratégicos** nos lleva a considerar a las mujeres y otros grupos poblacionales en situación de desventaja social como agentes activos de sus proyectos de vida y en la toma de decisiones. Es fundamental porque permite mejorar el equilibrio de la situación social global –y más específicamente en el entorno– y por este motivo es una condición imprescindible para garantizar la igualdad y un desarrollo sostenible y equitativo.

2) ¿Qué tener en cuenta en la organización del servicio público?

- > **La accesibilidad y desplazamiento** necesario para llegar al lugar donde se realiza la atención directa y en su caso, la disponibilidad y frecuencia horaria de transporte público.
- > **El horario de atención y los servicios de apoyo al cuidado** ha de tener en cuenta que muchas personas, fundamentalmente mujeres, tienen a su cuidado a personas dependientes, por lo que su disponibilidad horaria probablemente estará condicionada.
- > Las condiciones en que se presta el servicio de atención directa han de facilitar que las personas usuarias lo perciban **con confianza y confidencialidad**. Conviene que las zonas de atención telefónica, de recepción y de información general estén separadas del espacio destinado a la atención personalizada, que preferiblemente se realizará en un recinto privado, a puertas cerradas. Además, cuando el servicio de atención se presta a mujeres por temas de violencia y/o salud sexual, es muy importante que se sienta segura y tranquila para hablar de lo que le ocurre, sin interferencias ni observación pública que pueda violentarla.
- > **La sensibilización y motivación** hacia la igualdad de oportunidades del personal empleado.
- > **La capacitación y competencia profesional del personal** para que realicen la escucha activa sin prejuicios de género, con capacidad de respuesta de alternativas en la atención directa, evitando reproducir estereotipos de género.
- > **Las condiciones de trabajo del personal** que presta el servicio de atención directa han de facilitar su cometido.
- > La existencia de una política de **incentivos y reconocimiento** a las aportaciones realizadas por el personal empleado.

- > **Los materiales informativos** sobre el contenido del servicio que se presta han de estar accesibles y a libre disposición de las personas que pasan por el servicio. Conviene tener folletos informativos sobre la igualdad, sobre situaciones de discriminación, sobre diferentes formas de violencia, sobre recursos sociales, económicos o culturales que puedan ser de interés, así como direcciones, teléfonos y horarios de los establecimientos y entidades especializados que se ajustan a las demandas y necesidades de las mujeres y hombres que acuden al servicio.
- > **Buzón de sugerencias y cuestionarios sobre la satisfacción de la atención recibida**, anónimos, aunque con especificación del sexo.
- > Comunicación fluida con **agentes sociales, económicos y culturales** del entorno, así como con las asociaciones de mujeres.
- > Establecer **circuitos de derivación y coordinación de recursos** para casos que requieren de atención y/o tratamiento específico [por ejemplo, en casos de violencia de género, situaciones de riesgo, programa de garantía social, etc.]

3) ¿Qué se puede hacer desde los Servicios de Igualdad?

- > Reconocer e involucrar a las mujeres en los proyectos no sólo como receptoras sino también como agentes de desarrollo y cambio.
- > Tomar en consideración los diferentes modelos de familia y el aumento de familias monomarentales, en las que las mujeres son las sostenedoras económicas.
- > Facilitar que las mujeres accedan a los recursos materiales y formativos necesarios para mejorar su nivel y calidad de vida.
- > Potenciar las habilidades y recursos de las mujeres.
- > Valorar el trabajo de las mujeres y su aportación a la sociedad.
- > Contribuir a aliviar en parte las situaciones de mayor precariedad que afectan a muchas mujeres, pero también su posición subsidiaria social y económicamente.
- > Elevar la autoestima y seguridad personal de las mujeres.



- > Fortalecer la participación femenina en la comunidad, en sus organizaciones y en la toma de decisiones.
- > Programar acciones específicamente dirigidas a mujeres para atender las necesidades - prácticas y estratégicas - que requieran una atención prioritaria.
- > Programar acciones específicamente dirigidas a hombres para provocar un cambio de actitud favorable a una mayor implicación con los derechos de las mujeres y la organización y cuidado de la vida familiar.
- > Programar acciones educadoras dirigidas a la ciudadanía en general que incidan en una mayor corresponsabilidad social.
- > Presentar resultados económicos pero también resultados cualitativos que muestren las tendencias de cambio hacia una mejora del bienestar, como por ejemplo los cambios en la autopercepción de las mujeres como personas con derechos a ejercer sus derechos.
- > Tener como objetivo último un cambio de cultura y la concepción de que las responsabilidades familiares deben ser compartidas.

El uso de las TICs

Los avances en el sistema de comunicación e intercambio de información representan algo más que una cuestión técnica, ya que tienen una valoración política de alto interés al permitir la democratización de la información y del conocimiento y la agilización de algunos procesos de la gestión pública.

El panorama de posibilidades y relaciones que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación requiere de la puesta en marcha de procesos de modernización en la Administración Pública, en términos generales, y de forma específica de una acción intencionada en la eliminación de la brecha digital entre la ciudadanía.

Teléfonos móviles, Internet, agendas electrónicas, webcams, fibra óptica, etc. son algunos de los instrumentos tecnológicos que más proliferan actualmente. Sin embargo, podríamos decir que en la sociedad de la información, Internet es mucho más que tecnología; el ciberespacio constituye la nueva dimensión del “espacio público”.

Por ello, lo que ahí ocurre, resulta de gran interés para calibrar hasta qué punto están variando los patrones de conducta, de participación y representación de mujeres y hombres y conocer en manos de quién se encuentran los recursos tecnológicos, que son actualmente la llave de entrada al mercado de trabajo y la carrera profesional.

Nuevas oportunidades y también nuevas necesidades vienen de la mano de las TICs.

El efecto más favorable tiene que ver con el acceso a la información, el intercambio de experiencias y la participación activa, ya sea a través de Redes electrónicas de Información, de Comunidades Virtuales de interés² o de la interacción en la Blogosfera.³ Y en cuanto a las necesidades, tienen que ver con la superación de la brecha digital:

- ➔ Acceso a equipamiento y conexión a Internet adecuada.
- ➔ Alfabetización y formación tecnológica.
- ➔ Privacidad y confidencialidad de las personas usuarias.

Y la eliminación del mito sobre la supuesta “tecnofobia” femenina. Desde los servicios de igualdad es importante facilitar condiciones que permitan el acceso, la presencia y participación de las mujeres en la red, pero no sólo como usuarias, sino sobre todo como promotoras, creadoras, desarrolladoras, emprendedoras y directivas. La situación de acceso de una parte importante de mujeres a las TIC está supeditada entre otras variables a la organización de los tiempos de vida y por ello también a la múltiple jornada que realizan la mayoría de las mujeres y que en mayor medida es tiempo liberado para un elevado porcentaje de varones.

¿Cómo puede ayudar el uso de las TIC a la calidad del servicio de Igualdad?

Las TIC permiten actualmente agilizar en gran medida parte de los procedimientos administrativos, mejorando los resultados, así como permite también mantener una comunicación fluida y activa entre diferentes unidades de trabajo o incluso entre las personas integrantes del mismo equipo.

² Las Comunidades Virtuales de Interés son redes de información temáticas que se articulan en Internet, de acceso abierto o restringido sólo a sus integrantes.

³ La Blogosfera es la gran comunidad en internet de blogs, bitácoras o weblogs, diarios electrónicos contruidos con sistemas de autoedición personal que facilitan la participación abierta.



Las fórmulas pueden variar, dependiendo de las posibilidades, pero el sentido y la utilidad es la misma, desde el recurso más simple y accesible al más sofisticado:

- > A través del correo electrónico, se puede organizar intercambios de información, listas de discusión y distribución de novedades.
- > Los foros de debate permiten visualizar en abierto –o con acceso restringido– todas las opiniones y experiencias del grupo que así se hayan manifestado.
- > Los sistemas de autoedición de contenidos en Internet (blogs, bitácoras o weblogs) abren una gran variedad de posibilidades al trabajo colaborativo de las personas integrantes en un mismo equipo así como a la difusión del trabajo y los resultados que van obteniendo.
- > Las Comunidades Virtuales de Interés facilitan una mayor participación a través de la organización e intercambio de información y conocimiento en redes temáticas.
- > Las plataformas de teleformación facilitan el aprendizaje desde un planteamiento constructivista y de interacción de las personas, ahorrando tiempo, costes y energía en los desplazamientos del personal que puede seguir su reciclaje formativo desde su puesto de trabajo.
- > La Intranet del servicio o unidad de trabajo puede llegar a ser una herramienta de uso múltiple:
 - elemento comunicador y cohesionador del Sistema.
 - elemento fundamental de trabajo y consulta para el personal.
 - facilita la recogida y tratamiento de sugerencias y propuestas de mejora
 - sirve de reconocimiento y canal de difusión de buenas ideas y otras experiencias prácticas.

A veces el desconocimiento del desarrollo de las TICs y sus usos alternativos puede hacer pensar en que resultará demasiado costoso y de improbable rentabilidad, pero no necesariamente ha de ser así; hay una gran variedad de opciones que conviene analizar y una multitud de posibles impactos por cada decisión que se tome al respecto.

El desarrollo del software libre –no sujeto a licencias de propiedad privada– representa para las Administraciones Públicas una oportunidad para dar mayor coherencia al principio de la democratización de la información y el conocimiento; la posibilidad de utilizar las aplicaciones desarrolladas en entorno libre, aprender de ellas y adaptarlas a las necesidades específicas de cada organización. Se realiza cumpliendo igualmente los estándares de accesibilidad.

¿Qué son las Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicios son instrumentos para la gestión de la calidad. Forman parte del necesario proceso de modernización de los servicios públicos y la orientación de los mismos hacia las personas, hacia la ciudadanía.

La Carta de Servicios se integra en el modelo de dirección y de gestión por objetivos, ya que partiendo de una Misión (la razón de ser de la organización) y una Visión (lo que la organización desea ser dentro de un periodo de tiempo futuro), expresa las acciones de mejora propuestas para satisfacer los objetivos.

A través de las Cartas de Servicios se informa a la ciudadanía de los servicios públicos a los que puede acceder y qué prestaciones puede recibir. Por este motivo, las Cartas de Servicio son también documentos de comunicación eficaz a la ciudadanía que se caracterizan por:

- > Explicitar la responsabilidad de la entidad.
- > Facilitar a la ciudadanía el ejercicio efectivo de sus derechos y el adecuado uso de los recursos y servicios públicos.
- > Simplificar la burocracia.
- > Poner la Administración al servicio de la ciudadanía.
- > Facilitar la mejora de la satisfacción ciudadana.

En este sentido, las Cartas de Servicios actúan como medio de comunicación con una doble dimensión, ya que por una parte difunden los compromisos de la Administración hacia la ciudadanía y por otra parte difunden entre el personal de la organización la calidad con la que se han de comprometer en los servicios prestados.



¿Cuáles son los objetivos de las Cartas de Servicios?

- > Garantizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.
- > Explicitar compromisos de calidad a las personas usuarias.
- > Fijar expectativas y exigencias de la ciudadanía con respecto a los servicios públicos.
- > Estimular iniciativas de mejora de los servicios.

¿Cuál es el contenido de las Cartas de Servicios?

El contenido mínimo de una Carta de Servicios, se suele estructurar en los siguientes bloques:

1.- Información general y legal

Se refiere por una parte a los datos identificativos de la organización o unidad prestadora del servicio, a los datos de contacto y acceso: dirección, señalización en el mapa de la zona, cómo se llega al lugar, horario de atención ciudadana, teléfono, e-mail, web, fax, etc.

Y por otra parte a la información sobre la normativa que regula el servicio y los derechos de las personas usuarias en relación a los servicios prestados. En este apartado también se ha de incluir información sobre si existe libro de reclamaciones o buzón de sugerencias y en su caso cómo se presenta una reclamación o sugerencia y en qué plazo pueden esperar una respuesta desde la Administración.

2.- Principales servicios prestados

Se incluirá una relación detallada de todos los servicios que presta la entidad para que la ciudadanía conozca, las prestaciones que puede solicitar así como la forma de acceso y disfrute de las mismas.

3.- Compromisos de Calidad: objetivos

Se refiere a la explicación de los compromisos que la Administración Pública adopta respecto a la ciudadanía y las personas usuarias.

Los compromisos de calidad pueden relacionarse con los mecanismos de comunicación e información, el horario de atención al público, los plazos previstos para la tramitación de consultas o expedientes, etc.

Y además pueden hacer referencia a la gestión medioambiental, la gestión de riesgos laborales, la gestión de la diversidad y la gestión de la igualdad en la organización.

4.- Indicadores

Es importante que haya claridad en la redacción y la especificación de indicadores de calidad que se utilizarán para garantizar que se cumplen los compromisos.

5.- Otra información de interés, que se considere relevante.

6.- Espacio para la participación ciudadana en la mejora del servicio.

Se trata de animar a las personas usuarias a utilizar el libro de reclamaciones y/o el buzón de sugerencias.

Elaboración de una Carta de Servicios

El proceso de elaboración de una Carta de Servicios se resume en cinco fases principales:

1. Creación del equipo de trabajo encargado de la elaboración de la Carta.
2. Recopilación de la información general y legal de la entidad.
3. Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán en la Carta.
4. Identificación de otros datos de carácter complementario.
5. Redacción de la Carta.

En primer lugar, se debe crear un **equipo de trabajo** integrado por la pluralidad de agentes implicados en la organización que tenga una visión global de la organización y de los servicios que ésta ofrece.



Es altamente recomendable que en este equipo de trabajo participen las personas responsables de la organización y también personal de atención directa a la ciudadanía, ya que conocen sus expectativas, necesidades y demandas. Además, es conveniente que participe otro personal empleado que conozca los servicios ofrecidos, los procedimientos internos de la organización e incluso alguna persona especializada, externa a la organización, que pueda facilitar el apoyo técnico necesario durante el proceso. Ahora bien, la amplia y plural participación en el equipo de trabajo no puede hacerse en detrimento de la necesaria formación en igualdad de género y en metodologías, técnicas y herramientas aplicables al modelo de calidad basada en la igualdad, por lo que en caso de no existir, será imprescindible iniciar el proceso con la capacitación del equipo de trabajo en este sentido.

El equipo de trabajo necesita dotarse de criterios operativos, tanto en lo que a número de integrantes se refiere (entre 5 y 10 personas) como a las distribución y reparto de tareas a desempeñar por cada quien y al método de trabajo que establezca; el equipo de trabajo estará coordinado por una de las personas que lo integran que convocará las reuniones y supervisará que los acuerdos adoptados se van encaminando al cumplimiento del cometido para la elaboración de la Carta en el plazo previsto estableciendo los posibles puntos de mejora interna. Para ello, es fundamental tener en cuenta los objetivos y finalidad de la unidad o servicio de igualdad, así como el tipo de personas a quien se dirigen sus actuaciones.

La **recopilación de la información general y legal** de la organización no reviste una excesiva dificultad, salvo por la necesidad de concretar y sintetizar de manera clara, sencilla y completa la relación de servicios que presta la unidad a la que se refiere la Carta, teniendo en cuenta que tanto los servicios como sus condiciones de acceso han de permitir atender a las necesidades detectadas previamente, según lo ya explicado en la guía. Es importante que la información permita identificar los tipos de servicios que se prestan, en qué consisten, a quién se dirigen, cómo se accede a estos servicios, si se precisa solicitud o cita previa indicar la forma y plazos para hacerla. Por ejemplo, desde un servicio de igualdad se podría especificar la relación de servicios que presta diferenciando los servicios de atención a la ciudadanía de otras actividades administrativas que también se realicen:

- Servicios dirigidos sólo a mujeres. Por ejemplo, si existe asesoramiento jurídico o atención psicológica y en qué casos se puede solicitar, qué días y dónde se realiza, en qué horario y cómo se puede solicitar una cita; y el mismo tipo de especificaciones si existe un servicio de atención a mujeres que han sufrido malos tratos, o si existe asesoramiento para la formación y empleo o emprendeduría femenina, etc.

- Servicios dirigidos a la ciudadanía en general. Por ejemplo, si existe un centro de documentación será necesario explicar de manera detallada qué tipo de materiales de documentación hay, cómo se pueden solicitar para consultar en los locales donde se presta el servicio, si se pueden fotocopiar y en su caso en qué condiciones, si hay servicio de préstamo, cómo se solicita y qué plazos hay para la devolución; también se detallará la forma de solicitar y participar en las acciones formativas que realice el servicio de igualdad, en su caso, etc.
- Servicios de apoyo a la conciliación, en caso de existir, en qué consiste (por ejemplo si se trata de una guardería o ludoteca, del uso de centros de día o de ayuda familiar en el domicilio), quién puede solicitarlo, cómo hacerlo y en qué condiciones.
- Servicios dirigidos a agentes sociales, en caso de existir. Por ejemplo, si se presta asesoramiento en la elaboración de programas de acciones positivas para incorporar la igualdad en la gestión de entidades empresariales, sindicales o sociales, en qué consiste, cómo solicitarlo y en qué plazos.
- Servicios o actuaciones administrativas, en su caso. Por ejemplo, desde el servicio de igualdad si se tramitan solicitudes de otros servicios a los que las personas usuarias tengan derecho por sus características personales, como la solicitud de vivienda joven para madres jóvenes solas con responsabilidades familiares, etc. o si desde el servicio de igualdad se presta asesoramiento a otras unidades o departamentos para aplicar el principio de igualdad en los procedimientos de trabajo.

Para establecer los **compromisos de calidad** que explicitará la Carta es necesario realizar un breve diagnóstico interno que nos facilite información sobre el nivel de maduración organizativa, el grado de compromisos hacia la ciudadanía que la organización podría asumir en la Carta de Servicios y las necesidades y expectativas de la ciudadanía con respecto a los servicios prestados.

A modo de indicación para ordenar el contenido de esta fase, se podría hacer:

- Delimitar los factores en los que la calidad va a ser aplicada y analizada.
- Determinar los indicadores sobre los que se va a aplicar la medición.
- Fijar los estándares de calidad (metas que se quieran alcanzar en el nivel de calidad) para su evaluación posterior con los resultados obtenidos.



Y, finalmente, se podrán consensuar los compromisos de calidad a incluir en la Carta de Servicios. Es importante recordar que los compromisos tienen que ver con las necesidades y expectativas de la ciudadanía, que han de ser realistas, concretos y medibles.

¿QUÉ SON LOS INDICADORES DE CALIDAD?

Los indicadores son criterios objetivos que nos dicen en qué medida se cumplen los compromisos de calidad en base al principio o criterio de referencia (eficacia, transparencia, cooperación, diversidad, impacto, etc.)

Pueden medir el volumen de actividad, la participación de la ciudadanía (quejas, sugerencias y reclamaciones), el nivel de satisfacción, etc.

Algunos de los **indicadores más frecuentes** se refieren a los siguientes aspectos:

- Volumen y tipos de actividades realizadas y variación respecto a las del año anterior.
- Quejas, sugerencias y reclamaciones recibidas y variación respecto a las del año anterior.
- Número de personas inscritas en las actividades y variación respecto a las del año anterior.
- Plazos de respuesta o de tramitación y variación respecto a las del año anterior.
- Número de consultas realizadas y atendidas y variación respecto a las del año anterior.
- Subvenciones solicitadas y concedidas y variación respecto a las del año anterior.
- Publicaciones y número de ejemplares distribuidos y variación respecto a las del año anterior.
- Grado de satisfacción manifestado y variación respecto a las del año anterior.
- Repercusión sobre las desigualdades detectadas y variación respecto a las del año anterior.

Cuando a estos indicadores les aplicamos la dimensión del género y de otros condicionantes socioeconómicos la lectura de la información que ofrecen los indicadores aumenta exponencialmente, además de resultar más coherentes con el compromiso de la Igualdad.

Una vez finalizadas las fases anteriores, le toca el turno a la **redacción del documento final** que dará contenido a la Carta de Servicios y que necesariamente deberá cumplir con las siguientes características:

- > Ser comprensible para las personas usuarias; lo que quiere decir que es importante evitar el galimatías de los tecnicismos y expresar las ideas de manera sencilla.

- > Ser clara; utilizando para ello un lenguaje no discriminatorio y exento de ambigüedades interpretativas.
- > Ser concreta en la cuantificación de los compromisos; debe hacer posible la observación de su cumplimiento, de forma evidente y expresa.
- > Ser coherente en la relación entre servicios, compromisos de calidad e indicadores de calidad establecidos para su medición.

Una vez obtenido el documento final, será necesaria la **publicación de la Carta y amplia difusión** para que pueda cumplir su objetivo. Por otra parte, en la medida en que las necesidades de la ciudadanía se van satisfaciendo y/o surgen otras a las que se da respuesta desde el servicio público, la Carta de Servicios ha de ser revisada y ajustada a la nueva situación.

→ Estándares de calidad aplicables

■ ¿QUÉ SON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD?

Más que una serie de normas fijas, un estándar de calidad es un proceso que parte de los criterios de auto evaluación de una organización. Éstos sirven para medir la excelencia del servicio prestado por la organización.

El principal objetivo de los estándares de calidad es crear una cultura de mejora y aprendizaje continuos en la gestión de las organizaciones, promoviendo así que dichas organizaciones puedan madurar y rendir al máximo, según los objetivos planteados, y ofrecer a las personas usuarias un producto o servicio de la más alta calidad.

Existen varios tipos de estándares, la mayoría de los cuales proviene del mundo empresarial y de sus investigaciones sobre cómo mejorar la gestión de la empresa para ofrecer la máxima calidad tanto a clientes como a empleados/as.



Los estándares son procesos de autoaprendizaje de los equipos de gestión

Se dice que son cíclicos porque la organización pone su proyecto en marcha al mismo tiempo que pone en marcha un proceso de auto evaluación basado en uno de los modelos o estándares de calidad. El proyecto se va evaluando por la organización al mismo tiempo que se desarrolla.

Esta evaluación sirve al equipo de gestión para mejorar los procesos de trabajo dentro de la misma organización e incorporar mejoras en los proyectos y en el funcionamiento de la organización en general, con lo cual el ciclo vuelve a comenzar.

No sólo se trata de mejorar los resultados de una organización, sino también el ambiente de trabajo y la imagen que proyecta. Los nuevos modelos de gestión aportan la incorporación de la diversidad en sus plantillas como reflejo de la diversidad que existe en la sociedad y para mejorar la productividad y creatividad dentro de las organizaciones. Una forma de incorporar la diversidad en una organización es a través del mainstreaming de género.

Es muy importante fijarse no sólo en los resultados sino también en los procesos y los recursos que se utilizan para llegar a esos resultados, incluyendo los recursos humanos.

Estándares de calidad aplicables

Los modelos más aplicados y con mayor impacto en las administraciones públicas y organizaciones en general son los que se basan en el aseguramiento previo de la calidad del servicio a través de:

- compromisos internos con la mejora de la prestación a través de Cartas de Servicio.
- certificaciones ISO.
- modelos integrales de auto evaluación como el CAF o el modelo europeo de la excelencia EFQM que se explica en la guía.

Normas ISO: breve identificación

Las Normas ISO son las normas internacionales más conocidas aplicables a la gestión de la calidad en una organización; entre las más relevantes, destacan las siguientes:

ISO 9001:2000	CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Fija los requisitos del sistema de Gestión de Calidad que debe cumplir una organización para suministrar productos y servicios satisfactorios para sus clientes o personas usuarias.
ISO 9000:2000	CALIDAD EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Fija entre los aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos la competencia laboral, además de la implicación del personal y las condiciones del entorno y ambiente de trabajo. Incluye entre sus especificaciones: 1. La identificación de los perfiles de competencia. 2. La evaluación de la efectividad de la capacitación. 3. La articulación con otros subsistemas de la gestión del recurso humano. 4. La selección y asignación de personal por competencia demostrada. 5. La capacitación orientada a desarrollar las competencias. 6. El aseguramiento de que el personal sea consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuye al objetivo de calidad.
ISO 10015:1999	CALIDAD EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN Fija las líneas directrices para la formación del personal y diferencia 4 fases: 1. Identificación de las necesidades de formación. 2. Planificación de la formación. 3. Impartición de la formación. 4. Evaluación de los resultados de la formación.
ISO 10724	CALIDAD EN LA CERTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS Fija los criterios generales y requisitos que han de cumplir las entidades para la certificación de personas y describe cómo hacerlo. La certificación de personas se refiere a la acreditación de que alguien cumple con los requisitos de competencia.



CAF: Marco Común de Auto evaluación

El CAF es una herramienta de auto evaluación específicamente diseñada para introducir la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea.

El CAF es producto de la cooperación informal entre las Direcciones Generales de Administración Pública de los 15 países miembros de la Unión Europea y se basa íntegramente en el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) que se explica a continuación.

El Modelo Europeo EFQM de la excelencia y la Igualdad

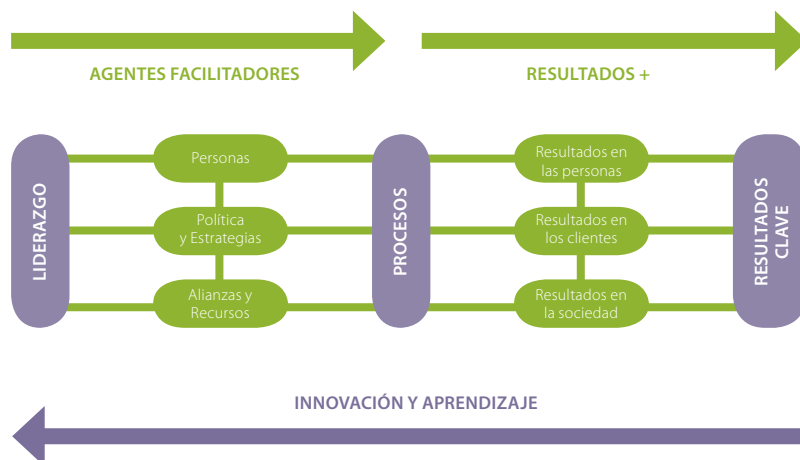
El modelo de la Fundación Europea para la gestión de la Calidad -European Foundation for Quality Management (EFQM)- tiene como objetivo guiar a las organizaciones hacia la excelencia en sus actividades.

Este modelo económico, que procede del mundo empresarial, se basa en nueve criterios que determinan la forma en que una organización puede alcanzar la excelencia: Liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos, procesos, satisfacción de la clientela, satisfacción del personal, integración en la colectividad y resultados de la organización.

La igualdad de oportunidades es una dimensión esencial de estos criterios y forma parte integral del modelo EFQM, porque la Excelencia vendría a ser el estado de responsabilidad frente a todas las partes interesadas: la corresponsabilidad social.

“La satisfacción de las personas usuarias, del personal empleado y la satisfacción e impacto en la sociedad, se consiguen mediante el Liderazgo en Política y Estrategia, Gestión del Personal, Recursos y Procesos que llevan finalmente a la Excelencia en los resultados”.

El Modelo EFQM de Excelencia se subdivide en dos grupos: Agentes Facilitadores y Resultados con una sencilla base explicativa: “Los resultados de la organización son consecuencia de las acciones realizadas sobre los agentes facilitadores”.



El modelo de Excelencia EFQM es una marca registrada. Fuente EFQM

El modelo consta de **9 criterios** y para cada uno se establece una serie de pautas que facilitan el camino hacia la excelencia de las organizaciones. Los criterios se relacionan con dos grupos, el de *Agentes Facilitadores* y el de *Resultados*; el primer grupo permite describir cuáles los aspectos a desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización, mientras que los criterios del segundo grupo, el de los resultados, permiten identificar los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso.

1. Liderazgo, se refiere al ¿Quiénes somos y qué queremos?

El cometido básico de este criterio es el desarrollo de la misión, visión y valores de la organización; se manifiesta en la organización a través de las siguientes líneas de acción:

- > Innovar en los procesos de gestión.
- > Mantener las relaciones con clientela (personas usuarias en la administración pública) y agentes relevantes (asociaciones, agentes sociales y económicos, etc.)
- > Motivar, apoyar y valorizar al personal empleado.



Desde la perspectiva de la Igualdad, se trata de evaluar el compromiso de la dirección política y técnica con respecto a la igualdad de oportunidades. Hacer visible el objetivo de la igualdad de género en los objetivos de la organización, permite una mayor claridad y transparencia de los valores de la cultura organizacional.

2. Política y Estrategia, se refiere al ¿Qué haremos?

El desarrollo de Planes, objetivos y metas a conseguir dan forma y coherencia a la misión, visión y valores de una organización. Para optimizar la efectividad de las líneas de acción es necesario ajustarlas según los acontecimientos que afecten a la organización tanto desde dentro como desde fuera.

- > Procesos lógicos de toma de decisiones.
- > Implementar los procesos de forma transparente.
- > Ampliar el compromiso de todas las personas que trabajan en la organización para poder responder adecuadamente a los cambios.

Desde la perspectiva de la Igualdad, permite estudiar los procedimientos que garanticen la existencia de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización. Las políticas de igualdad de oportunidades se asientan en una estrategia política oficial y escrita que se define en los objetivos generales de la organización y que necesariamente han de estar relacionadas con medidas o actuaciones, presupuestos, recursos humanos y calendario.

3. Personas, se refiere al ¿Con quién estamos?

La Gestión de Recursos Humanos consiste en ampliar el compromiso de las personas para con la organización. Esto se hace dándoles mayor responsabilidad y permitiéndoles desarrollar sus habilidades según los intereses de cada quien. La Gestión de Recursos Humanos es un arte que implica el máximo aprovechamiento de los talentos de las personas y la adecuación de éstos a las necesidades de la organización. Esto implica flexibilidad y movilidad, además de los recursos necesarios para que no cese el proceso de aprendizaje.

- > Rotación en las funciones.
- > Procesos de evaluación para el mantenimiento de los puestos directivos.
- > Que las personas cumplan con lo que está establecido en su contrato.

- > Añadir nuevos puestos de dirección.
- > Incrementar la movilidad de las personas a través de las fronteras (locales, regionales).
- > Ofrecer facilidades para el empleo en la empresa privada.
- > Ofrecer condiciones laborales flexibles que tomen en cuenta a la persona como un ser humano completo.
- > Diseñar un sistema coherente de formación permanente que incluya acompañamiento y tutorización individualizada, además de la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.
- > Establecer procedimientos de selección y ascenso transparentes y objetivos.

La gestión de las habilidades de las personas que trabajan en una organización es esencial para su buen funcionamiento, para lo cual hace falta la constante revisión de habilidades y funciones de cada persona.

Desde la perspectiva de la Igualdad, es fundamental identificar las trampas que representan los prejuicios y los estereotipos arraigados en la costumbre e inercia de funcionamiento diario, con el objeto de evitar mecanismos de discriminación indirecta, en la selección, la promoción profesional, la formación continua, la remuneración y/o en la distribución de responsabilidades.

4. Alianzas y Recursos, se refiere al ¿Quién nos apoya y qué recursos tenemos?

Las Relaciones externas y la gestión de recursos (materiales, tecnológicos, económicos, de información, de conocimiento, etc.) resultan fundamentales en una sociedad abierta y en continuo cambio.

- > Creación y mantenimiento de redes.
- > Obtención y gestión de recursos económicos.
- > Gestión de inmuebles y equipamiento.
- > Desarrollo de e innovación metodológicos y tecnológicos.
- > Creación y distribución de conocimiento.



Desde la perspectiva de la Igualdad, es esencial que toda la información estadística de la organización esté desagregada por sexo, empezando por la que se refiere a la gestión de recursos humanos para analizar y evaluar el estado de salud de la igualdad de oportunidades en la organización.

5. Procesos, se refiere al ¿Cómo lo hacemos?

La Gestión de Procesos es la espina dorsal del modelo EFQM ya que éste no se refiere a actuaciones puntuales sino a una secuencia ordenada y coordinada de actuaciones, elementos, criterios y sistemas de organización del trabajo en los que se interrelacionan el papel y cometido de los agentes facilitadores con los resultados que se esperan conseguir a través de la revisión o evaluación periódica y el ajuste a la realidad que facilita la mejora continua y la innovación.

Desde la perspectiva de la Igualdad, se trata de valorar en qué medida la búsqueda de la calidad y el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres están integradas en el funcionamiento de la organización o si por el contrario es un tema exclusivo de un departamento o unidad de trabajo específica (por ejemplo, de los servicios de igualdad).

6. Resultados en clientes, se refiere al ¿Lo estamos consiguiendo?, según los/as clientes.

Satisfacer las necesidades de la pluralidad de personas usuarias y de una ciudadanía cada vez más multicultural, requiere tener en cuenta la diversidad de condiciones, situaciones y necesidades a la hora de proporcionar servicios a la ciudadanía.

Desde la perspectiva de la Igualdad, se trata de analizar desde la perspectiva de género la satisfacción de las personas usuarias por una parte y también en qué medida la preparación y motivación del personal empleado contribuye a la calidad de los servicios prestados, al atender, sin prejuicios ni estereotipos, las diferentes necesidades de la diversidad de personas usuarias (clientes de los servicios de la Administración Pública).

7. Resultados en la personas, se refiere al ¿Lo estamos consiguiendo?, según las personas empleadas.

Para medir los resultados en las personas empleadas es necesario conseguir información sobre la motivación y la satisfacción de las personas que trabajan en la organización.

Los resultados en las personas son un indicador sobre la gestión de los recursos humanos y la cultura ética de la organización se verá reflejada en estos resultados.

- > Libertad a la hora de escoger horarios que sirvan para conciliar trabajo y familia.
- > ¿Está el personal motivado por sus oportunidades de crecimiento profesional, aprendizaje, desarrollo de habilidades, creación de redes?
- > ¿Está el personal satisfecho con las condiciones de trabajo? ¿Facilitan las condiciones de trabajo el equilibrio entre trabajo y familia con instalaciones de cuidado infantil, personas dependientes, etc.?
- > ¿Está el personal cómodo con la cultura de la organización? ¿Cómo funciona el liderazgo en el ambiente diario de trabajo: el respeto y la dignidad, la comunicación, la transparencia, la igualdad de oportunidades, la posibilidad de innovar?
- > ¿Participa el personal en la toma de decisiones? ¿Responde a las nuevas ideas, sugerencias o quejas?

Desde la perspectiva de la Igualdad, se trata de valorar si la igualdad está presente en las condiciones de trabajo, los sistemas de flexibilidad, de remuneración y la comunicación y de en qué medida esto consigue un buen clima laboral libre de situaciones de violencia en el lugar de trabajo.

8. Resultados en la sociedad, se refiere al ¿Lo estamos consiguiendo?, según la sociedad.

Describe la percepción que la sociedad tiene de la organización.

- > Responsabilidad social: ¿llega la información a la sociedad? La organización debe servir de modelo para la promoción de la diversidad y la igualdad. Comportamiento ético.
- > Que la organización no cause daños a la sociedad, en la salud, la propiedad, accidentes, ruido, falta de infraestructuras, ecología.
- > Reconocimiento de la actuación ejemplar de la organización en el resto del país o del mundo.



Desde la perspectiva de la Igualdad refleja la imagen que proyecta a la organización respecto a su compromiso con la igualdad, la responsabilidad social y la ética en su funcionamiento.

9. Resultados CLAVE, se refiere al ¿La organización consigue sus objetivos? Eficacia, rentabilidad, competitividad.

- > Resultados económicos: aprovechamiento de recursos, utilización de los presupuestos.

Desde la perspectiva de la Igualdad, el compromiso de la organización con la Igualdad de Género ha de ser algo más que marketing social y conseguir un impacto de género positivo.

Cómo verificar la calidad basada en la Igualdad en la organización

El cuadro que a continuación se presenta es una orientación de qué indicaciones se podrían tener en cuenta para verificar la aproximación al modelo de calidad e igualdad en la organización. Por este motivo, se utilizan los elementos definidos previamente en el EFQM.

LIDERAZGO

■ ¿SE HA DESIGNADO A ALGÚN/A RESPONSABLE DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES?

- Se Incorporan habilidades de gestión tales como la escucha activa, la comunicación o la empatía entre los criterios de selección y de promoción para el personal empleado de los puestos directivos.
- Se permite que las personas en puestos de dirección puedan actualizar sus habilidades de gestión estableciendo una red coherente de programas de formación y herramientas de entrenamiento.
- Se fomenta el reciclaje y la actualización de conocimientos sobre instrumentos y políticas de igualdad.
- Se facilita la promoción de personas con distintas habilidades y perfiles multifuncionales para fortalecer los equipos de trabajo.



POLÍTICA Y ESTRATEGIA	☐ ¿SE HAN PUESTO EN MARCHA PROCEDIMIENTOS PARA GARANTIZAR EL RESULTADO DEL OBJETIVO DE IGUALDAD? ☐ Se hacen evaluaciones del impacto de género cuando se desarrollan nuevos planes, programas o líneas de acción. ☐ Se toman en cuenta las necesidades y los intereses de las mujeres durante todo el proceso de desarrollo de políticas. ☐ Se facilita la formación en análisis de género a todos los agentes incorporados en el desarrollo de los planes estratégicos ☐ Se incorporan cambios dentro de la organización que sirvan para iniciar, estimular y coordinar el proceso de mainstreaming.
PERSONAS	☐ ¿SE UTILIZA EN LA ORGANIZACIÓN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE FUNCIÓN/DESEMPEÑO SENSIBLE AL GÉNERO? ☐ Se permite la diversidad definiendo los criterios de calidad y funciones ☐ Se valora que la diversidad permite aprovechar mejor las habilidades de cada persona ☐ Se recopila y elabora información desagregada por sexo de la movilidad de las personas ☐ Se establecen metas de igualdad de género en las evaluaciones del personal ☐ Se aplican medidas de acción positiva para incrementar el número de mujeres en categorías y ámbitos en los que su presencia esté infrarrepresentada. ☐ Se aumenta y profundiza en el conocimiento de los temas de género por parte de las personas que ocupan puestos de gestión de recursos humanos. ☐ Se establecen criterios objetivos en los procesos de selección y ascenso.
ALIANZAS Y RECURSOS	☐ ¿Existen estadísticas desagregadas por sexo? ☐ ¿Se elaboran presupuestos sensibles al género? ☐ ¿Participan los agentes relevantes? ☐ Se debate de manera democrática sobre cómo se van a distribuir los recursos entre las distintas áreas y servicios. ☐ Se realiza una distribución igualitaria de los recursos económicos en función de los objetivos para los que se asignan. ☐ Existen mecanismos para disponer los recursos de manera igualitaria: espacios de trabajo, equipamientos, etc. ☐ Se intercambian conocimientos e información sobre redes, dónde se encuentran, cómo desarrollarlas y quienes son los contactos.



PROCESOS	☐ ¿SE TRATAN LOS TEMAS RELACIONADOS CON LA IGUALDAD EN LOS GRUPOS DE TRABAJO? ☐ Existe transparencia en los procesos y sus resultados: toda clase de procesos, desde la selección de personal y los ascensos hasta la distribución de recursos y la formación y optimización de habilidades, con estadísticas desagregadas por sexo. ☐ Se abren procesos de consulta y participación flexibles en los que se toman en cuenta las necesidades exteriores e interiores. ☐ Se evalúa el impacto de género.
RESULTADOS EN CLIENTES USUARIOS	☐ ¿LA DIVERSIDAD SE PRESENTA COMO UN TRIUNFO A LA CIUDADANÍA? ☐ Se garantiza que los resultados de cualquier encuesta o estadística estén desagregados por sexo. ☐ Se incluyen preguntas sobre igualdad de oportunidades y diversidad en todas las actividades, encuestas y procedimientos. ☐ El personal que está de cara al público recibe formación en cuanto a la igualdad y la diversidad, para que perciba las diferentes necesidades de la gente. ☐ En los foros de debate y/o participación ciudadana se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades en todo momento.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	☐ ¿LOS SISTEMAS DE REMUNERACIÓN OFRECEN LA GARANTÍA DE UN SALARIO IGUAL POR UN TRABAJO DE IGUAL VALOR? ☐ Se ha conseguido implantar una cultura democrática, de la dignidad y el respeto por la diversidad en la que el personal empleado es tratado como personas completas. ☐ Se elaboran estadísticas desagregadas por sexo en cuanto a la satisfacción laboral del personal. ☐ Se sabe si tanto mujeres como hombres utilizan por igual los recursos puestos a su disposición por la gestión de recursos humanos.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	☐ ¿LA ORGANIZACIÓN OFRECE UNA IMAGEN DE IGUALDAD HACIA LA SOCIEDAD? ☐ ¿Se representan igualmente a mujeres y hombres de diferentes etnias, religiones, discapacidades, edades, etc.? ☐ Se utiliza el análisis de género para promover la mejora de la representación plural.
RESULTADOS CLAVE	☐ ¿LA IGUALDAD CONSTITUYE LA MARCA IDENTIFICATIVA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA SOCIEDAD?

NOTA DE AGRADECIMIENTO DE LA AUTORA: A la inestimable colaboración de Malé Chillida Aparicio y Roger Colom Colomer quienes durante el proceso de elaboración de la guía me aportaron la retroalimentación necesaria para el desarrollo de su contenido.



→ Buenas prácticas en Igualdad y calidad

Aunque en cierto sentido resulta precipitado intentar clasificar las pocas experiencias sobre Igualdad y Calidad como Buenas Prácticas, lo cierto es que algunas de ellas servirán como referente de actuación futura para otras organizaciones que decidan aprender de lo que otras ya han empezado a hacer; y ya sólo por ese motivo merece la pena hacer al menos una aproximación para identificar algunas de las más relevantes en Gestión de Calidad que incorporen la óptica de Igualdad. Por ese motivo, y a efectos de la guía, se ha realizado previamente una aproximación a lo que podría considerarse como Buena Práctica en Igualdad y Calidad para, en base a ello, identificar aquellas prácticas que podrían llegar a considerarse como tal.

Una Buena práctica en Igualdad y Calidad sería aquella experiencia de aplicación de sistemas de gestión de calidad que, integrando el enfoque de género en todo su proceso, consigue implantar un proceso de aprendizaje y mejora continua que provoca cambios duraderos dentro de la organización – en los valores de la organización, en los procesos de trabajo y en las personas – y que provoca un impacto de género positivo en la sociedad.

BB.PP: Implantación de un sistema de gestión de Calidad y Mejora Continua

- Instituto Andaluz de la Mujer, Consejería para la igualdad y el Bienestar Social. Junta de Andalucía, 2005.

Sistema de calidad: Norma ISO: 9001/2000 – Certificado obtenido: AENOR ISO 9001/2000.

> Objetivos:

- Motivación del personal.
- Aumentar el nivel de satisfacción de las usuarias.
- Formación del personal.
- Comunicación externa.
- Comunicación Interna.

- > Pilares del sistema: elemento humano, trabajo en grupo, comunicación interna y externa y cambio de cultura.

- > Documentos elaborados: Manual general de calidad, procedimientos generales de calidad y procedimientos operativos, instrucciones técnicas y registros.
- > Herramienta estratégica: la Intranet.

Carta de Servicios: de los servicios centrales y de cada una de las delegaciones del IAM.

Auto evaluaciones: de la dirección provincial de Huelva; prevista la de los servicios centrales y la dirección provincial de Cádiz.

Fases de implantación del sistema:

1. Elaboración de los documentos del Sistema.
2. Darlos a conocer a la organización y recabar sus opiniones.
3. Aprobación de los documentos del Sistema.
4. Poner en funcionamiento el Sistema.
5. Acompañar esta puesta en funcionamiento con una Intranet.
6. Realizar una Auditoria Interna.
7. Rodar el Sistema.
8. Pasar el control de AENOR: visita previa y auditoria.
9. Certificación del Sistema.
10. Mantenimiento del Sistema: Auditorias anuales.

Reconocimientos:

- > Premio a las Mejores prácticas de calidad en la Junta de Andalucía.
- > Premio a la Excelencia de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía.

Experiencias de Cartas de Servicios:

- > Centro de Documentación del Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001.
- > Centro 24 horas del Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001.
- > Instituto de la Mujer de Castilla - La Mancha, Mayo 2004.
- > INFODONA de la Generalitat Valenciana, Diciembre 2004.



→ Ejemplos de Cartas de Servicios

CARTA DE SERVICIOS DEL INSTITUTO DE LA MUJER (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España)



El Centro de Documentación presta los siguientes servicios:

- ✓ Información y búsquedas bibliográficas, en sus modalidades presencial, telefónica, por correo postal y electrónico.
- ✓ Consulta de documentación en sala de lectura.
- ✓ Préstamo de videos.
- ✓ Visualización de videos en sala.
- ✓ Remisión de fotocopias.
- ✓ Boletín de Documentación y Sumarios.

Compromisos de calidad que se ofrecen:

- ✓ El tiempo medio de espera de las solicitudes de información y/o búsquedas bibliográficas hechas de modo presencial no será superior a 5 minutos.
- ✓ Las solicitudes hechas por teléfono se contestarán antes de 2 días.
- ✓ Las solicitudes recibidas por correo postal se contestarán antes de 3 días desde la fecha de recepción.
- ✓ Las solicitudes recibidas por correo electrónico se contestarán antes de 3 días.
- ✓ Una vez hecha la solicitud los documentos serán entregados para su consulta en sala antes de 12 minutos, como tiempo medio.
- ✓ Las solicitudes de préstamo de videos recibidas de manera no presencial serán atendidas a través del sistema de correo ordinario en el plazo de 4 días desde su recepción.
- ✓ Siempre que haya puesto de consulta libre, las solicitudes para visionar videos serán atendidas con una demora máxima de 5 minutos.
- ✓ Las fotocopias solicitadas de modo no presencial serán remitidas mediante correo ordinario en el plazo máximo de 4 días desde la recepción de la solicitud.
- ✓ El Boletín de Documentación y Sumarios se distribuirá antes del día 25 de cada mes.

Indicadores del nivel de calidad de los servicios prestados:

- ✓ Grado de satisfacción del público expresada en las encuestas de opinión.
- ✓ Porcentaje de consultas presenciales atendidas antes de 15 minutos.
- ✓ Porcentaje de consultas telefónicas contestadas antes de 2 días.
- ✓ Porcentaje de consultas hechas por correo postal contestadas antes de 3 días.
- ✓ Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico atendidas antes de 3 días.
- ✓ Tiempo medio en ser entregada en sala de lectura la documentación solicitada.
- ✓ Tiempo medio en ser enviados los videos solicitados.
- ✓ Porcentaje de quejas presentadas sobre los servicios prestados.

Quejas y sugerencias:

Las quejas y sugerencias podrán presentarse en:

- ✓ El libro de Quejas y Sugerencias habilitado en los registros de recepción y salida de documentos de la Administración General del Estado.
- ✓ El buzón situado en el Centro de Documentación.
- ✓ Mediante llamada telefónica a la Unidad responsable de la Carta.
- ✓ Por correo postal o fax.
- ✓ Mediante correo electrónico dirigido a imujer@mtas.es

Formas de colaboración y participación en la prestación del servicio:

- ✓ Encuestas periódicas sobre la calidad del servicio.
- ✓ Buzón del ciudadano (breve):

Telefonos de atención personalizada
(horario de 9.00 a 14.00 de lunes a viernes y de 16.00 a 19.00 horas de lunes a jueves)

91 347 80 45 • 91 347 80 46 • 91 347 80 48
91 347 80 49 • 91 347 80 51 • 91 347 80 54

Información presencial
(horario de 9.00 a 14.00 de lunes a viernes y de 16.00 a 19.00 horas de lunes a jueves)

Condesa de Venadito, 34 • 28027 Madrid

Internet:

<http://www.mtas.es/mujer>

Correo electrónico:

imujer@mtas.es

FAX:

91 347 80 47

Unidad responsable de la carta de servicios:

Servicio de Documentación
Instituto de la Mujer
Condesa de Venadito, 34 • 28027 Madrid

http://www.mtas.es/mujer/servicios/centro_documentacion/cartaserv.htm

http://www.gobcan.es/cpj/iqs/pdf/Triptico_AASS.pdf

→ GLOSARIO

- ▶ **ACCION POSITIVA:** Propuesta de actuación temporal, dirigida a favorecer a un grupo poblacional que se encuentra en posición de desigualdad y desventaja comparativa respecto a otro grupo.
- ▶ **ANÁLISIS EN FUNCIÓN DE GÉNERO:** Análisis y evaluación de políticas, programas e instituciones en cuanto a cómo aplican criterios relacionados con el “género”.
- ▶ **DISCRIMINACIÓN:** Trato desfavorable – que provoca exclusión, anulación u ocultación- dado a una persona en base a su pertenencia a un grupo concreto, al margen de sus capacidades personales.
- ▶ **DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO:** Discriminación hacia una persona o grupo de personas por razones derivadas de su rol cultural y social, es decir, del conjunto de condiciones, limitaciones, responsabilidades, funciones, oportunidades o valores diferentes que le vienen asignados cultural y socialmente en función de su pertenencia a uno u otro sexo.
- ▶ **DISCRIMINACIÓN DIRECTA:** Situación en la que se trata a una persona menos favorablemente en razón de su sexo.
- ▶ **DISCRIMINACIÓN INDIRECTA:** Situación en la que una ley, un reglamento, una política o una práctica, aparentemente neutrales, tienen un impacto desproporcionadamente adverso sobre los miembros de uno u otro sexo, a menos que la diferencia de trato pueda justificarse por factores objetivos.
- ▶ **ESTEREOTIPO DE GÉNERO:** Creencias sobre cómo deben ser y comportarse los hombres y mujeres. A través de ellas, se les asigna distintas capacidades y actitudes. Reflejan una visión simplista de la realidad y un conjunto de valores sociales imperantes que se mantienen, muchas veces, de forma inconsciente pero que inciden claramente en las acciones y en la configuración de la vida cotidiana.



- ▶ **EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN FUNCIÓN DEL GÉNERO:** Examen de las propuestas políticas, para analizar si afectan a las mujeres de forma diferente que a los hombres, al objeto de adaptarlas para neutralizar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad entre hombres y mujeres.
- ▶ **GÉNERO:** Concepto que hace referencia a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre hombres y mujeres que han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan grandes variaciones tanto entre diversas culturas como dentro de una misma cultura.
- ▶ **IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES:** Ausencia de toda barrera sexista para la participación económica, política y social.
- ▶ **IGUALDAD DE TRATO ENTRE MUJERES Y HOMBRES:** Ausencia de discriminación, directa o indirecta, por razones de sexo.
- ▶ **IGUALDAD DE DERECHO:** Igualdad formal ante la ley.
- ▶ **IGUALDAD DE HECHO:** Paridad entre hombres y mujeres real y efectiva.
- ▶ **INDICADOR DE GÉNERO:** Variables de análisis que describen la situación de las mujeres y hombres en la sociedad. Su utilización supone una aproximación a la situación o presencia de mujeres y hombres, así como la incidencia de determinados factores que implican diferencias de comportamientos entre unas y otros. La desagregación de datos por sexos -recogida y desglose de datos y de información por sexos, para poder proceder a un análisis comparativo- es un indicador básico que da paso a otros indicadores explicativos de la realidad.
- ▶ **PERSPECTIVA DE GÉNERO:** Consideración sistemática de los factores o condicionantes de género, las diferentes condiciones, situaciones, problemas, prioridades o necesidades de mujeres y hombres en cualquier campo del conocimiento y en cualquiera de las actividades humanas. La incorporación de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas, tanto en fase de planificación como de eje-

cución y evaluación podrá prever el impacto diferencial en función del género entre hombres y mujeres y los posibles efectos discriminatorios, permitiendo aplicar factores correctores de las desigualdades por razón de sexo o género.

- ▶ **SEXO:** Conjunto de caracteres genéticos, morfológicos y funcionales que determinan las diferencias biológicas entre mujeres y hombres como individuos diferentes de la especie humana.
- ▶ **TRANSVERSALIDAD:** Integrar sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas, con vistas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, y recurrir a todas las políticas y medidas generales con el fin específico de lograr la igualdad, teniendo en cuenta activa y abiertamente, desde la fase de planificación, sus efectos en las situaciones respectivas de unas y otros cuando se apliquen, supervisen y evalúen

GUIA ORIENTADORA PARA A
DEFINIÇÃO DE PADRÕES DE
QUALIDADE (E POSSÍVEL CARTAS
DE SERVIÇOS) QUE FAVOREÇAM
A PRÁTICA DE SERVIÇOS
DE IGUALDADE A SEREM
CRIADOS OU JÁ EXISTENTES

← Português





→ Introdução

O bem-estar, como pilar e aspiração do modelo social europeu, deve ser uma proposta de qualidade desde o seu início: um serviço ou produto que se coloca à disposição das pessoas utentes deve funcionar correctamente. Caso contrário, resultará inútil, ou mesmo prejudicial. No entanto, na prática não resulta tão simples. A pessoa utente não é um ser singular, único, com um único tipo de necessidades e sempre as mesmas. O que chamamos “o utilizador” (pessoa utente) é na realidade uma variedade de pessoas, com diferente sexo, posição social e económica, de diferentes etnias, culturas, religiões e capacidades. Uma oferta de qualidade tenta sempre cobrir as necessidades variantes dessa pluralidade de pessoas que conformam a sociedade. A qualidade representa ter em consideração o indivíduo ou, melhor dito, os indivíduos, cada um com as suas características, a sua maneira de entender a vida. Assim, não existe um único “utilizador”: existe sempre uma pluralidade. Ter activamente em atenção a diversidade das pessoas utentes, as suas necessidades e expectativas, é o primeiro passo para uma oferta de qualidade.

A qualidade, gerida a partir da Administração Pública, implica a prestação de serviços assumindo uma série de compromissos políticos com respeito às procuras da cidadania no seu conjunto, de maneira económica, efectiva, eficiente, equitativa, compatível com os valores “do público”. Constitui, sob esta perspectiva, uma filosofia e uma metodologia de trabalho orientadas para o objectivo de satisfazer as necessidades e as expectativas das cidadãs e dos cidadãos.

A introdução da cultura da QUALIDADE na Administração Pública representam assim:

- Conhecer e dar resposta às necessidades, procuras e inquietudes da cidadania e pessoas utentes -homens e mulheres- dos serviços públicos.
- Procurar a melhoria contínua e a longo prazo nos processos e actividades da organização, o que implica estabelecer mecanismos de controlo que proporcionem informação de regresso (retroalimentação) para melhorar.
- Conseguir a participação de todos os grupos de interesse na melhoria da qualidade.

O compromisso da Administração Pública com a igualdade como garantia de qualidade implica o envolvimento político e a intervenção de todos os agentes relevantes, assim como a integração do princípio de igualdade de oportunidades em todas



as políticas e estratégias desenvolvidas na gestão pública e, consequentemente, a todos os níveis de tomada de decisões, para programar de maneira eficiente os avanços a partir do "mainstreaming de género". Mulheres e homens formam a cidadania de um município, distrito ou região e recebem, de forma conjunta, o efeito do que a política local, insular ou regional faz ou deixa de fazer através da gestão dos serviços públicos, quer sejam do tipo cultural, económico, educativo ou de atenção social, e tanto se se materializam em infra-estruturas e condicionamento urbano como se se referem a exemplos de comportamentos e valores transmitidos a partir da acção social.

Incluir o princípio de igualdade na gestão pública local facilitará:

- A identificação das diferentes necessidades e procura das mulheres e dos homens.
- Uma melhor determinação das obras e projectos a realizar; onde e como.
- Um uso mais racional dos recursos.

A proximidade das Administrações Locais converte-as na instituição chave para atender as necessidades básicas das mulheres e dos homens. Ora bem, para que a satisfação das necessidades da cidadania possa ser realizada em igualdade, seria fundamental ter previamente em consideração os processos cujo desenvolvimento marca a diferença entre conseguir um objectivo e impregnar de igualdade os objectivos a atingir.

Neste sentido, os Serviços de Igualdade, estruturas específicas para a coordenação e desenvolvimento das Políticas de Igualdade de Oportunidades a partir do âmbito público, hão de estar em disposição de proporcionar coerência e continuidade a esse compromisso real da igualdade como garantia de qualidade, dotando-se dos recursos -humanos, económicos e técnicos- precisos e de instrumentos que lhes permitam actuar como referência directa de que a igualdade nos modelos de trabalho é uma garantia de qualidade para as organizações e serviços orientados para a atenção às necessidades das pessoas.

O objectivo do guia é oferecer indicações de orientação prática que facilitem a aplicação de um sistema de Qualidade dos Serviços de Igualdade de utilidade para o pessoal técnico das Administrações Locais envolvidas na promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, assim como para as/os responsáveis políticas/os no âmbito local, incluindo na sua delineação a necessidade de aplicar a abordagem integrada de género nas políticas públicas como garantia de máxima satisfação, tanto da entidade promotora como das pessoas utentes e da cidadania em geral.

→ Definição do Modelo de Qualidade e Igualdade

Objectivos

O Modelo de Qualidade proposto no guia para os Serviços de Igualdade, em termos gerais, deveria afectar toda a organização -pública ou privada- no seu conjunto, já que utiliza como quadro teórico o Modelo de Cidadania¹ e como estratégia de actuação a do Mainstreaming de Género. O resultado desta abordagem conjunta significará uma aproximação ao modelo europeu de excelência (EFQM), que é explicado no guia, integrando o princípio de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens em todos os aspectos da sua definição.

O que caracteriza o modelo de qualidade baseado na Igualdade?

Trata-se de um modelo orientado para a CIDADANIA, o que quer dizer que, como ponto de partida, será fundamental conhecer as necessidades das mulheres e dos homens e, com base nestas, serão definidos os objectivos da organização pública para a sua satisfação.

A sua função é conseguir a **satisfação de necessidades** da cidadania, do pessoal empregado e responsável do serviço público, da envolvente sobre a qual se está a intervir e da sociedade. É importante assegurar um equilíbrio de interesses e relações mútuas entre todas as partes envolvidas nos Serviços Públicos.

Requer uma LIDERANÇA que opera em dois níveis:

Liderança política para impulsionar as mudanças necessárias, conseguir o compromisso da organização com a Igualdade de Género e actuar como exemplo dos valores e do código ético de comportamento proposto.

¹ O Modelo de Cidadania caracteriza-se pela sua orientação exclusiva para a cidadania; partilha os princípios da excelência característicos de outros modelos e padrões incluídos no guia (ISO, CAF e EFQM), mas proporciona um maior alcance com a inclusão da Envolvente e da Sociedade na avaliação dos resultados obtidos, que dependerão da satisfação das necessidades dos recursos humanos, da cidadania, da envolvente na qual o serviço público está situado e da sociedade no seu conjunto.



O papel dos que assumem a responsabilidade política da Igualdade na organização é o de transmitir os objectivos a longo prazo, convencer o resto da organização da visão estratégica ou, o que é a mesma coisa, de como quer ser a organização num futuro e como quer ser sentida pela cidadania.

Quer dizer, são as pessoas impulsoras da cultura de qualidade baseada na Igualdade e hão de ser capazes de realizar uma abordagem participativa, motivadora das equipas e mediadora entre os diferentes interesses, reatribuindo os recursos necessários para plasmar na prática o compromisso político com a Igualdade.

Liderança directiva ou técnica assumida a partir da unidade de trabalho ou departamento responsável de implementar este modelo de qualidade. Corresponde a esta liderança:

- Ter em conta as necessidades de todas as partes intervenientes no serviço (cidadãos e cidadãs, pessoal e fornecedores ou agentes externos).
- Estabelecer objectivos claros e concretos, alcançáveis e mensuráveis que sejam compreendidos pelo pessoal.
- Proporcionar ao pessoal os recursos, a formação e a autonomia para realizar o seu trabalho a partir da co-responsabilidade.
- Manter um ambiente de trabalho no qual os valores, o código ético e o reconhecimento motivem as equipas de trabalho a realizarem a sua função.
- Elaborar um Plano de Comunicação não sexista (interno e externo) para dar a conhecer o modelo de qualidade baseado na igualdade.

Trata-se de um modelo que requer uma coordenação entre departamentos para TRANSVERSALIZAR a integração do princípio de IGUALDADE a toda a organização. Quer dizer, não funciona num sistema de gestão baseado na inércia dos compartimentos estanques, senão que adapta a premissa dada pelo modelo de cidadania da conectividade: ligar os diferentes serviços públicos da administração local, ou organização social, entre si para conseguirem ser mais eficazes e eficientes no contributo da organização pública para o objectivo da Igualdade real.



Como se desenvolve o modelo de qualidade baseado na Igualdade?

Através das **POLÍTICAS DE IGUALDADE** e de forma específica na Administração Local, com a **elaboração de Planos para a Igualdade de Género**.

Os Planos de Igualdade são instrumentos políticos de actuação estratégica para avançar na consecução da igualdade real; significam a concretização de uma proposta de trabalho e, como tal, hão de incluir os objectivos e as actuações a realizar num determinado tempo em matéria de igualdade. Para isso, o seu conteúdo irá dirigido para dentro da organização e para a sociedade, as mulheres, os homens e a cidadania em geral.

→ *A igualdade de oportunidades entre mulheres e homens beneficiará a sociedade no seu conjunto, não só as mulheres.*

As chaves para a integração do Modelo de Qualidade na elaboração das políticas de igualdade seriam:

- **Participação do pessoal:** o pessoal das equipas de trabalho constitui a dimensão humana interna dos serviços públicos, o seu conhecimento da problemática que define o seu trabalho, o seu compromisso com o objectivo de igualdade e a sua aceitação das competências e responsabilidades que lhe correspondam; por isso são essenciais no desenvolvimento do modelo de qualidade baseado na igualdade.
- **Participação de agentes relevantes:** é importante envolver as pessoas utentes dos serviços públicos -neste caso do serviço de igualdade- e também as associações de mulheres e outros agentes sociais e económicos de relevância nas políticas de igualdade, e fazer seus também o compromisso com a igualdade de género.
- **Aplicação da abordagem de género aos processos de trabalho:** é importante compreender que se ganha eficiência quando as actividades e os recursos são geridos como um processo; ora bem, sob a perspectiva de igualdade, é fundamental que a abordagem de género seja o sinal de identidade de tais processos, já que só assim se estará a evitar de maneira consciente a reprodução de discriminações indirectas por questão de género.

Isto quer dizer que, pelo menos, será necessário:



- > Identificar e definir as actividades e funções-chave e quem as realiza -homens ou mulheres- na organização [serviço público específico ou entidade privada].
 - > Analisar o âmbito das funções atribuídas às mulheres e aos homens em relação à divisão sexual do trabalho.
 - > Estabelecer responsabilidades entre mulheres e homens que não reproduzam comportamentos estereotipados nem sexistas.
 - > Informar do sistema de relações entre departamentos e dentro da unidade ou serviço responsável das políticas de igualdade.
 - > Recompilar informação desagregada por sexo utilizando diferentes fontes de informação.
 - > Avaliar as consequências e os impactos das acções sobre as condições e situações de mulheres e homens, em tanto que cidadania, pessoal e/ou fornecedores e contratantes com a Administração Pública, se for caso disso.
- ➔ **Melhoria contínua:** é definida como uma actividade contínua para aumentar a capacidade da própria organização pública -e, como neste caso, do serviço de igualdade- no cumprimento das necessidades e expectativas das cidadãs e dos cidadãos.

➔ **Para o tornar possível, será necessário:**

- > Formar o pessoal na aplicação da abordagem de género e na metodologia de melhoria contínua na vida.
- > Fazer um acompanhamento dos resultados conseguidos.
- > Reconhecer as melhorias que vão sendo conseguidas.

➔ **Desenvolvimento de Alianças:** para além da coordenação entre os diferentes departamentos, é importante estabelecer acordos e alianças com outras organizações da envolvente local e do âmbito supra-municipal.

Como é o processo de correspondência global do modelo de qualidade baseada na Igualdade?

É importante ter em atenção que as mudanças que o modelo de qualidade vá gerando não de produzir-se evitando sobreposições entre unidades ou departamentos que prestem serviços com objectivos e funções comuns, já que isto produziria despesas desnecessárias, duplicidade e interferências nas competências dentro da mesma organização.

A integração do princípio de igualdade de oportunidades na política pública significará necessariamente modificar critérios e métodos de trabalho; isto é, significará uma reordenação da gestão pública e uma amplitude de perspectivas e agentes envolvidos, aplicando para isso uma abordagem inovadora: a abordagem integrada de género.

Por este motivo, resulta de interesse sistematizar as fases e elementos que intervêm no modelo de qualidade baseado na igualdade, que estaria representado no seguinte gráfico:





A seguir são desenvolvidas as fases e os elementos mais relevantes, com as quais se inicia o processo.

A análise da situação:

O diagnóstico de Género

O ponto de partida é conhecer o contexto sobre o qual se vai incidir, com a finalidade de:

- > identificar oportunidades de melhoria para rentabilizar em chave de igualdade.
- > estabelecer alternativas óptimas para corrigir os desequilíbrios de género.
- > compensar as barreiras ou obstáculos do avanço em igualdade.

E tudo isso sob duas perspectivas: a própria organização e as pessoas destinatárias do serviço oferecido pela Administração Pública, se for caso disso.

O tipo de técnica que se pode utilizar para fazer a análise da situação é:

ANÁLISE DAFO	
INTERIOR	EXTERIOR
FRAQUEZAS - Elementos que podem actuar como TRAVÕES da Igualdade. - Elementos a corrigir. FORÇAS - Elementos que podem agir como FACILITADORES. - Motores impulsores da Igualdade.	AMEAÇAS - Tendências que á preciso COMPENSAR. -Transformar em Oportunidades. OPORTUNIDADES - Tendências favoráveis que agem como REFERENTES de Igualdade. - É preciso rentabilizá-las.



A) Análise Interna da organização

Trata-se de conhecer a organização actual: o seu contexto e cultura organizacional, as suas dimensões, o seu organigrama funcional, o seu nível de competências, as suas inter-relações e os recursos disponíveis.

→ **INTERESSA CONHECER:** 1) Os valores que definem o comportamento e as atitudes das pessoas que integram a organização.
2) As capacidades com que conta a organização, tanto na sua equipa directiva como entre o pessoal empregado e os recursos.

Também se trata de conhecer os processos de trabalho da organização, prestando atenção àqueles que vão dirigidos directamente à cidadania (por exemplo, serviço de atendimento das mulheres que sobreviveram a situações de violência, etc.) e identificando quais são os considerados chave no serviço ou na organização e quais actuam como complemento ou apoio.

→ **INTERESSA CONHECER:** Distribuição dos homens e das mulheres no quadro de pessoal, conforme os lugares de trabalho, as funções, as atribuições por departamento e o nível de responsabilidade e valorização salarial.

E, por último, trata-se de conhecer em que medida se cumprem os critérios de eficácia, eficiência e flexibilidade, tanto na atribuição dos recursos humanos como na dos materiais, tecnológicos e de informação ou económicos.

B) Análise externa ou da envolvente da organização

Trata-se de conhecer a situação e as condições de vida das mulheres e dos homens no contexto e sector ao qual afecta o serviço público, as necessidades e expectativas dessa envolvente, os grupos de interesse e os agentes relevantes, assim como as tendências de mudança nos condicionantes políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, de informação e conhecimento.

→ **INTERESSA CONHECER:** Experiências e boas práticas de organização e funcionamento desenvolvidas noutras Administrações públicas ou serviços de Igualdade.



De todo este trabalho será possível obter um relatório de situação que, a modos de fotografia da realidade, reflita as condições de vida e as posições dos homens e das mulheres num determinado contexto, sector e momento; é o **diagnóstico de género**.

Para elaborar o diagnóstico de género é necessário ter em conta 4 fases que, de maneira ordenada, podem facilitar a valorização da especificidade do género nas características da situação que está a ser analisada. No gráfico seguinte são relacionadas estas fases com os elementos específicos que hão de integrar-se necessariamente em cada uma delas para conseguir a sua função.

O QUE É PRECISO TER EM CONSIDERAÇÃO NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE GÉNERO		
1	Definir o âmbito sobre o qual se vai intervir	Tornar visível a situação dos homens e das mulheres
2	Equipa de trabalho responsável da sua elaboração	Integrar especialistas em igualdade
3	Identificação dos desequilíbrios : análise de género	Informação desagregada por sexo
4	Identificar as necessidades e expectativas a satisfazer	Avaliar a especificidade do género

As equipas de trabalho

O pessoal que integra as equipas de trabalho há de ser um dos activos mais importantes da organização no seu conjunto e também do serviço de igualdade. Da sua motivação e competência dependerá o maior ou menor benefício social que se possa obter da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades na consecução dos objectivos do serviço.

Neste sentido, é conveniente ter presente como a política de pessoal favorece o bom clima laboral, de que forma se aplicam incentivos ao pessoal empregado (formação, flexibilidade laboral, reconhecimento, etc.) e qual é o nível de competência profissional da equipa atribuído ao serviço de igualdade.



Por vezes o mais evidente resulta difícil de encontrar; no caso que nos ocupa no guia, refere-se à integração da figura ou da competência profissional de **Especialista em Igualdade e Abordagem de Género** nas equipas de trabalho dos serviços de Igualdade. Identificaremos com este nome o ou a profissional que tem como competência geral facilitar a integração do princípio de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens nos programas de trabalho e planos de acção.

É de bom senso que, quando é preciso realizar um trabalho ou serviço especializado numa temática concreta, a tendência seja procurar especialistas nessa temática (se é um trabalho de canalização, procuram-se especialistas em canalização, se se trata de realizar uma auditoria, procuram-se especialistas em auditorias, se se trata de desenhar um parque, procuram-se especialistas em urbanismo, etc.) e, pela mesma lógica, para aplicar o princípio de igualdade de oportunidades na gestão pública são precisos **Especialistas em Igualdade e Abordagem Integrada de Género**.

Há uma variedade de possibilidades para a aquisição de um nível de competência profissional adequado nesta matéria: formação universitária como base e formação especializada, pós-graduação ou master, e sem esquecer que a experiência acumulada a partir dos pelouros ou serviços de atendimento das mulheres é um valor em si própria; não obstante, há algo básico que interessa especialmente que esteja presente nas equipas de trabalho: o perfil de atitude.

Perfil de Atitude

- > Ter capacidade para aceitar as diferenças e questionar as desigualdades.
- > Ter capacidade para analisar as relações de género e a divisão sexual do trabalho.
- > Ter capacidade para reflectir sobre certos comportamentos aprendidos e determinadas posições "pseudo-neutras".
- > Ter capacidade para inter-relacionar conhecimentos, experiências e procedimentos.
- > Ter capacidade para desenvolver uma comunicação interpessoal eficaz.
- > Ter capacidade para desenvolver uma cultura participativa.



Agentes relevantes: consulta e participação

Os tempos em que os serviços de atendimento directa -públicos ou privados- eram oferecidos tendo só em conta o critério do pessoal empregado e dos profissionais vão ficando para trás.

Quem melhor do que a própria cidadania para dizer o que precisa e o que deseja?

Através dos inquéritos de opinião e das caixas de sugestões é possível conseguir parte desta informação. É importante ter em conta que, se realmente se pretende obter informação das pessoas utentes do serviço, antes será necessário informá-las de que existe essa possibilidade e animá-las a utilizar esta opção de consulta.

Por outra parte, o sistema de sugestões e/ou reclamações deveria ter um tratamento informático adequado, para facilitar o seu conhecimento por parte da equipa de direcção, poder tê-las em conta no planeamento e funcionamento do serviço e devolver às pessoas que tenham formulado a sugestão ou a reclamação a oportuna resposta no menor tempo possível.

Para além da consulta das que podem ser utentes directas do atendimento do serviço público, é importante obter informação e sugestões das associações de mulheres, dos que se considerem agentes relevantes (sindicatos, empresas, conselhos de juventude, conselhos da mulher, etc.) e especialistas em diferentes temáticas, conforme a finalidade e o interesse específico da consulta; sem esquecer o pessoal empregado no próprio serviço, que é quem sente a problemática a partir da sua gestão diária.

OBJECTIVOS	O QUE É QUE SE PODE FAZER A PARTIR DO SERVIÇO
IDENTIFICAR A QUEM CONSULTAR	- Registo e arquivo de fichas de atendimento pessoal realizado a partir do serviço. - Bases de dados de associações de mulheres. - Bases de dados de agentes relevantes. - Bases de dados de mulheres peritas em diferentes áreas de conhecimento.



FACILITAR A CONSULTA	- Inquéritos de opinião. - Caixa de sugestões. - Impulso para a criação de grupos de representação cidadã e/ou profissional a quem consultar. - Jornadas de portas abertas.
PROMOVER A PARTICIPAÇÃO E REPRESENTAÇÃO EM ACTIVIDADES	- Acções Positivas e/ou sistema de quotas de representação. - Grupos de trabalho. - Reuniões de coordenação.
FACILITAR A PARTICIPAÇÃO DIRECTA	- Conferências, Jornadas e encontros. - Foros de debate e grupos de discussão.

Às vezes o ritmo de trabalho do dia a dia pode chegar a provocar uma saturação nas pessoas empregadas no serviço; quando isto sucede, esquece-se com frequência qual era a intenção original do que se está a fazer e provoca-se o efeito perverso de “gerar papéis” sem mais nada. Obviamente, sob uma abordagem de qualidade, é preciso evitar que isto chegue a suceder, pondo todos os meios possíveis ao alcance do serviço público e da área de responsabilidade político - técnica.

O objecto de abrir o processo de consulta e participação a partir dos serviços públicos à cidadania é uma questão de melhoria democrática e também de maior eficiência dos serviços públicos, orientados para a satisfação das necessidades das cidadãs e dos cidadãos.

É importante conhecer de primeira fonte quais são as necessidades e interesses da população utente dos serviços públicos, e igualmente é importante que possam participar, junto com outros agentes de interesse, na concepção das actuações que respondam a essas necessidades e na posterior avaliação sobre a satisfação das mesmas.

O esquema das **3 fases-chave** do processo de consulta e participação cidadã atende também a necessidade de ter em atenção que elementos é preciso incorporar no seu desenvolvimento.



CONSULTA E PARTICIPAÇÃO A PARTIR DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

1	Processo de consulta igualitária para conhecer as necessidades, interesses e motivações das mulheres e dos homens.	- Visualizar as mulheres e os homens consultados. - Informação desagregada por sexo e segundo os âmbitos de participação.
2	Envolvimento activo das mulheres e dos homens na concepção e planeamento de políticas e programas de acção.	- Equipa de direcção e grupos de trabalho. - Integrar especialistas em Igualdade.
3	Satisfazer as necessidades e os interesses das mulheres e dos homens conforme condições à partido e prioridades.	- Acompanhamento da melhoria das condições de vida das mulheres e dos homens após as actuações.

Avaliação com abordagem de género

A qualidade dos serviços é determinada pela relação existente entre os resultados que se prevê obter, os efectivamente conseguidos e a satisfação das necessidades das diferentes pessoas envolvidas no serviço.

Avaliar a qualidade significa fazer uma aproximação à realidade das organizações - ou serviços públicos - a partir de uma perspectiva integral. Isto quer dizer que interessam os resultados, as causas que os geraram; como se foi produzindo o envolvimento das pessoas, a avaliação dos processos e dos resultados, a incorporação dos procedimentos para a melhoria ao funcionamento habitual do serviço e a atribuição de recursos realizada.

Tendo em conta que a Gestão dos Serviços Públicos há de estar orientada para as pessoas, e que as mulheres e os homens temos posições desiguais na sociedade, resulta imprescindível que, para cumprir com a satisfação de necessidades, se tenha em consideração de forma sistemática as condições e as situações desiguais de partida, para o qual é necessário integrar a abordagem de género no sistema de avaliação.

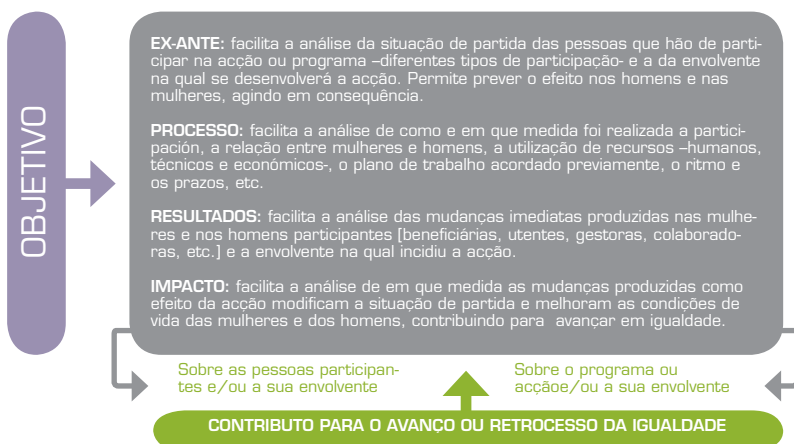


A avaliação com abordagem de género é a verificação de em que medida a acção ou serviço prestado -neste caso público- contribui para modificar a situação de partida, incidindo nas causas e nos factores detectados como os que desencadeiam os desequilíbrios de género e melhorando as condições e as situações das vidas das mulheres e dos homens.

Isto quer dizer que a avaliação com abordagem de género se caracteriza por:

- > Estar centrada nas pessoas que intervêm no serviço: gestoras, orientadoras, assessoras, auxiliares, programadoras, utentes, etc.
- > Analisar a mudança produzida com respeito às condições da situação inicial.
- > Ter em conta as diferenças sociais entre mulheres e homens e as causas que a provocam.
- > Registrar as mudanças nas condições de vida das pessoas envolvidas.
- > Constatar em que medida contribui para melhorar o avanço na igualdade de género.

É importante definir qual é o **objecto da avaliação** e sobre que ou quem se realizará a medição.



Fonte: Carmen Castro. Guia prático "a inclusão das políticas locais do Camp de Morvedre".
LIKaDI, Equal MORVEDRE



A melhoria contínua

Aprender a ser melhores é o desafio que assume a Administração Pública e que requer um processo de aprendizagem; por isso, mais uma vez o atendimento das pessoas será o factor-chave.

A necessidade da melhoria contínua tem a ver com a introdução de mudanças ou ajustes no funcionamento dos serviços públicos que contribuam para elevar os níveis de satisfação das necessidades das pessoas, a melhoria dos resultados obtidos relacionados com os grupos alvo e o contributo para a Igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.

Como se estabelece o processo de melhoria contínua? A partir da avaliação com abordagem de género da qualidade do serviço público. Quer dizer, que a melhoria contínua é possível só se o seu conteúdo for a consequência de:

1. Ouvir o pessoal, as pessoas utentes e a cidadania.
2. Formar em igualdade para melhorar.
3. Aprender da experiência.
4. Corrigir os erros para avançar em igualdade de género.

→ Aplicação do Modelo de Qualidade e Igualdade

Planeamento estratégico e gestão por objectivos

Aplicar a Igualdade como garantia de qualidade requer uma abordagem estratégica que há de ser gerida através de programas operativos. Por este motivo, as Políticas Públicas de Igualdade foram definidas no guia como “instrumentos políticos de actuação estratégica para avançar na consecução da igualdade real”.



Os Serviços de Igualdade precisam de desenvolver uma direcção estratégica, a longo prazo, e isto requer um planeamento, um processo contínuo de tomada de decisões, de observação e acompanhamento para decidir que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo, quem o vai fazer e com quê; isto é, direcção estratégica e gestão por objectivos. A direcção estratégica marca o horizonte a médio e longo prazo para onde ir [VISÃO] e identifica as prioridades a ter em conta nessa trajectória; a gestão operativa permite ir avançando em objectivos específicos dentro da função ou razão de ser [MISSÃO] da organização ou serviço.

A visão descreve a realidade desejada pela organização para o atingir num prazo de tempo estabelecido. A visão de uma Administração Pública deverá contemplar a qualidade no serviço público e a satisfação das necessidades e expectativas da cidadania, indicando como a organização quer ser sentida no futuro. A visão é a consequência de dar resposta à sua missão, às necessidades e às expectativas da cidadania.

A missão é a que define uma organização, a sua filosofia, a sua política geral, os valores que promove e a cultura organizacional; é o presente.

Os valores da organização ou serviço são os referentes legislativos, éticos, os costumes e crenças que definem o funcionamento da organização e os comportamentos e atitudes do pessoal empregado.

Um exemplo de como formular a visão, missão e valores, seria:

“As entidades públicas da Rede Macaronésica querem ser referentes na orientação dos seus serviços e infra-estruturas para conseguir uma cidade habitável, limpa e saudável; uma cidade comprometida com a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, com a criação de emprego estável e com um modelo de gestão que tem como valor prioritário o atendimento dos cidadãos e das cidadãs através de serviços de qualidade cada vez mais eficientes.”

Como formular a direcção estratégica?

1. Definindo os grandes objectivos estratégicos para a Igualdade

- > Definir os valores e ideologia com respeito à Igualdade que dão conteúdo à missão da organização ou serviço de igualdade.
- > Estabelecer objectivos a curto e longo prazo, identificando que acções hão de ser realizadas para a sua consecução.



2. Planeamento estratégico:

- > Formular eixos de actuação possíveis e escolher os mais adequados para atingir os objectivos.
- > Estabelecer a estrutura organizacional que facilitará a função da organização ou serviço de igualdade.

3. Aplicação e desenvolvimento do Plano:

- > Assegurar as actividades necessárias para conseguir que a estratégia se cumpra com efectividade.
- > Controlar a eficácia da estratégia para conseguir os objectivos da organização ou serviço de igualdade.

Qual é a finalidade do planeamento?

- > Clarificar o propósito e justificação do que se quer fazer
- > Identificar as necessidades de informação
- > Definir claramente os elementos-chave
- > Analisar a envolvente desde o seu início e de maneira contínua
- > Facilitar uma comunicação não discriminatória entre todas as partes envolvidas
- > Identificar como se vai medir o progresso, os resultados e o impacto da gestão pública.

Em que é que consiste a gestão por objectivos?

Em estabelecer um diálogo permanente entre a direcção política, a técnica e as unidades de trabalho ou serviços. Através deste diálogo, a direcção estabelece os critérios gerais que definem a política e estratégia a desenvolver e as indicações sobre os resultados a obter, ao passo que as unidades de trabalho ou serviços, por sua vez, transmitem à direcção os resultados obtidos e qualquer tipo de informação ou observação da realidade que se manifesta na prática e que possa resultar de interesse para rever ou formular o plano de acção da organização.



A GESTÃO POR OBJECTIVOS

QUEM	FUNÇÃO	REQUISITOS
 direcção e/ ou gerência (política e técnica)	- define critérios da política de igualdade e estratégia geral a desenvolver. - define a missão e visão da organização ou, se for caso disso, do serviço de igualdade. - indica resultados a conseguir.	comunicação fluida com todas as unidades de trabalho e serviços.
unidades de trabalho	- define a missão e visão específica da unidade de trabalho, tendo em conta as definidas a partir da direcção para toda a organização ou serviço de igualdade. - identifica possíveis melhorias a conseguir na gestão da unidade de trabalho para atingir os resultados indicados pela direcção. - estabelece os objectivos operativos a atingir para a consecução dos objectivos gerais. - estabelece indicadores de acompanhamento do sistema de trabalho. - estabelece indicadores de género para avaliar a consecução do objectivo de igualdade. - verifica o cumprimento dos objectivos propostos. - avalia o impacto de género conseguido. - analisa as causas que explicam os resultados conseguidos e avalia as necessidades de melhoria.	envolvimento e motivação do pessoal empregado, que é quem intervém na gestão diári.



Avaliação a partir do Serviço de Igualdade

- > Adaptar o Modelo Europeu de Gestão de Qualidade para integrar a abordagem de género.
- > Promover o uso do Modelo Europeu de Gestão de Qualidade com abordagem de género em toda a Organização, já que isso permitiria unificar o sistema de avaliação interna e externa de todos os Serviços da Instituição ou Entidade Privada.

Esta selecção tem em conta tudo o explicado até agora, e o facto de o Modelo Europeu de Gestão de Qualidade (modelo EFQM de Excelência que se explica no guia) ter um carácter globalizador que cobre todos os aspectos do funcionamento e desenvolvimento de uma organização -pública ou privada- pelo que a avaliação com abordagem de género da qualidade dos serviços públicos integrada neste modelo permitiria a concepção e o desenvolvimento de planos de melhoria, assim como o cumprimento da legislação europeia em matéria de igualdade.

Melhoria contínua a partir do Serviço de Igualdade

- > Informar e comunicar, de maneira eficaz e não sexista, do resultado da avaliação aos grupos alvo (pessoas utentes, pessoal empregado e cidadania).
- > Realizar inquéritos anónimos sobre a satisfação pelo serviço a utentes directas.
- > Conceber um Plano de Melhoria a partir do relatório de avaliação.
- > Planear a melhoria no programa de trabalho do serviço público ou da unidade de trabalho.
- > Estabelecer compromissos de qualidade com respeito à igualdade e comunicá-los publicamente através de Cartas de Serviço.
- > Adaptar os horários de atendimento individualizado às necessidades das pessoas utentes que acorrem ao serviço público, para evitar dificuldades que possam vir das suas responsabilidades familiares ou laborais.



- > Adequar a zona de informação geral e espera numa envolvente amigável e cómoda (acessibilidade, luminosidade, evitando barreiras arquitectónicas, etc.) que incite à informação sobre a igualdade (materiais informativos, revistas sobre igualdade, folhetos de divulgação colocados à disposição directa das pessoas, etc.) e a uma participação activa (cartas de serviço e cartazes explicativos sobre que actividades ou serviços e onde se pode conseguir mais informação, etc.), com caixa de sugestões, bem identificado, papel ou impressos para preencher e esferográficas perto para facilitar o seu uso.
- > Coerência na selecção de elementos decorativos com os valores e princípios do serviço de igualdade (por exemplo, lâminas ou cartazes de mulheres que contribuíram para avançar em igualdade, criações artísticas de mulheres, fotografias das mulheres e dos homens que representem a diversidade - diferente idades, grupos étnicos, deficiência, etc.- e a convivência em igualdade, etc.)
- > Simplificar os procedimentos de gestão para os dotar de maior agilidade e rentabilidade social e económica, sem que sofra o princípio de igualdade de oportunidades.
- > Simplificar os materiais informativos de interesse cidadão utilizando técnicas de comunicação visual e literária não sexista.
- > Consensuar com a equipa de trabalho a forma de sistematizar a recolha de informação -desagregada por sexo- e os processos de derivação e tramitação administrativa das atenções realizadas.
- > Melhorar a formação oferecida a partir do serviço em geral, e de forma específica a destinada ao pessoal (rever e actualizar programas formativos e especialidades, rever materiais formativos e assegurar que não utilizam linguagem nem exemplos que possam ser considerados discriminatórios, critérios de selecção docentes, horários da formação contínua e adaptação das especialidades ao avanço tecnológico através de teleformação, etc).
- > Formar o pessoal consoante as necessidades detectadas e o interesse pessoal e profissional.
- > Formar o pessoal de atendimento directo em técnicas de comunicação não sexistas.



- > Negociar com o pessoal empregado possível rotação de postos, na medida em que seja possível, para incentivar a multifuncionalidade profissional.
- > Facilitar o funcionamento e trabalho em equipa.
- > Organizar reuniões de coordenação periódicas nas quais participe o pessoal empregado e que possa dar as suas sugestões e necessidades com base na experiência do seu trabalho.
- > Aprender da experiência de outras unidades ou administrações públicas em matéria de igualdade, gestão de qualidade e abordagem integrada de género.
- > Propor a criação da figura "Defensora da Igualdade" ou similar, consoante o tipo de entidade que seja e as competências que tenha atribuídas, para zelar pelo cumprimento do compromisso com a Igualdade como garantia de qualidade nos serviços públicos.

→ As Cartas de Serviços

Considerações Prévias

A satisfação das necessidades

Para atender, na sua justa medida, a satisfação das necessidades a partir dos serviços públicos, é preciso ter em conta os 3 grupos alvo sobre os quais recairão os efeitos e os resultados da actuação pública:

- > Pessoas utentes dos serviços públicos.
- > Pessoal empregado nos serviços públicos.
- > Cidadania e sociedade da envolvente.

Para poder avaliar o cumprimento da satisfação das necessidades destes grupos de população, é necessário conhecer o que pensam do serviço que recebem, as suas expectativas e inquietudes. Neste sentido, o SERVQUAL, en-



tendido como instrumento de avaliação, pode resultar útil para medir as percepções dos utilizadores e utilizadoras sobre a qualidade do serviço recebido, através de um questionário que consta de 44 afirmações distribuídas por igual entre as orientadas a medir as expectativas e as que medem a percepção das pessoas utentes ao utilizar o serviço público em causa. As diferenças entre as expectativas e as percepções, avaliadas segundo uma escala de sete pontos, que vai do “totalmente em desacordo” ao “totalmente de acordo”, indica o nível de qualidade do serviço. O conteúdo deste questionário explora sobre 5 dimensões que se integram na avaliação do serviço: elementos tangíveis (refere-se às facilidades físicas, material e aspecto pessoal dos que atendem o serviço), a fiabilidade (refere-se à capacidade para prestar as funções do serviço oferecido de maneira séria), a capacidade de resposta (refere-se à vontade de reagir de maneira rápida para satisfazer as necessidades das pessoas utentes), a confidencialidade (refere-se à capacidade do pessoal de atender com cortesia e inspirar confiança e segurança) e a empatia (refere-se à capacidade de compreender e colocar-se de maneira individualizada no lugar dos que ocorrem ao serviço para encontrar a melhor forma de satisfazer as suas necessidades).

Em termos gerais, é importante que, na hora de avaliar a satisfação das necessidades, a partir da abordagem da igualdade de género, se tenha em conta que mulheres e homens têm necessidades e interesses diferenciados pela vigência do sistema de papéis de género com o qual ainda convivemos. Se não se fizer previamente esta análise, corre-se o risco de actuar só para resolver as necessidades práticas que requerem uma satisfação imediata, que aparecem no dia a dia.

Ora bem, sendo importante, não é suficiente que, a partir de um Serviço Público -e máximo a partir de um Serviço de Igualdade- se limite a análise e a satisfação às necessidades práticas para impulsionar a mudança de posições de desigualdade social. Por este motivo, é fundamental incluir também a satisfação dos interesses estratégicos, que são aqueles que têm a ver com a situação social por questão de género e com o empoderamento das mulheres.

1) Aonde nos dirige a satisfação das necessidades?

- A satisfação das **necessidades práticas** leva-nos a tratar as mulheres e os homens como pessoas beneficiárias, e escassas vezes como participantes dos serviços. Este aspecto é relevante porque permite melhorar as condições de vida reais das mulheres e dos homens, mas sem provocar mudanças na distribuição de papéis sociais nem nas relações desiguais de poder.



- > A satisfação das **necessidades ou interesses estratégicos** leva-nos a considerar as mulheres e outros grupos populacionais em situação de desvantagem social como agentes activos dos seus projectos de vida e na tomada de decisões. É fundamental, porque permite melhorar o equilíbrio da situação social global -e mais especificamente na envolvente- e por este motivo é uma condição imprescindível para garantir a igualdade e um desenvolvimento sustentável e equitativo.

2) O que ter em conta na organização do serviço público?

- > **A acessibilidade e o deslocamento** necessários para chegar ao lugar onde se realiza o atendimento directo e, se for caso disso, a disponibilidade e a frequência horária de transporte público.
- > **O horário de atendimento e os serviços de apoio** ao cuidado há de ter em conta que muitas pessoas, fundamentalmente mulheres, têm a seu cuidado pessoas dependentes, pelo que a sua disponibilidade horária estará provavelmente condicionada.
- > As condições em que se presta o serviço de atendimento directo hão de facilitar que as pessoas utentes o sintam com **confiança e confidencialidade**. É conveniente que as zonas de atendimento telefónico, de recepção e de informação geral estejam separadas do espaço destinado ao atendimento personalizado, que será realizado preferivelmente num recinto privado, com as portas fechadas. Além disso, quando o serviço de atendimento for prestado a mulheres por temas de violência e/ou de saúde sexual, é muito importante que se sinta segura e tranquila para falar do que lhe sucede, sem interferências nem observação pública que a possa violentar.
- > **A sensibilização e motivação** para a igualdade de oportunidades do pessoal empregado.
- > **A capacitação e competência profissional do pessoal** para que realizem a audição activa sem prejuízos de género, com capacidade de resposta de alternativas no atendimento directo, evitando reproduzir estereótipos de género.
- > **As condições de trabalho do pessoal** que presta o serviço de atendimento directo hão de facilitar a sua função.
- > A existência de uma política de **incentivos e reconhecimento** aos contributos realizados pelo pessoal empregado.



- > **Os materiais informativos** sobre o conteúdo do serviço que se presta têm de estar acessíveis e ao livre dispor das pessoas que passam pelo serviço. É conveniente ter folhetos informativos sobre a igualdade, sobre situações de discriminação, sobre diferentes formas de violência, sobre recursos sociais, económicos ou culturais que possam ser de interesse, assim como endereços, telefones e horários dos estabelecimentos e entidades especializados que se ajustam às procuras e necessidades das mulheres e dos homens que acorrem ao serviço.
- > **Caixa de sugestões e questionários sobre a satisfação do atendimento recebido**, anónimos, embora com especificação do sexo.
- > Comunicação fluida **com parceiros sociais, económicos e culturais** da envolvente, assim como com as associações de mulheres.
- > Estabelecer **circuitos de derivação e coordenação de recursos** para casos que requerem de atenção e/ou tratamento específico [por exemplo, em casos de violência de género, situações de risco, programa de garantia social, etc.]

3) O que é que se pode fazer a partir dos Serviços de Igualdade?

- > Reconhecer e envolver as mulheres nos projectos, não só como receptoras mas também como agentes de desenvolvimento e mudança.
- > Tomar em consideração os diferentes modelos de família e o aumento de famílias monoparentais, nas quais as mulheres são as sustentadoras económicas.
- > Facilitar que as mulheres acedam aos recursos materiais e formativos necessários para melhorar o seu nível e qualidade de vida.
- > Potencializar as habilidades e recursos das mulheres.
- > Valorizar o trabalho das mulheres e o seu contributo para a sociedade.
- > Contribuir para aliviar em parte as situações de maior precariedade que afectam muitas mulheres, mas também a sua posição subsidiária, social e economicamente.
- > Elevar a auto-estima e segurança pessoal das mulheres.



- > Fortalecer a participação feminina na comunidade, nas suas organizações e na tomada de decisões.
- > Programar acções especificamente dirigidas a mulheres para atender as necessidades - práticas e estratégicas - que requeiram uma atenção prioritária.
- > Programar acções especificamente dirigidas a homens para provocar uma mudança de atitude favorável a um maior envolvimento com os direitos das mulheres e a organização e cuidado da vida familiar.
- > Programar acções educadoras dirigidas à cidadania em geral que incidam numa maior co-responsabilidade social.
- > Apresentar resultados económicos, mas também resultados qualitativos que mostrem as tendências de mudança para uma melhoria do bem-estar, como, por exemplo, as mudanças na auto-percepção das mulheres como pessoas com direito a exercer os seus direitos.
- > Ter como objectivo último uma mudança de cultura e a concepção de que as responsabilidades familiares devem ser partilhadas.

O uso das TICs

Os avanços no sistema de comunicação e a troca de informação representam mais do que uma questão técnica, já que têm uma avaliação política de alto interesse ao permitirem a democratização da informação e do conhecimento e a agilização de alguns processos da gestão pública.

O panorama de possibilidades e relações que oferecem as tecnologias da informação e comunicação requer a colocação em funcionamento de processos de modernização na Administração Pública, em termos gerais, e de forma específica, uma acção intencionada na eliminação da brecha digital entre a cidadania.

Telemóveis, Internet, agendas electrónicas, webcams, fibra óptica, etc. são alguns dos instrumentos tecnológicos que mais proliferam actualmente. No entanto, poderíamos dizer que, na sociedade da informação, a Internet é muito mais do que tecnologia: o ciberespaço constitui a nova dimensão do “espaço público”.



Por isso, o que aí sucede resulta de grande interesse para calibrar até que ponto estão a variar os padrões de conduta, de participação e de representação das mulheres e dos homens e conhecer em mãos de quem se encontram os recursos tecnológicos, que são actualmente a chave de entrada ao mercado de trabalho e à carreira profissional.

Novas oportunidades e também novas necessidades vêm pela mão das TICs.

O efeito mais favorável tem a ver com o acesso à informação, a troca de experiências e a participação activa, quer seja através de Redes electrónicas de Informação, de Comunidades Virtuais de interesse² ou da interacção na Blogosfera³. E quanto às necessidades, têm a ver com a superação da brecha digital:

- Acesso aos equipamentos e ligação à Internet adequada.
- Alfabetização tecnológica.
- Privacidade e confidencialidade das pessoas utentes.

E a eliminação do mito sobre a suposta "tecnofobia" feminina. A partir dos serviços de igualdade é importante facilitar condições que permitam o acesso, a presença e a participação das mulheres na rede, mas não só como utentes, como também, e sobretudo, como promotoras, criadoras, empreendedoras e directivas. A situação de acesso de uma parte importante das mulheres às TIC está sujeita, entre outras variáveis, à organização dos tempos de vida, e por isso também à múltipla jornada que realizam a maioria das mulheres e que, em maior medida, é tempo liberto para uma elevada percentagem de homens.

Como é que o uso das TIC pode ajudar a qualidade do serviço de Igualdade?

As TIC permitem actualmente agilizar, em grande medida, parte dos procedimentos administrativos, melhorando os resultados, assim como também permite manter uma comunicação fluida e activa entre diferentes unidades de trabalho, ou mesmo entre as pessoas integrantes da mesma equipa.

² As Comunidades Virtuais de Interesse são redes de informação temáticas que se articulam na Internet, de acesso aberto ou restrito só para os seus integrantes.

³ A Blogosfera é a grande comunidade da internet de blogs, bitáculas ou weblogs, jornais electrónicos construídos com sistemas de edição electrónica pessoal que facilitam a participação aberta.



As fórmulas podem variar, dependendo das possibilidades, mas o sentido e a utilidade é a mesma, do recurso mais simples e acessível ao mais sofisticado:

- > Através do correio electrónico é possível organizar trocas de informação, listas de discussão e distribuição de novidades.
- > Os foros de debate permitem visualizar em aberto -ou com acesso restrito- todas as opiniões e experiências do grupo que assim se tenham manifestado.
- > Os sistemas de edição electrónica de conteúdos na Internet (blogs, bitáculas ou weblogs) abrem uma grande variedade de possibilidades ao trabalho colaborador das pessoas integrantes de uma mesma equipa, assim como à difusão do trabalho e dos resultados que vão obtendo.
- > As Comunidades Virtuais de Interesse facilitam uma maior participação através da organização e troca de informação e conhecimento em redes temáticas..
- > As plataformas de teleformação facilitam a aprendizagem a partir de uma abordagem construtiva e de interacção entre as pessoas, poupando tempo, custos e energia nos deslocamentos do pessoal que pode continuar a sua reciclagem formativa a partir do seu lugar de trabalho.
- > A Intranet do serviço ou unidade de trabalho pode chegar a ser uma ferramenta de uso múltiplo:
 - elemento comunicador e que dê coesão ao Sistema.
 - elemento fundamental de trabalho e consulta para o pessoal.
 - facilita a recolha e o tratamento de sugestões e propostas de melhoria.
 - serve de reconhecimento e canal de difusão de boas ideias e outras experiências práticas.

Por vezes, o desconhecimento do desenvolvimento das TICs e dos seus usos alternativos pode fazer pensar em que resultará demasiado custoso e de improvável rentabilidade, mas não há de ser necessariamente assim; há uma grande variedade de opções que é conveniente analisar e múltiplos possíveis impactos por cada decisão que se tome a esse respeito.

O desenvolvimento do software livre -não sujeito a licenças de propriedade privada- representa, para as Administrações Públicas, uma oportunidade para dar maior coerência ao princípio da democratização da informação e do conhecimento: a possibilidade de utilizar as aplicações desenvolvidas numa envolvente livre, aprender delas e adaptá-las às necessidades específicas de cada organização. É realizado cumprindo igualmente os padrões de acessibilidade.

O que são as Cartas de Serviços?

As Cartas de Serviços são instrumentos para a gestão da qualidade. Fazem parte do necessário processo de modernização dos serviços públicos e da orientação dos mesmos para as pessoas, para a cidadania.

A Carta de Serviços é integrada no modelo de direcção e de gestão por objectivos já que, partindo de uma Missão (a razão de ser da organização) e de uma Visão (o que a organização deseja ser dentro de um período de tempo futuro), exprime as acções de melhoria propostas para satisfazer os objectivos.

Através das Cartas de Serviços informa-se à cidadania sobre os serviços públicos aos quais pode aceder e que prestações pode receber. Por este motivo, as Cartas de Serviço são também documentos de comunicação eficaz para a cidadania, que se caracterizam por:

- > Explicitarem a responsabilidade da entidade.
- > Facilitarem à cidadania o exercício efectivo dos seus direitos e o adequado uso dos recursos e serviços públicos.
- > Simplificarem a burocracia.
- > Colocarem a Administração ao serviço da cidadania.
- > Facilitarem a melhoria da satisfação cidadã.

Neste sentido, as Cartas de Serviços actuam como meio de comunicação com uma dupla dimensão já que, por uma parte, difundem os compromissos da Administração para com a cidadania e, por outra parte, difundem entre o pessoal da organização a qualidade com a qual se não devem comprometer nos serviços prestados.



Quais são os objectivos das Cartas de Serviços?

- > Garantir o exercício dos direitos da cidadania.
- > Explicitar compromissos de qualidade às pessoas utentes.
- > Fixar expectativas e exigências da cidadania com respeito aos serviços públicos.
- > Estimular iniciativas de melhoria dos serviços.
- > Qual é o conteúdo das Cartas de Serviços?

O conteúdo mínimo de uma Carta de Serviços costuma ser estruturado nos seguintes blocos:

1.- Informação geral e legal

Refere-se, por uma parte, aos dados identificativos da organização ou unidade prestadora do serviço, aos dados de contacto e acesso: endereço, sinalização no mapa da zona, como se chega ao lugar, horário de atendimento cidadão, telefone, e-mail, Web, fax, etc.

E, por outra parte, à informação sobre a normativa que regula o serviço e os direitos das pessoas utentes em relação aos serviços prestados. Neste aspecto, também se há de incluir informação sobre se existe livro de reclamações ou caixa de sugestões e, se for caso disso, como se apresenta uma reclamação ou sugestão e em que prazo podem esperar uma resposta da Administração.

2.- Principais serviços prestados

Incluir-se-á uma relação detalhada de todos os serviços que presta a entidade para que a cidadania conheça as prestações que pode solicitar, assim como a forma de acesso e usufruto das mesmas.

3.- Compromissos de Qualidade: objectivos

Refere-se à explicação dos compromissos que a Administração Pública adopta com respeito à cidadania e às pessoas utentes.



Os compromissos de qualidade podem relacionar-se com os mecanismos de comunicação e informação, o horário de atendimento ao público, os prazos previstos para a tramitação de consultas ou processos, etc.

E, além disso, podem fazer referência à gestão ambiental, à gestão de riscos laborais, à gestão da diversidade e à gestão da igualdade na organização.

4.- Indicadores

É importante que haja clareza na redacção e na especificação dos indicadores de qualidade que serão utilizados para garantir que se cumprem os compromissos.

5.- Outra informação de interesse, que se considere relevante.

6.- Espaço para a participação cidadã na melhoria do serviço

Trata-se de animar as pessoas utentes a utilizarem o livro de reclamações e/ou a caixa de sugestões.

Elaboração de uma Carta de Serviços

O processo de elaboração de uma Carta de Serviços resume-se em cinco fases principais:

1. Criação da equipa de trabalho encarregada da elaboração da Carta.
2. Recompilação da informação geral e legal da entidade.
3. Estabelecimento dos compromissos de qualidade que serão assumidos na Carta.
4. Identificação de outros dados de carácter complementar.
5. Redacção da Carta.

Em primeiro lugar, deve-se criar **uma equipa de trabalho** integrada pela pluralidade dos agentes envolvidos na organização que tenha uma visão global da organização e dos serviços que esta oferece.



É altamente recomendável que, nesta equipa de trabalho, participem as pessoas responsáveis da organização e também pessoal de atendimento directo à cidadania, já que conhecem as suas expectativas, necessidades e procura. Além disso, é conveniente que participe outro pessoal empregado que conheça os serviços oferecidos, os procedimentos internos da organização e mesmo alguma pessoa especializada, externa à organização, que possa facilitar o apoio técnico necessário durante o processo. Ora bem, a vasta e plural participação na equipa de trabalho não pode ser feita em detrimento da necessária formação em igualdade de género e em metodologias, técnicas e ferramentas aplicáveis ao modelo de qualidade baseada na igualdade, pelo que, no caso de não existir, será imprescindível iniciar o processo com a capacitação da equipa de trabalho neste sentido.

A equipa de trabalho precisa de se dotar de critérios operativos, tanto no que diz respeito ao número de integrantes (entre 5 e 10 pessoas) como às distribuição e reparto de tarefas a desempenhar por cada qual e ao método de trabalho que estabeleça; a equipa de trabalho será coordenada por uma das pessoas que a integram, que convocará as reuniões e supervisionará que os acordos adoptados vão encaaminhados para o cumprimento da sua função, isto é, para a elaboração de a Carta no prazo previsto, estabelecendo os possíveis pontos de melhoria interna. Para isso, é fundamental ter em conta os objectivos e a finalidade da unidade ou serviço de igualdade, assim como o tipo de pessoas às quais vão dirigidas as suas actuações.

A **recompilação da informação geral e legal** da organização não reveste uma excessiva dificuldade, salvo pela necessidade de concretizar e sintetizar, de maneira clara, simples e completa, a relação de serviços que presta a unidade a que a Carta se refere, tendo em atenção que tanto os serviços como as suas condições de acesso não de permitir atender as necessidades previamente detectadas, conforme o já explicado no guia. É importante que a informação permita identificar os tipos de serviços que se prestam, em que consistem, a quem se dirigem, como se acede a estes serviços, e se for preciso um requerimento ou citação prévia, indicar a forma e os prazos para o fazer. Por exemplo, a partir de um serviço de igualdade poderia especificar-se a relação de serviços que presta, diferenciando os serviços de atendimento da cidadania de outras actividades administrativas que também se realizem:

- Serviços dirigidos só às mulheres. Por exemplo, se existe aconselhamento jurídico ou atenção psicológica e em que casos se pode solicitar, que dias e onde se realiza, em que horário e como se pode solicitar uma citação; e o mesmo tipo de especificações se existe um serviço de atendimento de mulheres que sofreram maus tratos, ou se existe aconselhamento para a formação e emprego ou empreendimento feminino, etc.



- > Serviços dirigidos à cidadania em geral. Por exemplo, se existe um centro de documentação, será necessário explicar de maneira detalhada que tipo de materiais de documentação há, como se podem solicitar para consultar nos locais onde se presta o serviço, se podem ser fotocopiadas e, se for caso disso, em que condições, se há serviço de empréstimo, como se solicita e que prazos há para a devolução; também se especificará a forma de solicitar e participar nas acções formativas que o serviço de igualdade realiza, se for caso disso, etc.
- > Serviços de apoio à conciliação, no caso de existir, em que consiste (por exemplo, se se trata de um infantário ou de uma ludoteca, do uso de centros de dia ou de ajuda familiar no domicílio), quem o pode solicitar, como fazê-lo e em que condições.
- > Serviços dirigidos aos parceiros sociais, no caso de existir. Por exemplo, se se presta aconselhamento na elaboração de programas de acções positivas para incorporar a igualdade na gestão de entidades empresariais, sindicais ou sociais, em que consiste, como solicitá-lo e em que prazos.
- > Serviços ou actuações administrativas, se for caso disso. Por exemplo, a partir do serviço de igualdade, se se tramitam requerimentos de outros serviços aos quais as pessoas utentes tenham direito pelas suas características pessoais, como o requerimento de habitação jovem para mães jovens sozinhas com responsabilidades familiares, etc. ou se a partir do serviço de igualdade se presta aconselhamento a outras unidades ou departamentos para aplicar o princípio de igualdade nos procedimentos de trabalho.

Para estabelecer os **compromissos de qualidade** que a Carta há de explicitar, é necessário realizar um breve diagnóstico interno que nos facilite informação sobre o nível de maturação organizacional, o grau de compromissos para com a cidadania que a organização poderia assumir na Carta de Serviços e as necessidades e expectativas da cidadania com respeito aos serviços prestados.

A modos de indicação para ordenar o conteúdo desta fase, poderia fazer-se:

- > Delimitar os factores nos quais a qualidade vai ser aplicada e analisada.
- > Determinar os indicadores sobre os quais se vai aplicar a medição.
- > Fixar os padrões de qualidade (metas que se desejam atingir no nível de qualidade) para a sua avaliação posterior com os resultados obtidos.



E, finalmente, poderão ser consensuados os compromissos de qualidade a incluir na Carta de Serviços. É importante recordar que os compromissos têm a ver com as necessidades e expectativas da cidadania, que hão de ser realistas, concretos e mensuráveis.

O QUE SÃO OS INDICADORES DE QUALIDADE?

Os indicadores são critérios objectivos que nos dizem em que medida se cumprem os compromissos de qualidade com base no princípio ou critério de referência (eficácia, transparência, cooperação, diversidade, impacto, etc.)

Podem medir o volume de actividade, a participação da cidadania (queixas, sugestões e reclamações), o nível de satisfação, etc.

Alguns dos **indicadores mais** frequentes referem-se aos seguintes aspectos:

- Volume e tipos de actividades realizadas e variação com respeito às do ano anterior.
- Queixas, sugestões e reclamações recebidas e variação com respeito às do ano anterior.
- Número de pessoas inscritas nas actividades e variação com respeito às do ano anterior.
- Prazos de resposta ou de tramitação e variação com respeito às do ano anterior.
- Número de consultas realizadas e atendidas e variação com respeito às do ano anterior.
- Subvenções solicitadas e concedidas e variação com respeito às do ano anterior.
- Publicações e número de exemplares distribuídos e variação com respeito às do ano anterior.
- Grau de satisfação manifestado e variação com respeito às do ano anterior.
- Repercussão sobre as desigualdades detectadas e variação com respeito às do ano anterior.

Quando aplicamos a estes indicadores a dimensão do género e de outras condicionantes socio-económicas, a leitura da informação que os indicadores oferecem aumenta exponencialmente, para além de resultarem mais coerentes com o compromisso da Igualdade.

Uma vez finalizadas as fases anteriores, chega a vez da **redacção do documento** final, que dará conteúdo à Carta de Serviços e que necessariamente deverá cumprir as seguintes características



- > Ser compreensível para as pessoas utentes; o que quer dizer que é importante evitar a complicação dos tecnicismos e exprimir as ideias de maneira simples.
- > Ser clara; utilizando para isso uma linguagem não discriminatória e livre de ambiguidades interpretativas.
- > Ser concreta na quantificação dos compromissos; deve tornar possível a observação do seu cumprimento, de forma evidente e expressa.
- > Ser coerente na relação entre serviços, compromissos de qualidade e indicadores de qualidade estabelecidos para a sua medição.

Uma vez obtido o documento final, será necessária a **publicação da Carta e ter vasta difusão** para que possa cumprir o seu objectivo. Por outra parte, na medida em que as necessidades da cidadania vão sendo satisfeitas e/ou surgem outras às quais se dá resposta a partir do serviço público, a Carta de Serviços tem de ser revista e ajustada à nova situação.

→ Padrões de qualidade aplicáveis

■ O QUE SÃO OS PADRÕES DE QUALIDADE?

Mais que uma série de normas fixas, um padrão de qualidade é um processo que parte dos critérios de auto-avaliação de uma organização. Estes servem para medir a excelência do serviço prestado pela organização.

O principal objectivo dos padrões de qualidade é criar uma cultura de melhoria e aprendizagem contínuas na gestão das organizações, promovendo assim que essas organizações possam amadurecer e render ao máximo, de conformidade com os objectivos colocados, e oferecer às pessoas utentes um produto ou serviço da mais alta qualidade. Existem diversos tipos de padrões, a maioria dos quais provém do mundo empresarial e das suas investigações sobre a forma de melhorar a gestão da empresa para oferecer a máxima qualidade, tanto aos clientes como aos empregados/as.



Os padrões são processos de auto-aprendizagem das equipas de gestão

Diz-se que são cíclicos porque a organização coloca o seu projecto em andamento ao mesmo tempo que coloca em andamento um processo de auto-avaliação baseado num dos modelos ou padrões de qualidade. O projecto vai ser avaliado pela organização ao mesmo tempo que é desenvolvido.

Esta avaliação serve à equipa de gestão para melhorar os processos de trabalho dentro da mesma organização e incorporar melhorias nos projectos e no funcionamento da organização em geral, com o qual o ciclo volta a começar.

Não se trata só de melhorar os resultados de uma organização, como também o ambiente de trabalho e a imagem que projecta. Os novos modelos de gestão proporcionam a incorporação da diversidade nos seus quadros de pessoal como reflexo da diversidade que existe na sociedade e para melhorar a produtividade e criatividade dentro das organizações. Uma forma de incorporar a diversidade numa organização é através do mainstreaming de género.

É muito importante reparar, não só nos resultados, como também nos processos e nos recursos que se utilizam para chegar a esses resultados, incluindo os recursos humanos.

Padrões de qualidade aplicáveis

Os modelos mais aplicados e com maior impacto nas administrações públicas e organizações em geral são os que se baseiam na garantia prévia da qualidade do serviço através de:

- compromissos internos com a melhoria da prestação através de Cartas de Serviço.
- certificações ISO.
- modelos integrais de auto-avaliação, como o CAF ou o modelo europeu da excelência EFQM, que é explicado no guia.

Normas ISO: breve identificação

As Normas ISO são as normas internacionais mais conhecidas aplicáveis à gestão da qualidade numa organização; entre as mais relevantes, destacam-se as seguintes:

ISO 9001:2000	CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Qualidade na organização Marca os requisitos do sistema de Gestão de Qualidade que uma organização deve cumprir para fornecer produtos e serviços satisfatórios para os seus clientes ou pessoas utentes.
ISO 9000:2000	QUALIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS Marca, entre os aspectos fundamentais da gestão de recursos humanos, a competência laboral, para além do envolvimento do pessoal e as condições da envolvente e ambiente de trabalho. Inclui entre as suas especificações: 1. A identificação dos perfis de competência. 2. A avaliação da efectividade da capacitação. 3. A articulação com outros subsistemas da gestão do recurso humano. 4. A selecção e atribuição de pessoal por competência demonstrada. 5. A capacitação orientada para o desenvolvimento das competências. 6. A garantia de que o pessoal é consciente da importância das suas actividades e de como contribui para o objectivo de qualidade.
ISO 10015:1999	QUALIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PESSOAL DE UMA ORGANIZAÇÃO Marca as linhas directrizes para a formação do pessoal e diferencia 4 fases: 1.- Identificação das necessidades de formação. 2.- Planeamento da formação. 3.- Ministar formação. 4.- Avaliação dos resultados da formação.
ISO 10724	QUALIDADE NA CERTIFICAÇÃO DAS PESSOAS Marca os critérios gerais e os requisitos que as entidades hão de cumprir para a certificação de pessoas e descreve como fazê-lo. A certificação de pessoas refere-se à comprovação de que alguém cumpre os requisitos de competência.



CAF: Quadro Comum de Auto-avaliação

O CAF é uma ferramenta de auto-avaliação especificamente concebida para introduzir a gestão de qualidade no sector público dos países da União Europeia. O CAF é produto da cooperação informal entre as Direcções-Gerais de Administração Pública dos 15 países membros da União Europeia e é baseado integralmente no Modelo Europeu de Excelência (EFQM) que se explica a seguir.

O Modelo Europeu EFQM da excelência e da Igualdade

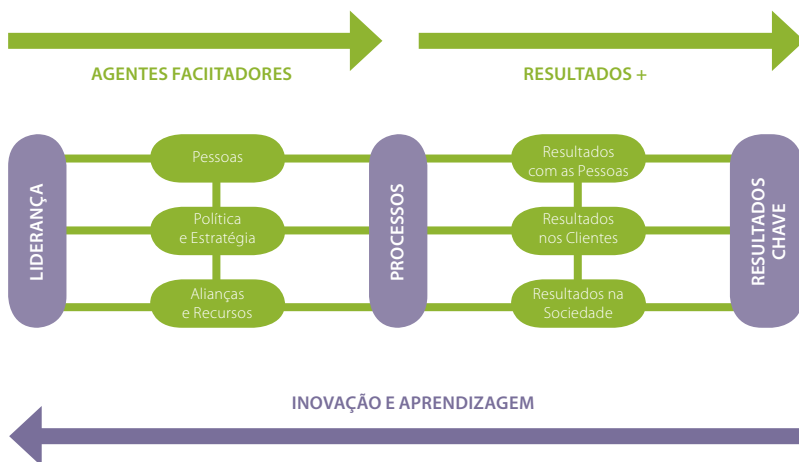
O modelo da Fundação Europeia para a gestão da Qualidade -European Foundation for Quality Management (EFQM)- tem como objectivo guiar as organizações para a excelência nas suas actividades.

Este modelo económico, que procede do mundo empresarial, é baseado em nove critérios que determinam a forma em que uma organização pode atingir a excelência: Liderança, política e estratégia, gestão do pessoal, recursos, processos, satisfação da clientela, satisfação do pessoal, integração na colectividade e resultados da organização.

A igualdade de oportunidades é uma dimensão essencial destes critérios e faz parte integral do modelo EFQM, porque a Excelência viria a ser o estado de responsabilidade face a todas as partes interessadas: a co-responsabilidade social.

"A satisfação das pessoas utentes, do pessoal empregado e a satisfação e impacto na sociedade são conseguidas mediante a Liderança em Política e Estratégia, Gestão do Pessoal, Recursos e Processos, que levam finalmente à Excelência nos resultados".

O Modelo EFQM de Excelência subdivide-se em dois grupos: Agentes Facilitadores e Resultados, com uma simples base explicativa: "Os resultados da organização são a consequência das acções realizadas sobre os agentes facilitadores".



O modelo de Excelência da EFQM é uma marca registada. Fuente EFQM

O modelo consta de **9 critérios** e para cada um deles são estabelecidas uma série de pautas que facilitam o caminho para a excelência das organizações. Os critérios relacionam-se com dois grupos, o de *Agentes Facilitadores* e o de *Resultados*; o primeiro grupo permite descrever quais são os aspectos a serem desenvolvidos para poder gerir eficazmente uma organização, ao passo que os critérios do segundo grupo, o dos resultados, permitem identificar os aspectos que uma organização deve medir para conhecer o seu grau de progresso.

1. Liderança, refere-se ao Quem somos e o que queremos?

A função básica deste critério é o desenvolvimento da missão, à visão e aos valores da organização; manifesta-se na organização através das seguintes linhas de acção:

- > Inovar nos processos de gestão.
- > Manter as relações com a clientela (pessoas utentes na administração pública) e agentes relevantes (associações, parceiros sociais e económicos, etc.)
- > Motivar, apoiar e valorizar o pessoal empregado.

Sob a perspectiva da Igualdade, trata-se de avaliar o compromisso da direcção política e técnica com respeito à igualdade de oportunidades.



Tornar visível o objectivo da igualdade de género nos objectivos da organização permite uma maior clareza e transparência dos valores da cultura organizacional.

2. Política e Estratégia, refere-se a O que faremos?

O desenvolvimento de Planos, objectivos e metas a conseguir dão forma e coerência à missão, à visão e aos valores de uma organização. Para otimizar a efectividade das linhas de acção é necessário ajustá-las conforme os acontecimentos que afectem a organização, tanto de dentro como de fora.

- > Processos lógicos de tomada de decisões.
- > Implementar os processos de forma transparente.
- > Alargar o compromisso de todas as pessoas que trabalham na organização para poder responder adequadamente às mudanças.

Sob a perspectiva da Igualdade, permite estudar os procedimentos que garantem a existência da igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens na organização. As políticas de igualdade de oportunidades assentam numa estratégia política oficial e escrita que é definida nos objectivos gerais da organização e que hão de estar necessariamente relacionadas com medidas ou actuações, orçamentos, recursos humanos e calendário.

3. Pessoas, refere-se a Com quem estamos?

A Gestão de Recursos Humanos consiste em alargar o compromisso das pessoas para com a organização. Isto é feito dando-lhes maior responsabilidade e permitindo-lhes desenvolver as suas habilidades consoante os interesses de cada qual.

A Gestão de Recursos Humanos é uma arte que implica o máximo aproveitamento dos talentos das pessoas e a adequação destes às necessidades da organização. Isto implica flexibilidade e mobilidade, para além dos recursos necessários para que não cesse o processo de aprendizagem.

- > Rotação nas funções.
- > Processos de avaliação para a manutenção dos postos directivos.
- > Que as pessoas cumpram o que está estabelecido no seu contrato.



- > Acrescentar novos postos de direcção.
- > Incrementar a mobilidade das pessoas através das fronteiras (locais, regionais).
- > Oferecer facilidades para o emprego na empresa privada.
- > Oferecer condições laborais flexíveis que tenham em atenção a pessoa como um ser humano completo.
- > Conceber um sistema coerente de formação permanente que inclua acompanhamento e tutoria individualizada, para além da possibilidade de desenvolver novas habilidades
- > Estabelecer procedimentos de selecção e promoção transparentes e objectivos.

A gestão das habilidades das pessoas que trabalham numa organização é essencial para o seu bom funcionamento, para o qual é precisa a constante revisão das habilidades e funções de cada pessoa.

Sob a perspectiva da Igualdade, é fundamental identificar as ciladas que representam os preconceitos e os estereótipos arraigados no costume e na inércia de funcionamento diário, com o fim de evitar mecanismos de discriminação indirecta, na selecção, na promoção profissional, na formação contínua, na remuneração e/ou na distribuição de responsabilidades.

4. Alianças e Recursos, refere-se a Quem nos apoia e que recursos temos?

As Relações externas e a gestão de recursos (materiais, tecnológicos, económicos, de informação, de conhecimento, etc.) resultam fundamentais numa sociedade aberta e em contínua mudança.

- > Criação e manutenção de redes.
- > Obtenção e gestão de recursos económicos.
- > Gestão de imóveis e equipamento.
- > Desenvolvimento e inovação metodológicos e tecnológicos.
- > Criação e distribuição de conhecimento.



Sob a perspectiva da Igualdade, é essencial que toda a informação estatística da organização esteja desagregada por sexo, começando pela que se refere à gestão de recursos humanos para analisar e avaliar o estado de saúde da igualdade de oportunidades na organização.

5. Processos, refere-se a Como o fazemos?

A Gestão de Processos é a espinha dorsal do modelo EFQM, já que este não se refere a actuações pontuais, senão a uma sequência ordenada e coordenada de actuações, elementos, critérios e sistemas de organização do trabalho nos quais se inter-relacionam o papel e a função dos agentes facilitadores com os resultados que se esperam conseguir através da revisão ou avaliação periódica e o ajuste à realidade que facilita a melhoria contínua e a inovação.

Sob a perspectiva da Igualdade, trata-se de avaliar em que medida a procura da qualidade e o princípio de igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens estão integradas no funcionamento da organização ou se, pelo contrário, é um tema exclusivo de um departamento ou unidade de trabalho específica (por exemplo, dos serviços de igualdade).

6. Resultados em clientes, refere-se a O que é que estamos a conseguir?, conforme os/as clientes.

Satisfazer as necessidades da pluralidade de pessoas utentes e de uma cidadania cada vez mais multicultural, exige ter em consideração a diversidade de condições, situações e necessidades na hora de proporcionar serviços à cidadania.

Sob a perspectiva da Igualdade, trata-se de analisar, sob a perspectiva de género, a satisfação das pessoas utentes, por uma parte, e também em que medida a preparação e motivação do pessoal empregado contribui para a qualidade dos serviços prestados, ao atender, sem prejuízos nem estereótipos, as diferentes necessidades da diversidade de pessoas utentes (clientes dos serviços da Administração Pública).

7. Resultados na pessoas, refere-se ao O que é que estamos a conseguir?, conforme as pessoas empregadas.

Para medir os resultados nas pessoas empregadas é necessário conseguir informação sobre a motivação e a satisfação das pessoas que trabalham na organização. Os resultados nas pessoas são um indicador sobre a gestão dos recursos humanos, e a cultura ética da organização ver-se-á reflectida nestes resultados.



- > Liberdade na hora de escolher horários que sirvam para conciliar trabalho e família.
- > O pessoal está motivado pelas suas oportunidades de crescimento profissional, aprendizagem, desenvolvimento de habilidades, criação de redes?
- > O pessoal está satisfeito com as condições de trabalho? As condições de trabalho facilitam o equilíbrio entre trabalho e família com instalações de cuidado infantil, pessoas dependentes, etc.?
- > O pessoal está cómodo com a cultura da organização? Como funciona a liderança no ambiente diário de trabalho: o respeito e a dignidade, a comunicação, a transparência, a igualdade de oportunidades, a possibilidade de inovar?
- > O pessoal participa na tomada de decisões? Responde às novas ideias, sugestões ou queixas?

Sob a perspectiva da Igualdade, trata-se de avaliar se a igualdade está presente nas condições de trabalho, nos sistemas de flexibilidade, nos de remuneração e na comunicação e de em que medida isto consegue um bom clima laboral, livre de situações de violência no posto de trabalho.

8. Resultados na sociedade, refere-se a O que é que estamos a conseguir?, conforme a sociedade.

Descreve a percepção que a sociedade tem da organização

- > Responsabilidade social: a informação chega à sociedade? A organização deve servir de modelo para a promoção da diversidade e da igualdade. Comportamento ético.
- > Que a organização não cause danos à sociedade, na saúde, na propriedade, em acidentes, ruído, falta de infra-estruturas, ecologia.
- > Reconhecimento da actuação exemplar da organização no resto do país ou do mundo.

Sob a perspectiva da Igualdade, reflecte a imagem que projecta a organização com respeito ao seu compromisso com a igualdade, a responsabilidade social e a ética no seu funcionamento.



9. Resultados CHAVE, refere-se a A organização consegue os seus objectivos? Eficácia, rentabilidade, competitividade.

- > Resultados económicos: aproveitamento de recursos, utilização dos orçamentos.

Sob a perspectiva da Igualdade, o compromisso da organização para com a Igualdade de Género há de ser algo mais do que marketing social e conseguir um impacto de género positivo.

Como verificar a qualidade baseada na Igualdade na organização

O quadro que é apresentado a seguir é uma orientação sobre as indicações que poderiam ser tidas em consideração para verificar a aproximação ao modelo de qualidade e igualdade na organização. Por este motivo, são utilizados os elementos previamente definidos no EFQM.

LIDERANÇA

■ FOI DESIGNADO ALGUM/A RESPONSÁVEL DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES?

- São incorporadas habilidades de gestão, tais como a audição activa, a comunicação ou a empatia entre os critérios de selecção e de promoção para o pessoal empregado dos postos directivos.
- Permite-se que as pessoas em postos de direcção possam actualizar as suas habilidades de gestão estabelecendo uma rede coerente de programas de formação e ferramentas de treino.
- Fomenta-se a reciclagem e a actualização de conhecimentos sobre instrumentos e políticas de igualdade.
- Facilita-se a promoção de pessoas com diferentes habilidades e perfis multifuncionais para fortalecer as equipas de trabalho.



POÍTICA E ESTRATÉGIA	■ FORAM COLOCADOS EM ANDAMENTO PROCEDIMENTOS PARA GARANTIR O RESULTADO DO OBJECTIVO DE IGUALDADE? ■ São feitas avaliações do impacto de género quando se desenvolvem novos planos, programas ou linhas de acção. ■ São tomadas em conta as necessidades e os interesses das mulheres durante todo o processo de desenvolvimento de políticas. ■ É facilitada a formação em análise de género a todos os agentes incorporados no desenvolvimento dos planos estratégicos. ■ São incorporadas mudanças dentro da organização que sirvam para iniciar, estimular e coordenar o processo de mainstreaming.			
PESSOAS	■ É UTILIZADO NA ORGANIZAÇÃO UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE FUNÇÃO/DESEMPENHO SENSÍVEL AO GÉNERO? ■ É permitida a diversidade definindo os critérios de qualidade e funções. ■ É avaliado que a diversidade permite aproveitar melhor as habilidades de cada pessoa ■ É recompilada e elaborada informação desagregada por sexo da mobilidade das pessoas. ■ São estabelecidas metas de igualdade de género nas avaliações do pessoal. ■ São aplicadas medidas de acção positiva para incrementar o número de mulheres em categorias e âmbitos nos quais a sua presença esteja infra-representada. ■ É aumentado e aprofundado o conhecimento dos temas de género por parte das pessoas que ocupam postos de gestão de recursos humanos. ■ São estabelecidos critérios objectivos nos processos de selecção e promoção.			
ALIANÇAS E RECURSOS	<table><tr><td>■ Existem estatísticas desagregadas por sexo?</td><td>■ São elaborados orçamentos sensíveis ao género?</td><td>■ Participam os agentes relevantes?</td></tr></table> ■ Debate-se de maneira democrática sobre o modo em vão ser distribuídos os recursos entre as diferentes áreas e serviços. ■ É realizada uma distribuição igualitária dos recursos económicos em função dos objectivos para os quais são atribuídos. ■ Existem mecanismos para dispor os recursos de maneira igualitária: espaços de trabalho, equipamentos, etc. ■ Trocam-se conhecimentos e informação sobre redes, onde se encontram, como se desenvolvem e quem são os contactos.	■ Existem estatísticas desagregadas por sexo?	■ São elaborados orçamentos sensíveis ao género?	■ Participam os agentes relevantes?
■ Existem estatísticas desagregadas por sexo?	■ São elaborados orçamentos sensíveis ao género?	■ Participam os agentes relevantes?		



PROCESSOS	■ SÃO TRATADOS OS TEMAS RELACIONADOS COM A IGUALDADE NOS GRUPOS DE TRABALHO? ☐ Existe transparência nos processos e os seus resultados: toda a classe de processos, da selecção de pessoal e das promoções até à distribuição de recursos e a formação e optimização de habilidades, com estatísticas desagregadas por sexo. ☐ São abertos processos de consulta e participação flexíveis nos quais se tomam em conta as necessidades exteriores e interiores. ☐ É avaliado o impacto de género.
RESULTADOS EM CLIENTES UTENTES	■ A DIVERSIDADE É APRESENTADA À CIDADANIA COMO UM TRIUNFO? ☐ Garante-se que os resultados de qualquer inquérito ou estatística são desagregados por sexo. ☐ São incluídas perguntas sobre igualdade de oportunidades e diversidade em todas as actividades, inquéritos e procedimentos. ☐ O pessoal que está a atender o público recebe formação quanto à igualdade e à diversidade, para que sinta as diferentes necessidades da gente. ☐ Nos foros de debate e/ou participação cidadã, é tida em conta em todo o momento a igualdade de oportunidades.
RESULTADOS NAS PESSOAS	■ OS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO OFERECEM A GARANTIA DE UM SALÁRIO IGUAL POR UM TRABALHO DE IGUAL VALOR? ☐ Consegue-se implantar uma cultura democrática, da dignidade e do respeito pela diversidade na qual o pessoal empregado é tratado como pessoas completas. ☐ São elaboradas estatísticas desagregadas por sexo quanto à satisfação laboral do pessoal. ☐ Sabe-se se tanto as mulheres como os homens utilizam por igual os recursos colocados ao seu dispor pela gestão de recursos humanos.

RESULTADOS NA SOCIEDADE	☐ A ORGANIZAÇÃO OFERECE UMA IMAGEM DE IGUALDADE PARA A SOCIEDADE? ☐ São representados igualmente as mulheres e os homens de diferentes etnias, religiões, deficiências, idades, etc.? ☐ É utilizada a análise de gênero para promover a melhoria da representação plural.
RESULTADOS CHAVE	☐ A IGUALDADE CONSTITUI A MARCA IDENTIFICATIVA DA ORGANIZAÇÃO NA SOCIEDADE?

NOTA DE AGRADECIMENTO DA AUTORA: À inestimável colaboração de Malé Chillida Aparicio e de Roger Colom Colomer, os quais, durante o processo de elaboração do guia, me proporcionaram a retroalimentação necessária para o desenvolvimento do seu conteúdo.



→ Boas Práticas em Igualdade e Qualidade

Embora em certo sentido resulte precipitado tentar classificar as poucas experiências sobre Igualdade e Qualidade como Boas Práticas, a verdade é que algumas delas servirão como referente de actuação futura para outras organizações que decidam aprender do que outras já começaram a fazer; e já só por esse motivo vale a pena fazer pelo menos uma aproximação para identificar algumas das mais relevantes em Gestão de Qualidade que incorporem a óptica de Igualdade. Por esse motivo, e para efeitos do guia, foi realizada previamente uma aproximação ao que poderia ser considerada como Boa Prática em Igualdade e Qualidade para, com base nisso, identificar aquelas práticas que poderiam chegar a ser consideradas como tais.

Uma Boa prática em Igualdade e Qualidade seria aquela experiência de aplicação de sistemas de gestão de qualidade que, integrando a abordagem de género em todo o seu processo, conseguisse implementar um processo de aprendizagem e melhoria contínua que provoca mudanças duradouras dentro da organização - nos valores da organização, nos processos de trabalho e nas pessoas - e que provoca um impacto de género positivo na sociedade.

BB.PP: Implementação de um sistema de gestão de Qualidade e Melhoria Contínua.

→ Instituto Andaluz da Mulher, Conselharia para a igualdade e o Bem-estar Social. Junta da Andaluzia, 2005.

Sistema de qualidade: Norma ISO: 9001/2000 - Certificado obtido: AENOR ISO 9001/2000.

> Objectivos:

- Motivação do pessoal.
- Aumentar o nível de satisfação das utentes.
- Formação do pessoal.
- Comunicação externa.
- Comunicação Interna.

> Pilares do sistema: elemento humano, trabalho em grupo, comunicação interna e externa e mudança de cultura.



- > Documentos elaborados: Manual geral de qualidade, procedimentos gerais de qualidade e procedimentos operativos, instruções técnicas e registos.
- > Ferramenta estratégica: a Intranet.

Carta de Serviços: dos serviços centrais e de cada uma das delegações do IAM.

Auto-avaliações: da direcção provincial de Huelva; prevista a dos serviços centrais e a direcção provincial de Cádiz.

Fases de implementação do sistema:

1. Elaboração dos documentos do Sistema.
2. Dá-los a conhecer à organização e obter as suas opiniões.
3. Aprovação dos documentos do Sistema.
4. Colocar o Sistema em funcionamento.
5. Acompanhar esta colocação em funcionamento com uma Intranet.
6. Realizar uma Auditoria Interna.
7. Rodar o Sistema.
8. Passar o controlo da AENOR: visita prévia e auditoria.
9. Certificação do Sistema.
10. Manutenção do Sistema: Auditorias anuais

Reconhecimentos:

- > Prémio às Melhores práticas de qualidade na Junta da Andaluzia.
- > Prémio à Excelência dos Serviços Públicos da Junta da Andaluzia.

Experiências de Cartas de Serviços:

- > Centro de Documentação do Instituto da Mulher, Ministério de Trabalho e Assuntos Sociais, 2001.
- > Centro 24 horas do Instituto da Mulher, Ministério de Trabalho e Assuntos Sociais, 2001.
- > Instituto da Mulher de Castela - La Mancha, Maio 2004.
- > INFODONA da Generalitat Valenciana, Dezembro 2004.



→ Exemplos de Cartas de Serviços

CARTA DE SERVIÇOS DO INSTITUTO DA MULHER

(Ministério de Trabalho e Assuntos Sociais de Espanha)



El Centro de Documentación presta los siguientes servicios - Información y búsquedas bibliográficas, en sus modalidades presencial, telefónica, por correo postal y electrónico. - Consulta de documentación en sala de lectura. - Préstamo de videos. - Videotexto de videos en sala. - Remisión de fotocopias. - Boletín de Documentación y Sumarios.	Indicadores del nivel de calidad de los servicios prestados - Grado de satisfacción del público expresada en los encuestas de opinión. - Porcentaje de consultas presenciales atendidas antes de 5 minutos. - Porcentaje de consultas telefónicas contestadas antes de 2 días. - Porcentaje de consultas hechas por correo postal contestadas antes de 3 días. - Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico atendidas antes de 3 días. - Tiempo medio en ser entregada en sala de lectura la documentación solicitada. - Tiempo medio en ser enviado los videos solicitados. - Porcentaje de quejas presentadas sobre los servicios prestados.	Formas de colaboración y participación en la prestación del servicio - Encuestas periódicas sobre la calidad del servicio. - Botón del ciudadano (Internet).
Compromisos de calidad que se ofrecen - El tiempo medio de espera de las solicitudes de información vía búsqueda bibliográficas hechas de modo presencial no será superior a 5 minutos. - Las solicitudes hechas por teléfono se contestarán antes de 2 días. - Las solicitudes recibidas por correo postal se contestarán antes de 3 días desde la fecha de recepción. - Las solicitudes recibidas por correo electrónico se contestarán antes de 3 días. - Una vez hechas la solicitud los documentos serán entregados para su consulta en sala antes de 12 minutos, como tiempo medio. - Las solicitudes de préstamo de videos realizadas de manera no presencial serán atendidas a través del sistema de correo ordinario en el plazo de 4 días desde su recepción. - Siempre que haya puesto de consulta libro, las solicitudes para videos videos serán atendidas con una demora máxima de 5 minutos. - Las fotocopias solicitadas de modo no presencial serán remitidas mediante correo ordinario en el plazo máximo de 4 días desde la recepción de la solicitud. - El Boletín de Documentación y Sumarios se distribuirá antes del día 20 de cada mes.	Quejas y sugerencias Las quejas y sugerencias podrán presentarse en: - El libro de Quejas y Sugerencias habilitado en los registros de recepción y salida de documentos de la Administración General del Estado. - El botón situado en el Centro de Documentación. - Mediante llamada telefónica a la Unidad responsable de la Carta. - Por correo postal o fax. - Mediante correo electrónico dirigido a inmujer@mtas.es	Telefonos de atención personalizada (horario de 9.30h a 14.00 de lunes a viernes y de 16.00 a 18.00 horas de lunes a jueves) 91 347 80 45 • 91 347 80 46 • 91 347 80 48 91 347 80 49 • 91 347 80 51 • 91 347 80 54 Información presencial (horario de 9.30h a 14.00 de lunes a viernes y de 16.00 a 18.00 horas de lunes a jueves) Calle de Venadito, 34 • 28027 Madrid Internet http://www.mtas.es/mujer Correo electrónico inmujer@mtas.es FAX 91 347 80 47 Unidad responsable de la carta de servicios Servicio de Documentación Instituto de la Mujer Calle de Venadito, 34 • 28027 Madrid

http://www.mtas.es/mujer/servicios/centro_documentacion/cartaserv.htm

[illegible]

http://www.gobcan.es/cpj/iqs/pdf/Triptico_AASS.pdf



→ GLOSSÁRIO

- ▶ **ACÇÃO POSITIVA:** Proposta de actuação temporária, dirigida a favorecer a um grupo da população que se encontra em posição de desigualdade e desvantagem comparativa com respeito a outro grupo.
- ▶ **ANÁLISE EM FUNÇÃO DE GÉNERO:** Análise e avaliação de políticas, programas e instituições quanto ao modo em que aplicam critérios relacionados com o “género”.
- ▶ **DISCRIMINAÇÃO:** Tratamento desfavorável – que provoca exclusão, anulação ou ocultação - dado a uma pessoa com base na sua pertença a um grupo concreto, à margem das suas capacidades pessoais.
- ▶ **DISCRIMINAÇÃO DE GÉNERO:** Discriminação para uma pessoa ou grupo de pessoas por razões derivadas do seu papel cultural e social, isto é, do conjunto de condições, limitações, responsabilidades, funções, oportunidades ou valores diferentes que lhe vêm atribuídos cultural e socialmente em função da sua pertença a um sexo ou a outro.
- ▶ **DISCRIMINAÇÃO DIRECTA:** Situação na qual se trata uma pessoa menos favoravelmente por motivo do seu sexo.
- ▶ **DISCRIMINAÇÃO INDIRECTA:** Situação na qual uma lei, um regulamento, uma política ou uma prática, aparentemente neutros, têm um impacto desproporcionadamente adverso sobre os membros de um sexo ou de outro, alvo que a diferença de tratamento possa ser justificada por factores objectivos.
- ▶ **ESTEREÓTIPO DE GÉNERO:** Crenças sobre o modo em que devem ser e comportar-se os homens e as mulheres. Através delas, são-lhes atribuídas diferentes capacidades e atitudes. Reflectem uma visão simplista da realidade e um conjunto de valores sociais imperantes que se mantêm, muitas vezes, de forma inconsciente, mas que incidem claramente nas acções e na configuração da vida quotidiana.
- ▶ **AValiação do Impacto em Função do Género:** Exame das propostas políticas, para analisar se afectam as mulheres de uma forma diferente à dos homens, com o fim de as adaptar para neutralizar os efeitos discriminatórios e fomentar a igualdade entre homens e mulheres.



- ▶ **GÉNERO:** Conceito que faz referência às diferenças sociais (por oposição às biológicas) entre homens e mulheres que foram aprendidas, mudam com o tempo e apresentam grandes variações, tanto entre diversas culturas como dentro de uma mesma cultura.
- ▶ **IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS:**
Ausência de qualquer barreira sexista para a participação económica, política e social.
- ▶ **IGUALDADE DE TRATAMENTO ENTRE MULHERES Y HOMENS:** Ausência de discriminação, directa ou indirecta, por razões de sexo.
- ▶ **IGUALDADE DE DIREITO:** Igualdade formal perante a lei.
- ▶ **IGUALDADE DE FACTO:** Paridade entre homens e mulheres real e efectiva.
- ▶ **INDICADOR DE GÉNERO:** Variáveis de análise que descrevem a situação das mulheres e dos homens na sociedade. A sua utilização representa uma aproximação à situação ou presença de mulheres e homens, assim como a incidência de determinados factores que implicam diferenças de comportamentos entre umas e outros. A desagregação de dados por sexos -recolha e desagregação de dados e de informação por sexos, para poder proceder a uma análise comparativa - é um indicador básico que dá lugar a outros indicadores explicativos da realidade.
- ▶ **PERSPECTIVA DE GÉNERO:** Consideração sistemática dos factores ou condicionantes de género, as diferentes condições, situações, problemas, prioridades ou necessidades de mulheres e homens em qualquer campo do conhecimento e em qualquer das actividades humanas. A incorporação da perspectiva de género no conjunto das políticas, tanto na fase de planeamento como de execução e avaliação, poderá prever o impacto diferencial em função do género entre homens e mulheres e os possíveis efeitos discriminatórios, permitindo aplicar factores correctores das desigualdades por motivo de sexo ou género.
- ▶ **SEXO:** Conjunto de caracteres genéticos, morfológicos e funcionais que determinam as diferenças biológicas entre mulheres e homens como indivíduos diferentes da espécie humana.
- ▶ **TRANSVERSALIDADE:** Integrar sistematicamente as situações, prioridades e necessidades respectivas de mulheres e homens em todas as políticas, com vistas a promover a igualdade entre homens e mulheres, e recorrer a todas as políticas e medidas gerais com o fim específico de conseguir a igualdade, tendo em conta, activa e abertamente e desde a fase de planeamento, os seus efeitos nas respectivas situações de umas e de outros quando aplicadas, supervisionadas e avaliadas.

GUIDE D'ORIENTATION POUR
LA DÉFINITION DE NORMES DE
QUALITÉ (ET ÉVENTUELLEMENT DE
PORTEFEUILLES DE SERVICES)
FAVORISANT LA MISE EN
ŒUVRE DE SERVICES D'ÉGALITÉ
À CRÉER OU DÉJÀ EN PLACE

← Français



→ Introduction

Le bien-être, en tant que pilier et fondement que souhaite consolider le modèle social européen, doit faire l'objet d'une proposition basée dès le départ sur la qualité, en d'autres mots, un service ou un produit mis à disposition des personnes qui en font usage doit fonctionner de manière correcte. Sinon, il serait inutile, voire préjudiciable. Or, dans la pratique, les choses ne sont pas aussi simples. En effet, il n'y a pas un seul et unique type d'utilisateurs, avec une seule catégorie de besoins, qui seraient toujours les mêmes. Ce que nous appelons « l'utilisateur » (la personne utilisatrice) est en réalité composée par tout un ensemble très varié de personnes, de sexe différent, dont la position sociale et culturelle n'est pas la même, d'ethnies, de cultures et de religions distinctes, dont les compétences sont hétérogènes. Or, une offre de qualité vise à couvrir les besoins si divers de toute la pluralité des personnes qui forment la société. Qualité veut dire prendre en compte l'individu, ou, plus exactement, les individus. Chacun d'entre eux avec ses caractéristiques, sa façon de voir la vie. Ainsi donc il n'existe pas un seul « utilisateur », mais toute une diversité. Alors, tenir compte, de façon active, de cette diversité de personnes utilisatrices, de leurs besoins et de leurs attentes, constitue le premier pas pour parvenir à une offre de qualité.

La qualité, gérée à partir de l'administration publique, implique une prestation de services fondée sur toute une série d'engagements politiques quant aux demandes de l'ensemble des citoyens, et ce, sous observation de critères d'économie, d'efficacité, d'efficience, d'équité en accord avec « le secteur public ». Dans ce sens, il s'agit d'une perspective, d'une philosophie et d'une méthodologie de travail visant à satisfaire les besoins et les attentes des citoyennes et des citoyens.

Ainsi, l'introduction de la culture de la QUALITE au sein de l'administration publique veut dire qu'il faudra :

- Connaître et répondre aux besoins, aux demandes et aux inquiétudes des citoyens et des personnes – hommes et femmes – qui font usage des services publics.
- Chercher à améliorer continuellement et à long terme les procédures et les activités de l'organisation, ce qui implique la mise en place de mécanismes de contrôle fournissant un retour d'informations permettant de procéder aux corrections nécessaires.
- Faire participer tous les groupes d'intérêt à l'amélioration de la qualité.

L'engagement de l'administration publique qui englobe le concept de l'égalité en tant que garantie de qualité va de pair avec l'implication politique et l'intervention de tous les acteurs importants. Par ailleurs, il exige l'intégration du principe de l'égalité des chances



dans toutes les politiques et stratégies mises en œuvre dans le cadre de la gestion publique, et ce, à tous les niveaux de prise de décisions, de sorte à ce que les avancées soient programmées de manière efficiente, sur la base de l'intégration de la dimension de genre (« mainstreaming »). Les femmes et les hommes constituent l'ensemble des citoyens d'une commune, d'une province, ou d'une région, et c'est sur eux, de façon conjointe, que répercute ce que fait, ou ne fait pas, la politique locale, insulaire ou régionale par le biais de la gestion des services publics, que ce soit dans le domaine culturel, économique, éducatif, social, que les actions se traduisent en infrastructures et en aménagements urbains, ou qu'elles aient trait aux comportements et aux valeurs transmises à partir de l'action sociale.

Le fait d'inclure le principe de l'égalité dans la gestion publique locale facilitera :

- L'identification des divers types de besoins et de demandes des femmes et des hommes.
- Une meilleure prise de décisions quant aux travaux et aux projets à mettre en œuvre, à leur emplacement et à la manière de les exécuter.
- Un usage plus rationnel des ressources.

Or, les pouvoirs locaux, en raison de leur proximité des habitants, sont les institutions clés quand il s'agit de répondre aux nécessités de base des femmes et des hommes. Toutefois, pour que la réponse aux besoins des citoyens englobe l'égalité, il est indispensable de déterminer, au préalable, quels sont les processus entraînant une différence entre l'atteinte pure et simple d'un objectif et le fait que l'objectif en question soit imbibé d'égalité. Dans ce contexte, les services d'égalité, des structures spécifiques chargées de la coordination et de la mise en œuvre des politiques d'égalité des chances à partir du secteur public, doivent être en mesure de conférer cohérence et continuité à cet engagement réel en faveur de l'égalité en tant que garantie de qualité. Ils doivent, par conséquent, être dotés des ressources – humaines, financières et techniques – nécessaires et des instruments leur permettant de servir de référence directe qui montre que l'égalité au niveau des modèles de travail constitue une garantie de qualité pour les organisations et les services chargés de répondre aux besoins des personnes.

Ce guide propose des indications à orientation pratique qui devraient faciliter la mise en œuvre d'un système de qualité des services d'égalité, et être utiles pour le personnel technique des administrations locales impliquées dans la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes, mais aussi pour les décideurs politiques au niveau local, de sorte qu'ils prennent véritablement conscience de l'importance d'intégrer pleinement la dimension du genre dans le cadre des politiques publiques, en tant que garantie maximale pour la satisfaction aussi bien de l'entité prestataire des services que des personnes qui en font usage et des citoyens en général.

→ Définition du modèle de qualité basé sur l'égalité

Objectifs

Le modèle de qualité pour les services d'égalité, en termes généraux, proposé dans ce guide concerne toute l'organisation – publique ou privée – dans son ensemble. En effet, le cadre théorique sur lequel il se base est le MODÈLE DE CITOYENNETÉ¹, et la stratégie mise en œuvre lors des actions est fondée sur la dimension de genre, le « MAINSTREAMING ». Le résultat de cette approche globale devrait permettre de se rapprocher du modèle européen en matière d'excellence (EFQM) exposé dans le guide, où le principe de l'égalité des chances entre femmes et hommes est intégré dans tous les aspects des démarches.

Qu'est-ce qui caractérise le modèle de qualité basé sur l'égalité?

Il s'agit d'un modèle qui est destiné aux CITOYENS, ce qui veut dire que, au départ, il sera indispensable de connaître les besoins des femmes et des hommes, pour pouvoir, par la suite, déterminer comment l'organisation publique pourra les satisfaire.

La tâche consiste donc à répondre aux besoins des citoyens, certes, mais aussi à ceux du personnel chargé du service public en question, ainsi que de tout l'entourage du destinataire de l'intervention, voire de la société. Dans ce sens, il convient d'assurer qu'il y ait un équilibre des intérêts et des rapports mutuels de toutes les parties prenantes dans le cadre des services publics.

Pour ce faire, il faut un LEADERSHIP qui opérera à deux niveaux :

Un leadership politique, pour faire avancer les changements nécessaires, pour obtenir l'engagement de l'organisation en faveur de l'égalité de genre, et qui servira d'exemple quant aux valeurs et au code éthique de comportement proposé.

¹ La caractéristique essentielle du modèle de citoyenneté est qu'il est exclusivement orienté vers les citoyens. Dans ce sens, il partage les principes d'excellence propres des autres modèles et normes incorporés dans le guide (ISO, CAF et EFQM), mais il les élargit, car il inclut l'entourage et la société lors de l'évaluation des résultats obtenus, et ces résultats seront en fonction de la satisfaction des besoins éprouvés par les ressources humaines, les citoyens, l'entourage où œuvre le service public ainsi que la société dans son ensemble.



Le rôle de ceux qui assument la responsabilité politique de l'égalité au sein de l'organisation consiste à exposer et à transmettre les objectifs à long terme, à convaincre les autres membres de l'organisation quant à l'approche stratégique appliquée, ou, si l'on préfère, quant à ce que l'organisation envisage d'être à l'avenir et comment elle souhaite être perçue par les citoyens.

En d'autres mots, ce sont les personnes chargées de faire avancer la culture de la qualité basée sur l'égalité. Elles doivent être en mesure d'appliquer une démarche participative, qui motive leurs équipes et rééquilibre les divers intérêts. Ce sont elles aussi qui doivent octroyer les ressources nécessaires permettant de concrétiser sur le terrain l'engagement politique en faveur de l'égalité.

Un leadership de direction ou technique, assumé par l'unité de travail ou le département chargé de la mise en œuvre du modèle de qualité mentionné. Ce leadership devra :

- > Prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes dans le contexte du service (citoyennes et citoyens, personnel et fournisseurs ou acteurs externes).
- > Etablir des objectifs clairs et bien concrets, pouvant être atteints et mesurés, et qui soient compréhensibles pour le personnel.
- > Doter le personnel des ressources, de la formation et de l'autonomie nécessaire lui permettant d'effectuer son travail dans un esprit de coresponsabilité.
- > Assurer un climat de travail où les valeurs, le code éthique et la reconnaissance stimulent les équipes lors de leur travail.
- > Elaborer un plan de communication non sexiste (interne et externe), en vue de faire connaître le modèle de qualité basé sur l'égalité.

Il s'agit d'un modèle qui exige la coordination entre divers départements afin de conférer un caractère TRANSVERSAL au principe d'EGALITE au sein de l'organisation dans son ensemble. En d'autres mots, il ne saurait fonctionner dans le cadre d'un système de gestion basé sur l'inertie des compartiments étanches. Bien au contraire, il adopte les prémisses de la connectivité qu'offre le modèle de citoyenneté : à savoir, connecter entre eux les divers services publics des pouvoirs locaux, voire de l'organisation sociale, pour arriver à être, ainsi, plus efficaces et efficients au niveau de la contribution fournie par l'organisation publique pour atteindre l'objectif de l'égalité réelle.

Comment est mis en œuvre le modèle de qualité basé sur l'égalité?

Il est appliqué par le biais de **POLITIQUES D'EGALITE**, notamment au sein de l'administration locale, à l'aide de **l'élaboration de plans pour l'égalité de genre**.

Les plans d'égalité sont des instruments politiques d'action stratégique pour avancer vers une véritable égalité. Ils représentent la concrétisation d'une méthode de travail, et, en tant que telle, ils doivent comprendre les objectifs et les démarches à mener en matière d'égalité dans un laps de temps bien déterminé. Ils sont destinés à l'organisation elle-même, mais également à la société, aux femmes, aux hommes, en fait à l'ensemble des citoyens.

→ *L'égalité des chances entre femmes et hommes sera bénéfique pour toute la société, et non seulement pour les femmes.*

Les facteurs clés pour l'intégration du modèle de qualité lors de l'élaboration des politiques d'égalité sont :

- **Participation du personnel:** Le personnel des équipes de travail représente la dimension humaine interne des services publics. Ses connaissances de la problématique sont à la base de ses activités, son engagement en faveur de l'objectif de qualité, l'acceptation des compétences et des responsabilités qui lui incombent sont fondamentaux. C'est pourquoi les praticiens constituent un facteur essentiel lors de la mise en œuvre du modèle de qualité basé sur l'égalité.
- **Participation des acteurs importants:** Il est essentiel d'impliquer les personnes qui font usage des services publics – en l'occurrence du service d'égalité –, et aussi les associations de femmes, de même que d'autres agents sociaux et économiques de poids, dans les politiques d'égalité, de sorte que, eux aussi, ils s'engagent pleinement en faveur de l'égalité de genre.
- **Application de l'approche de genre dans le cadre des procédures de travail:** Il est important de bien comprendre que l'on gagne en efficacité lorsque les activités et les ressources sont gérées sous forme de procédure. Or, depuis la perspective de l'égalité, il est indispensable que l'approche du genre s'érige en véritable signe d'identité desdites procédures ; seulement de cette façon pourra-t-on éviter de manière consciente que ne se reproduisent des discriminations indirectes pour des raisons de genre.



Dans ce sens, il sera nécessaire, pour le moins :

- > D'identifier et de déterminer les activités et les fonctions clés ainsi que les personnes qui en sont chargées – hommes ou femmes – au sein de l'organisation (service public spécifique ou organisme privé).
- > D'analyser le champ dans lequel se déroulent les fonctions assignées à des femmes et à des hommes, du point de vue de la division du travail par sexes.
- > De procéder à une répartition des responsabilités entre les femmes et les hommes telle à ne pas reproduire les comportements stéréotypés ou sexistes.
- > De faire circuler les informations relatives aux rapports existant entre les départements et au sein de l'unité ou du service chargé des politiques d'égalité.
- > De recueillir les informations ventilées par sexes, en faisant usage de diverses sources d'information.
- > De considérer les répercussions et l'impact des actions sur les conditions et les situations des femmes et des hommes, en leur qualité de citoyens, de personnel et/ou, le cas échéant, de prestataires et de contractants auprès des pouvoirs publics.
- ➔ **Amélioration continue** : Elle est définie comme une action continue destinée à accroître la capacité de l'organisation publique elle-même – et, dans le cas présent, du service d'égalité – de répondre aux besoins et aux attentes des citoyennes et des citoyens.

Pour qu'elle soit possible, il faudra :

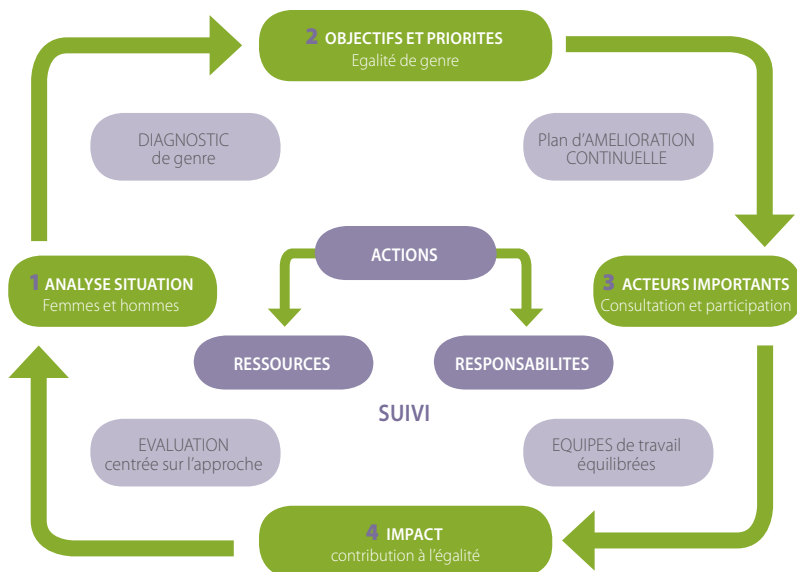
- > Former le personnel en matière d'application de l'approche du genre et de la méthodologie d'amélioration continue dans la vie.
- > Procéder à un suivi des résultats obtenus.
- > Reconnaître les améliorations qui sont atteintes au cours de la démarche.
- ➔ **Mise en place d'alliances** : Outre la coordination entre les divers départements, il convient d'établir des accords et des alliances avec d'autres organisations de l'entourage local et supra municipal.

Comment se présente le processus d'intégration globale du modèle de qualité basé sur l'égalité?

Il est important de ne pas oublier que, au fur et à mesure que s'opèrent les changements découlant de l'application du modèle de qualité, il convient d'éviter les chevauchements entre les unités ou les départements qui dispensent des services à objectifs et à tâches communes. En effet, ce phénomène donnerait lieu à des dépenses superflues, des duplicités et des interférences dans les compétences d'autrui au sein de la même organisation.

L'intégration du principe de l'égalité des chances au sein de la politique publique impliquera forcément une modification des critères et des méthodes de travail. C'est-à-dire qu'il y aura restructuration de la gestion publique, élargissement des perspectives et augmentation des acteurs participants. Il s'agit en fait d'appliquer une approche novatrice, à savoir l'approche intégrée du genre.

Pour ce faire, il convient de systématiser les phases et les éléments qui jouent un rôle dans le cadre du modèle de qualité basé sur l'égalité, tel que représenté sur le graphique ci-dessous :





Par la suite, on trouvera les phases et les éléments les plus importants servant à faire démarrer toute la procédure.

Analyse de la situation: diagnostic de genre

Le point de départ est la familiarisation avec le contexte objet de l'intervention, ce qui permettra de :

- > identifier les opportunités d'amélioration pour les rentabiliser, notamment en termes d'égalité.
- > proposer des alternatives optimales en vue de corriger les déséquilibres de genre.
- > abattre les barrières et les obstacles aux avances en matière d'égalité.

Tout cela se fera à partir de deux perspectives : d'une part, l'organisation elle-même, et, d'autre part, les personnes auxquelles est destiné le service mis à disposition par l'administration publique.

Un type de technique pouvant être utilisée pour l'analyse de la situation est l'

ANALYSE AFOM	
INTÉRIEUR	EXTÉRIEUR
FAIBLESSES - Tendances défavorables à constituer des FREINS. - Éléments à corriger ATOUTS - Éléments pouvant FACILITER les choses. - Catalyseurs de l'égalité.	MENACES - Tendances défavorables à CONTRECARRER -Transformar em Oportunidades. OPPORTUNITES - Tendências favoráveis que agem como REFERENTES de Igualdade. - A rentabiliser.

A) Analyse interne de l'organisation

Cela signifie qu'il faut étudier l'organisation en place : son contexte et sa culture organisationnelle, ses dimensions, son organigramme fonctionnel, son niveau de compétences, ses rapports internes et externes et les ressources dont elle dispose.

→ **IL CONVIENT DE DÉTERMINER :** 1) Les valeurs à la base du comportement et des attitudes des personnes englobées dans l'organisation.
2) Les capacités à disposition de l'organisation, aussi bien au niveau des cadres qu'à celui des effectifs et des ressources.

En outre, il convient de savoir quels sont les procédures de travail appliquées au sein de l'organisation, notamment celles qui s'adressent le plus directement aux citoyens (par exemple, le service d'attention aux femmes ayant subi des situations de violence, etc.), mais aussi identifier celles qui sont indispensables lors de la prestation de service ou au sein de l'organisation, et celles qui servent plutôt de complément ou d'appui.

→ **IL CONVIENT DE DÉTERMINER :** Distribution des effectifs entre hommes et femmes, en fonction du poste de travail, des tâches, des missions par département, du niveau de responsabilité et de la valorisation par le biais de la rémunération.

Finalement, il faut étudier la mesure dans laquelle sont remplis les critères d'efficacité, d'efficience et de souplesse, et ce, en matière d'octroi de ressources humaines, matérielles, technologiques, informatives et financières.

B) Analyse externe, ou de l'entourage, de l'organisation

Il s'agit de se familiariser avec la situation et les conditions de vie des femmes et des hommes dans le contexte et le milieu visés par le service public, de savoir quels sont leurs besoins et leurs attentes, quels sont les groupes d'intérêt et les acteurs importants. Par ailleurs, il convient de déterminer les éventuels changements qui apparaissent au niveau des conditions politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, mais aussi de l'information et de la connaissance.

→ **IL CONVIENT DE DÉTERMINER :** Expériences et bonnes pratiques d'organisation et de fonctionnement mises en œuvre au sein d'autres administrations publiques ou services d'égalité.



Toute cette démarche permettra de préparer un rapport de situation qui, telle une photographie de la réalité, reflètera les conditions de vie et la situation exactes des hommes et des femmes dans un contexte, dans un milieu et à un moment déterminés ; c'est **le diagnostic de genre**.

Lors de l'élaboration du diagnostic de genre, il convient de procéder en 4 phases, qui, appliquées de façon ordonnée, faciliteront l'évaluation de la spécificité du genre dans le cadre de la situation objet de l'analyse. Le graphique ci-dessous présente les rapports entre les phases mentionnées et les éléments spécifiques à englober obligatoirement dans chacune d'entre elles pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE LORS DU DIAGNOSTIC DE GENRE		
1	Définir le milieu au sein duquel on va intervenir.	Montrer quelle est la situation des femmes et des hommes.
2	Equipe de travail chargée de l'élaboration.	Associer des spécialistes en égalité.
3	Identification des déséquilibres: analyse de genre.	Présenter l'information ventilée par sexes.
4	Identification des besoins et des attentes auxquels il faut répondre.	Déterminer la spécificité du genre.

Equipes de travail

Les effectifs qui composent les équipes de travail figurent parmi les actifs les plus importants de l'organisation dans son ensemble, et, bien évidemment, du service d'égalité. En effet, leur motivation et leur compétence sont cruciales pour les bénéfices sociaux découlant des actions, car leurs connaissances et aptitudes sont déterminantes pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés.

Dans ce sens, il convient de ne pas oublier que la politique appliquée en matière de personnel peut favoriser grandement une bonne atmosphère de travail. Par ailleurs, la façon dont opèrent les stimulations à l'intention du personnel employé (formation, souplesse dans le cadre du travail, reconnaissance, etc.) et le niveau de compétence professionnelle de l'équipe active dans le service de qualité doivent également être pris en compte.

Parfois, ce qui de prime abord semble absolument évident, s'avère plus difficile à trouver effectivement dans la pratique. Ainsi, dans notre cas, dans le guide il est question d'intégrer la figure, voire les compétences professionnelles, d'un **Spécialiste en matière d'égalité et d'approche de genre** dans les équipes de travail des services de qualité. Ce terme se réfère à un ou une professionnelle chargé/e de faciliter l'incorporation du principe de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les programmes de travail et les plans d'action.

C'est quelque chose qui relève du sens commun : lorsqu'il faut effectuer une tâche ou un service spécialisé dans un certain domaine, on s'adresse de préférence à un spécialiste en la matière (s'il s'agit d'un ouvrage de plomberie, on se dirige à un spécialiste en plomberie, dans le cas d'un audit, on s'adresse à un spécialiste en audits, pour concevoir un parc la personne recherchée sera un spécialiste en urbanisme, etc.). La même logique veut que, pour mettre en œuvre le principe d'égalité des chances dans le cadre de la gestion publique, il faille des **Spécialistes en matière d'égalité et d'approche intégrée du genre**.

Il existe en fait toute une panoplie de possibilités permettant d'acquérir un niveau de compétence professionnelle adéquat en la matière : formation universitaire, de base ou spécialisée, études du troisième cycle ou masters. Et il ne faut pas oublier l'expérience qu'ont accumulée les départements ou les services d'attention aux femmes, qui constitue une valeur en elle-même. Mais, au-delà de cela, il y a un facteur fondamental qui devrait absolument être présent au sein des équipes de travail, à savoir le profil attitudinal.

- > Être en mesure d'accepter les différences et de remettre en question les inégalités.
- > Avoir la capacité d'analyser les relations de genre et la répartition du travail en raison du sexe.
- > Être à même de se poser des questions quant à certains comportements appris et certaines positions « pseudo-neutres ».
- > Être capable de mettre en rapport connaissances, expériences et procédures.
- > Avoir la faculté d'établir des communications interpersonnelles efficaces.
- > Disposer de la capacité de développer une culture participative.



Acteurs importants: consultation et participation

Or, les temps où seul le critère du personnel employé ou des professionnels était pris en compte au moment d'offrir les services d'attention directe – publics ou privés – sont, de plus en plus, révolus.

Car qui, si ce n'est le citoyen lui-même, est mieux à même de dire de quoi il a besoin et ce qu'il désire ?

Les sondages d'opinion et les boîtes aux lettres pour suggestions permettent de se procurer une partie de ces renseignements. Mais il convient de ne pas oublier que, si l'on souhaite vraiment obtenir des informations de la part des personnes faisant usage du service, il faudra, au préalable, leur faire prendre connaissance de l'existence de cette possibilité et les encourager à profiter de cette option de consultation. D'autre part, le système des suggestions et/ou réclamations doit faire l'objet d'un traitement informatique adéquat, afin que l'équipe de direction puisse plus facilement être au courant des résultats, que l'on puisse en tenir compte lors de la planification et du fonctionnement du service, et aussi pour être en mesure de faire parvenir une réponse aux personnes ayant présenté la suggestion ou la réclamation en question dans les plus brefs délais.

Outre la consultation des personnes pouvant être usagères directes des actions du service public, il est important de recueillir également des informations et des suggestions auprès des associations de femmes, de ceux qui sont considérés acteurs importants (syndicats, entreprises, conseils de la jeunesse, conseils de femmes, etc.), de même que de spécialistes dans divers domaines, conformément aux fins recherchées et à l'intérêt visé lors d'une consultation spécifique. Et, finalement, il ne faudrait pas oublier non plus le personnel employé dans le service lui-même, qui, en fin de comptes, perçoit les problèmes lors de sa gestion au jour le jour.

OBJECTIFS	CE QUI PEUT ÊTRE FAIT À PARTIR DU SERVICE
IDENTIFIER LES PERSONNES À CONSULTER	- Recueil et registre de fiches de l'attention personnelle réalisée au sein du service, - Banques de données sur les associations de femmes. - Banques de données sur les acteurs importants. - Banques de données sur les femmes expertes dans divers domaines du savoir.

FACILITER LA CONSULTATION	- Sondages d'opinion. - Boîte aux lettres pour suggestions. - Impulsion à la création de groupes de représentation des citoyens et/ou des professionnels pouvant être consultés - Journées de portes ouvertes.
PROMOUVOIR LA PARTICIPATION ET LA REPRÉSENTATION LORS DES ACTIVITÉS	- Actions positives et/ou systèmes de quotas de représentation. - Groupes de travail. - Réunions de coordination.
FACILITER LA PARTICIPATION DIRECTE	- Conférences, journées et rencontres. - Forums de débat et groupes de discussion.

Quelquefois, le rythme du travail au jour le jour peut donner lieu à une saturation des personnes qui sont employées dans le service. Lorsque c'est le cas, on oublie trop souvent quelle était, au départ, l'intention des tâches menées, ce qui provoque, à son tour, l'effet pervers de « produire de la paperasserie », sans plus. Evidemment, du point de vue de l'approche de qualité, il s'agit là de quelque chose qu'il faudrait éviter à tout prix, et mettre tous les instruments nécessaires à portée du service public et du département assumant sa responsabilité politique – technique pour y parvenir.

Quant à l'ouverture, de la part des services publics, du processus de consultation et de participation aux citoyens, c'est un facteur qui favorise la démocratisation, et aussi une plus grande efficience des services publics eux-mêmes, qui, en fin de comptes, ne l'oublions pas, sont destinés à répondre aux besoins des citoyennes et des citoyens.

Dans ce contexte, il est essentiel de connaître de première source quelles sont les nécessités et quels sont les intérêts de la population qui fait usage des services publics. Il est important, également, que ces personnes puissent participer, conjointement aux autres acteurs notables, à la conception des actions répondant aux nécessités en question et à l'évaluation postérieure de la satisfaction des destinataires de ces initiatives.

Le schéma des **3 phases clés** du processus de consultation et de participation des citoyens englobe l'incorporation nécessaire de certains éléments au cours de la mise en œuvre.



CONSULTATION ET PARTICIPATION À PARTIR DES SERVICES PUBLICS

1	Processus de consultation égalitaire en vue de connaître les besoins, les intérêts et les motivations des femmes et des hommes.	- Montrer quels sont les hommes et les femmes consultés . - Présenter l'information ventilée par sexes et en fonction du domaine de participation.
2	Implication active des femmes et des hommes lors de la conception et de la planification des politiques et des programmes d'action.	- Se baser sur l'équipe de direction et les groupes de travail. - Incorporer des spécialistes en matière d'égalité.
3	Répondre aux besoins et aux intérêts des femmes et des hommes en fonction des conditions de départ et des priorités.	- Effectuer un suivi de l'amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes suite aux actions.

Evaluation avec une approche centrée sur le genre

La qualité des services est déterminée par le rapport entre les résultats escomptés, ceux effectivement obtenus et la satisfaction des besoins des diverses personnes impliquées dans le service en question.

Pour évaluer la qualité, il faut se pencher sur la réalité des organisations – ou des services publics – sur la base d'une perspective intégrale. En d'autres mots, ce qui intéresse, ce sont les résultats, les causes qui les ont provoqués, la façon dont les personnes ont été impliquées, l'évaluation des procédures et des résultats, l'incorporation des processus d'amélioration au fonctionnement courant du service et le critère d'allocation des ressources appliqué.

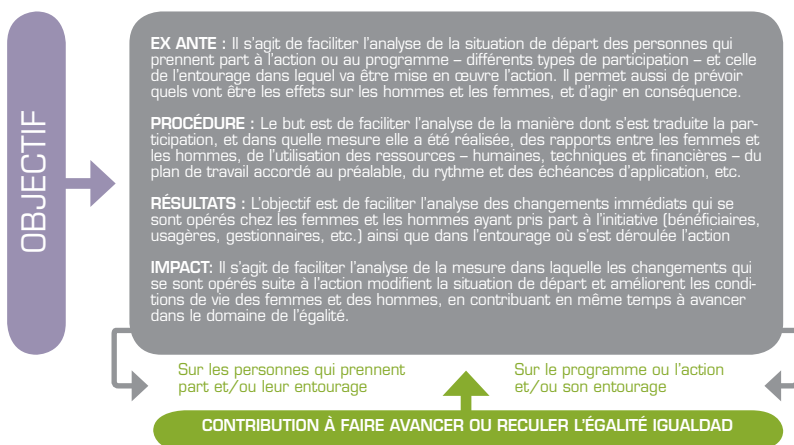
Etant donné que la gestion des services publics doit être axée sur les personnes, et que les femmes et les hommes occupent des positions inégales au sein de la société, il s'avère indispensable de prendre systématiquement en compte ces conditions et situations de départ divergentes pour pouvoir arriver à répondre aux besoins en question. Par conséquent, l'approche du genre doit, elle aussi, être intégrée dans le système d'évaluation.

Une évaluation avec une approche centrée sur le genre veut dire étudier la mesure dans laquelle l'action ou le service prêté – en l'occurrence public – contribue véritablement à modifier la situation de départ, en agissant sur les causes et les facteurs qui, tel qu'il a été détecté, sont à la source des déséquilibres de genre, et en améliorant les conditions et les situations de vie des femmes et des hommes auxquels sont destinées les initiatives.

L'évaluation avec une approche du genre se caractérise, par conséquent, par les éléments suivants :

- > Elle se centre sur les personnes qui interviennent au sein du service : gestionnaires, assistantes, conseillères, auxiliaires, programmatrices, usagères, etc.
- > Elle étudie les changements qui se sont produits par rapport à la situation de départ.
- > Elle prend en compte les différences sociales existantes entre les femmes et les hommes ainsi que les causes qui les génèrent.
- > Elle prend note des changements en matière de conditions de vie des personnes impliquées.
- > Elle détermine dans quelle mesure les actions contribuent à faire avancer l'égalité de genre.

Il est important de bien définir quel est **l'objet de l'évaluation**, et quelle est la collectivité sur laquelle se basent les mesures.



Source : Carmen Castro. Guide pratique « L'inclusion des politiques locales de El Camp de Morvedre ». LIKaDI, Equal MORVEDRE



Amélioration continue

Apprendre à être meilleurs, voilà le défi que l'administration publique est prête à relever. Ceci exige un processus d'apprentissage, et les personnes vont constituer, une fois de plus, le facteur clé lors de la démarche.

Le besoin d'une amélioration continue est en rapport avec l'introduction de changements ou d'ajustements dans le fonctionnement des services publics censés élever le niveau de satisfaction des besoins des personnes, améliorer les résultats obtenus en fonction des groupes cibles et contribuer davantage encore à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

Comment mettre en place le processus d'amélioration continue ? Il est établi à partir de l'évaluation, avec une approche centrée sur le genre, de la qualité du service public. Ainsi, l'amélioration continue n'est possible que si elle découle des éléments suivants :

1. Ecouter le personnel, les personnes usagères et les citoyens en général.
2. Former en matière d'avance de l'égalité.
3. Apprendre de l'expérience.
4. Corriger les erreurs pour avancer en matière d'égalité de genre.

→ Mise en œuvre du modèle de qualité et d'égalité

Planification stratégique et gestion en fonction des objectifs

Appliquer l'égalité en tant que garantie de qualité implique l'existence d'une approche stratégique qui sera gérée par le biais de programmes opérationnels. C'est pourquoi, les politiques publiques d'égalité ont été définies dans le guide comme « instruments politiques d'action stratégique en vue d'avancer vers une égalité réelle ».

Les services d'égalité doivent donc élaborer une direction stratégique, à long terme, ce qui exige une planification, un processus permanent de prise de décisions, d'observation et de suivi, pour ainsi décider ce qu'il faut faire, comment le faire, quand il convient de le faire, qui sera chargé de le faire, et avec quoi. Bref, il s'agit de la direction stratégique et de la gestion en fonction des objectifs. La direction stratégique fixe l'horizon à moyen et à long terme vers lequel on se dirige (VISION) et identifie les priorités à prendre en compte sur ce parcours. La gestion opérationnelle, quant à elle, permet d'avancer par rapport à des objectifs spécifiques, dans le cadre des tâches ou de la raison d'être (MISSION) de l'organisation ou du service.

La vision décrit la réalité que l'organisation souhaite atteindre dans un laps de temps déterminé. La vision d'une administration publique doit englober, dans ce sens, la qualité du service public ainsi que la satisfaction des besoins et des attentes des citoyens. Elle doit aussi indiquer quelle est la perception qu'elle souhaiterait qu'on ait d'elle à l'avenir. La vision répond à la mission, aux besoins et aux attentes des citoyens.

La mission est ce qui définit une organisation, sa philosophie, sa politique générale, les valeurs qu'elle défend et sa culture organisationnelle. C'est le présent.

Les valeurs de l'organisation sont les références législatives, éthiques, les us et les coutumes ainsi que les croyances qui déterminent le fonctionnement de l'organisation de même que les comportements et les attitudes de son personnel.

Voici un exemple de la manière dont pourraient être décrits la vision, la mission et les valeurs :

« Les entités publiques du Réseau de la Macaronésie souhaitent s'ériger en références en matière de services et d'infrastructures. Les leurs sont orientés à créer une ville habitable, propre et saine, une ville engagée en faveur de l'égalité des chances entre femmes et hommes, de la génération d'emplois stables, et qui dispose d'un modèle de gestion dont l'attention aux citoyens et aux citoyennes, dispensée par le biais de services de qualité de plus en plus efficaces, constitue la valeur prioritaire. »

Comment formuler la direction stratégique ?

1. Définition des grands objectifs stratégiques en faveur de l'égalité :

- > Définir les valeurs et l'idéologie en matière d'égalité qui remplissent de contenu la mission de l'organisation ou du service d'égalité.
- > Fixer les objectifs à court et à long terme, et identifier les actions à mener pour les atteindre



2. Planification stratégique :

- > Déterminer quelles sont les pistes d'action possibles et choisir celles qui sont les plus indiquées pour atteindre les objectifs
- > Etablir la structure organisationnelle facilitant l'accomplissement des tâches de l'organisation ou du service d'égalité

3. Application et mise en œuvre du plan :

- > Garantir les activités nécessaires afin que la stratégie soit appliquée de manière effective
- > Contrôler l'efficacité de la stratégie pour permettre d'atteindre les objectifs de l'organisation ou du service d'égalité.

Quelle est la finalité de la planification ?

- > Clarifier l'objectif et justifier les actions envisagées
- > Identifier les besoins en matière d'information
- > Définir exactement quels sont les éléments clés
- > Analyser l'entourage dès le départ et de façon continue
- > Faciliter un mode de communication non discriminatoire entre toutes les parties prenantes
- > Déterminer la manière dont seront mesurés les progrès, les résultats et l'impact de la gestion publique.

En quoi consiste la gestion en fonction des objectifs ?

Il s'agit en fait d'établir un dialogue permanent entre les directions politique, technique et les unités de travail, ou services. Par le biais de ces échanges, la direction détermine les critères généraux définissant la politique et la stratégie à mettre en œuvre et transmet les indications relatives aux résultats à atteindre, alors que les unités de travail, ou services, pour leur part, communiquent, à la direction, les résultats obtenus et toute autre information ou observation de la situation réelle apparue au cours du travail pratique, et pouvant être intéressante au moment de revoir ou d'élaborer le plan d'actions de l'organisation.

LA GESTION EN FONCTION DES OBJECTIFS

QUI	TÂCHES	CONDITIONS
Direction et/ou gestion (politique et technique)	- Détermine les critères de la politique d'égalité et la stratégie générale à mettre en œuvre. - Définit la mission et la vision de l'organisation, voire du service d'égalité. - Indique les résultats à atteindre.	Communication fluide avec l'ensemble des unités de travail et des services.
Unités de travail	- Définit la mission et la vision spécifiques de l'unité de travail, sous respect de celles établies de la part de la direction pour toute l'organisation ou le service d'égalité. - Identifie les éventuelles améliorations à apporter au niveau de la gestion de l'unité de travail en vue d'atteindre les résultats indiqués par la direction. - Fixe les objectifs opérationnels nécessaires pour atteindre les objectifs généraux. - Etablit les indicateurs de suivi du système de travail. - Etablit les indicateurs de genre servant à évaluer la mesure dans laquelle on se rapproche de l'objectif d'égalité. - Contrôle l'atteinte des objectifs fixés. - Evalue l'impact de genre obtenu. - Analyse les raisons ayant généré les résultats observés et évalue les éventuels besoins d'amélioration.	Implication et motivation du personnel impliqué dans la gestion au jour le jour.



Evaluation à partir du service d'égalité

- > Adapter le modèle européen de gestion de qualité pour y intégrer l'approche centrée sur le genre.
- > Promouvoir l'usage du modèle européen de gestion de qualité avec une approche centrée sur le genre au sein de toute l'organisation, étant donné que cela permettrait d'unifier les critères d'évaluation interne et externe de tous les services de l'institution ou de l'organisme privé.

Ce choix tient compte de tous les points exposés ci-dessus. Le modèle de gestion de qualité (le modèle EFQM en matière d'excellence, qui est expliqué dans le guide) a un caractère global, et il couvre tous les aspects du fonctionnement et du développement d'une organisation – publique ou privée –, de sorte que le fait d'intégrer l'évaluation, avec une approche centrée sur le genre, de la qualité des services publics dans ce modèle favorise la conception et la mise en œuvre de plans d'amélioration, en même temps que le respect de la législation européenne en matière d'égalité.

Amélioration continue à partir du service d'égalité

- > Informer, de manière efficace et non sexiste, les groupes cibles (personnes usagères, personnel et citoyens en général) sur le résultat de l'évaluation
- > Mener des sondages anonymes auprès des usagères directes sur la satisfaction quant au service
- > Elaborer un plan d'amélioration à partir du rapport d'évaluation
- > Planifier l'amélioration à apporter au programme de travail du service public ou de l'unité de travail
- > Prendre des engagements en faveur de la qualité et les communiquer publiquement par le biais de portefeuilles de services
- > Adapter les horaires d'attention personnalisée aux besoins des personnes qui font usage du service public, afin d'éviter de possibles contraintes pour des raisons de famille ou de travail

- > Aménager la zone d'information générale et d'attente dans un cadre agréable et commode (accessibilité, luminosité, absence de barrières architectoniques, etc.). Y proposer des renseignements relatifs à l'égalité (matériels d'information, revues sur l'égalité, brochures de vulgarisation, etc., à disposition des usagers), stimuler la participation active (portefeuilles de services et affiches expliquant les activités ou les services offerts, le site où l'on peut obtenir un supplément d'information, etc.), avec une boîte aux lettres pour suggestions bien visible, du papier ou des formulaires à remplir, avec un stylo pour faciliter leur emploi.
- > Faire preuve de cohérence dans le choix des éléments de décoration, pour qu'ils soient en accord avec les valeurs et les principes du service d'égalité (par exemple images ou affiches de femmes ayant contribué aux avancées en matière d'égalité, créations artistiques réalisées par des femmes, photos de femmes et d'hommes représentant la diversité – diverses tranches d'âge, groupes ethniques, handicapés, etc.- et leur cohabitation sur un plan d'égalité)
- > Simplifier les procédures de gestion de sorte à ce qu'ils soient plus rapides et rentables du point de vue social et économique, sans pour autant miner le principe d'égalité des chances
- > Simplifier les matériels d'information à l'intention des citoyens grâce à l'emploi de techniques de communication visuelle et littéraire non sexiste
- > Etablir un consensus avec l'équipe de travail quant à la façon de systématiser le recueil d'information – ventilée par sexes –, aux processus de transfert et aux démarches administratives relatives aux actions
- > Améliorer la formation proposée par le service en général, notamment celle destinée au personnel (revoir et mettre à jour les programmes de formation de base et spécialisés, réviser les matériels pour garantir qu'ils ne contiennent pas de langage ou d'exemples pouvant être considérés discriminatoires, soigner les critères de sélection des enseignants, faire un bon choix des horaires destiné à la formation continue et adapter les contenus spécialisés aux avancées technologiques comme la téléformation, etc.)
- > Assurer que la formation dispensée au personnel soit en fonction des besoins décelés ainsi que de l'intérêt personnel et professionnel
- > Former le personnel d'attention directe en techniques de communication non sexistes



- > Négocier avec le personnel employé d'éventuelles rotations de postes, dans la mesure où cela s'avère possible, en vue d'encourager la multifonctionnalité professionnelle.
- > Faciliter le fonctionnement général et le travail en équipe.
- > Organiser des réunions de coordination périodiques avec participation du personnel, qui pourra y communiquer ses suggestions et ses besoins, sur la base de l'expérience acquise lors de son travail sur le terrain.
- > Apprendre des expériences d'autres unités ou administrations publiques en matière d'égalité, de gestion de qualité et d'approche intégrée du genre.
- > Proposer la création de la figure du « médiateur de l'égalité » ou similaire, en fonction du type d'organisme et des compétences qui lui sont attribuées, qui veillerait au respect de l'engagement en faveur de l'égalité en tant que garantie de qualité au sein des services publics.

→ Les portefeuilles de services

Remarques préalables

La satisfaction des besoins

Pour que les services publics puissent répondre dans leur juste mesure aux besoins manifestés, il est essentiel de se centrer sur les 3 groupes cibles qui ressentiront les effets et les résultats des actions publiques :

- > Personnes faisant usage des services publics.
- > Personnel employé dans les services publics.
- > Citoyens en général et société de leur entourage.

Or, pour être en mesure d'évaluer si les besoins de ces groupes de population sont vraiment satisfaits, il faudra savoir ce qu'ils pensent du service qui leur est dispensé, quelles sont leurs attentes, leurs inquiétudes. Dans ce contexte, le SERVQUAL, en

tant qu'instrument d'évaluation, peut s'avérer fort utile pour mesurer la perception des usagers et des usagères quant à la qualité du service reçu. Il se sert d'un questionnaire faisant état de 44 affirmations, distribuées, à parts égales, entre celles visant à mesurer les attentes et celles destinées à déterminer la perception des personnes qui font usage du service public en question. Les différences entre les attentes et les perceptions, notées sur une échelle de sept points, allant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait d'accord », indiquent le niveau de la qualité du service. Le questionnaire se penche sur 5 dimensions englobées dans l'évaluation du service : éléments tangibles (il s'agit de l'entourage physique, du matériel et de l'aspect personnel de ceux qui travaillent dans le service), la fiabilité (entendue comme capacité de dispenser les fonctions du service d'une manière sérieuse), la faculté de réponse (c'est la volonté de réagir de façon rapide en vue de satisfaire les besoins des personnes usagères), la confidentialité (qui est la capacité dont fait preuve le personnel pour agir poliment et inspirer confiance et sécurité) et l'empathie (qui fait référence à la faculté de comprendre et de se mettre, d'une manière individualisée, à la place de ceux qui font appel au service en espérant y trouver la meilleure réponse à leurs besoins).

En termes généraux, il convient de souligner que, au moment d'évaluer la satisfaction des besoins, depuis la perspective de l'égalité de genre, il est indispensable de ne pas oublier que femmes et hommes ont des besoins et des intérêts différents, en raison du système de rôles de genre encore en vigueur de nos jours. Si cette analyse préalable n'est pas effectuée, le risque est grand que l'on n'agira que pour résoudre les besoins pratiques, qui nécessitent d'une réponse immédiate, et qui se manifestent dans la vie quotidienne.

Certes, c'est important, mais un service public – et plus encore un service d'égalité – ne peut aucunement se limiter à l'analyse et à la satisfaction des besoins pratiques, s'il vise à provoquer une modification des situations d'inégalité sociale. C'est pourquoi il est fondamental d'inclure également, dans les démarches, la satisfaction des intérêts stratégiques, c'est-à-dire de ceux qui sont liés à la situation sociale pour des questions de genre, et au renforcement de pouvoir, à l'« empowerment », des femmes.

1) Vers où nous mène la satisfaction des besoins ?

- > La satisfaction des **besoins pratiques** nous mène à traiter les femmes et les hommes en tant que personnes bénéficiaires, et bien moins en tant que parties prenantes des services. C'est là un aspect important, car il permet d'améliorer les conditions de vie réelles de ces personnes, c'est vrai, mais il ne modifie guère la distribution des rôles sociaux ni l'inégalité des rapports de pouvoir.



> La satisfaction des besoins ou **intérêts stratégiques** nous mène à considérer les femmes et les autres groupes de population en situation désavantageuse en tant qu'acteurs actifs de leurs projets de vie et lors de la prise de décisions. Il s'agit d'une démarche fondamentale, car elle permet de se rapprocher d'un équilibre de la situation sociale globale – tout particulièrement dans l'entourage en question – et constitue de ce fait une condition indispensable pour garantir l'égalité ainsi qu'un développement durable et équitable.

2) Que faut-il prendre en compte dans le cadre de l'organisation du service public ?

> **L'accessibilité et le déplacement** nécessaire pour se rendre à l'endroit où est dispensée l'attention directe et, le cas échéant, la disponibilité et la fréquence horaire des moyens de transport publics.

> **Lors de la décision au sujet de l'horaire de l'attention et des services d'appui au citoyen**, il convient de ne pas oublier que beaucoup de personnes, surtout des femmes, doivent prendre soin de personnes dépendantes, ce qui implique certaines contraintes quant à leur disponibilité.

> Les conditions dans lesquelles est prêté le service d'attention directe doivent favoriser le fait que les personnes usagères s'en rapprochent dans un esprit de **confiance et de confidentialité**. Ainsi, il est bon que les zones d'attention téléphonique, d'accueil et d'information générale soient séparées de l'espace destiné à l'attention personnalisée, qui devrait, de préférence, être dispensée dans un espace privé, à huis clos. S'ajoute à cela que, quand le service d'attention s'adresse à des femmes et concerne des thèmes liés à la violence et/ou à la santé sexuelle, il est essentiel que les destinataires se sentent tranquilles et rassurées, de sorte à pouvoir parler de ce qui leur arrive, sans interférence ni observation d'autrui, qui pourrait être source d'intimidation.

> **La sensibilisation et la motivation** en matière d'égalité des chances au sein des effectifs sont autant d'autres facteurs importants.

> **La formation et la compétence professionnelle du personnel** doivent être telles qu'il soit en mesure de se prêter à une écoute active, sans préjugés de genre, et être capable de proposer des alternatives lors de l'attention directe, en évitant toujours de reproduire les stéréotypes de genre.

> **Les conditions de travail du personnel** qui prête le service d'attention directe doivent faciliter le déroulement de ses tâches.

- > **L'existence d'une politique de stimulations et de reconnaissance** aux apports réalisés par le personnel employé a, elle aussi son importance.
- > **Les matériels d'information** portant sur le contenu du service dispensé devraient être accessibles et à la libre disposition des personnes qui visitent le service. Dans ce sens, il convient qu'il y ait des brochures d'information sur l'égalité, sur les situations de discrimination, sur les diverses formes de violence, sur les ressources sociales, économiques ou culturelles présentant un intérêt, mais aussi relatives aux adresses, numéros de téléphone et horaires des établissements et des organismes spécialisés en mesure de répondre aux demandes et aux besoins des femmes et des hommes qui se rendent au service.
- > **La boîte aux lettres pour suggestions et les questionnaires portant sur la satisfaction quant à l'attention obtenue**, bien sûr anonymes, mais avec spécification du sexe de la personne qui répond, constituent autant d'autres outils précieux.
- > La communication fluide avec **les acteurs sociaux, économiques et culturels** de l'entourage, ainsi qu'avec les associations de femmes n'est pas à négliger.
- > Il convient d'établir des **circuits de transfert et de coordination de ressources** pour les cas exigeant une attention et/ou un traitement spécifique (par exemple, dans les cas de violence de genre, de situations de risque, des programmes de garantie sociale, etc.).

3) Que peut-on faire à partir des services d'égalité ?

- > Reconnaître les femmes comme il se doit et les impliquer dans les projets, et ce, non seulement en tant que réceptrices, mais aussi comme acteurs de développement et de changements.
- > Tenir compte des divers modèles de famille et de l'augmentation des familles monoparentales, ce parent étant, en l'occurrence, la mère, où les femmes sont à la charge du soutien économique de la cellule.
- > Faciliter, aux femmes, l'accès aux ressources matérielles et de formation nécessaires leur permettant d'élever leur niveau et leur qualité de vie.
- > Renforcer les compétences et les ressources dont disposent les femmes.
- > Reconnaître comme il se doit le travail des femmes et leur apport à la société.



- > Contribuer à pallier, tant peu soit-il, les situations les plus précaires qui frappent de nombreuses femmes, mais aussi porter remède à la position subsidiaire qu'elles occupent au niveau social et économique.
- > Elever l'estime de soi et renforcer la sécurité personnelle des femmes.
- > Accroître la participation féminine au sein de la communauté, de ses organisations et lors de la prise de décisions.
- > Programmer des actions destinées spécifiquement aux femmes en vue de répondre aux besoins - pratiques et stratégiques - qui exigent une attention prioritaire.
- > Programmer des actions destinées spécifiquement aux hommes en vue de stimuler un changement d'attitude vers une plus grande implication en matière des droits des femmes ainsi que d'organisation et de déroulement de la vie de famille.
- > Programmer des actions éducatives à l'intention des citoyens en général, qui insistent particulièrement sur une plus grande coresponsabilité sociale.
- > Présenter des résultats économiques mais aussi des résultats qualitatifs, qui montrent le mouvement en direction d'un bien-être accru, comme pourraient l'être, notamment, les changements qui se sont opérés dans la perception de soi qu'ont les femmes, qui commencent à se reconnaître comme des personnes ayant droit à pleinement exercer leurs droits.
- > Se fixer, comme objectif ultime, un changement de culture, et l'introduction de l'idée du partage des responsabilités au sein de la vie de famille.

L'usage des TIC

Les avances dans le domaine des systèmes de communication et d'échange d'informations va bien au-delà de la question technique pure et simple. En effet, elles revêtent une valeur politique d'un intérêt considérable, étant donné qu'elles ont permis la démocratisation de l'information et l'abrégement de certaines démarches dans le cadre de la gestion publique.

La panoplie des possibilités et des relations qu'offrent les technologies de l'information et de la communication exige la mise en marche de procédés de modernisation au sein de l'administration publique, en termes généraux, et, de façon plus spécifique, elle demande des actions ciblées pour combler l'écart numérique entre les citoyens.

Téléphones portables, Internet, agendas électroniques, webcams, fibre optique, etc., voilà quelques-uns des instruments technologiques les plus en vogue, à l'heure actuelle. De toutes façons, on pourrait affirmer que, à l'ère de la société de l'information, Internet est bien plus que simplement de la technologie ; en effet, le cyberspace constitue désormais la nouvelle dimension de l'« espace public ». C'est pourquoi, tout ce qui s'y déroule revêt un intérêt considérable pour évaluer à quel point les lignes de conduite, les modèles de participation et de représentation des femmes et des hommes sont en train de changer, et pour savoir entre les mains de qui se trouvent les ressources technologiques, qui représentent, actuellement, la clé d'entrée sur le marché du travail et dans la carrière professionnelle.

De nouvelles opportunités, mais aussi de nouvelles nécessités surgissent avec l'avènement des TIC.

Leur impact le plus favorable se traduit par l'accès à l'information, l'échange d'expériences et la participation active, que ce soit par le biais de réseaux électroniques d'information, de Communautés D'intérêt Virtuelles² ou de l'interaction au sein de la Blogosphère.³ Quant aux nécessités, elles ont trait à l'écart numérique :

- ➔ Accès à l'équipement et connexion adéquate à Internet.
- ➔ Alphabétisation technologique.
- ➔ Caractère privé et confidentialité des personnes usagères.

Et, dans ce contexte, il convient de citer également l'élimination du mythe relatif à la soi-disante « technophobie » féminine. Il est important que les services d'égalité facilitent les conditions permettant l'accès, la présence et la participation des femmes au réseau, et ce, non seulement en qualité d'usagères, mais aussi et surtout en tant que promotrices, créatrices, développeuses, entrepreneuses et directrices. Les contraintes au niveau de l'accès d'une partie considérable de femmes aux TIC découlent, entre autres, de l'organisation des horaires de leur vie et des multiples tâches qu'elles accomplissent, un temps qui, par contre, est à leur libre disposition, pour la plupart des hommes.

² Les Communautés D'intérêt Virtuelles sont des réseaux d'information thématiques établis sur Internet, à accès libre ou restreint aux intégrants exclusivement.

³ La Blogosphère est la grande communauté de blogs, de livres de bord ou de weblogs, de journaux électroniques à systèmes d'autoédition personnelle, sur Internet, qui facilite la participation sans restriction.



Comment l'usage des TIC peut-il favoriser la qualité du service d'égalité?

A l'heure actuelle, les TIC permettent de raccourcir et de simplifier grandement une partie des démarches administratives, et à en améliorer les résultats. Elles permettent aussi de maintenir une communication fluide et active entre les diverses unités de travail, voire les personnes qui intègrent la même équipe.

Les formules concrètes varient en fonction des possibilités, leur sens et utilité toutefois sont toujours les mêmes, depuis la ressource la plus simple et accessible jusqu'à la plus sophistiquée :

- Par le biais du courrier électronique, on peut organiser des échanges d'information, des listes de discussions et la divulgation de nouveautés.
- Les forums de débat permettent de visualiser, sous la modalité d'accès libre – ou, le cas échéant restreint – toutes les opinions et expériences du groupe qui ont été exprimées.
- Les systèmes d'autoédition de contenus sur Internet (blogs, livres de bord ou weblogs) offrent toute une panoplie de possibilités pour la collaboration des personnes qui intègrent une même équipe, et permettent de divulguer le travail ainsi que les résultats obtenus.
- Les communautés d'intérêt virtuelles facilitent la participation par le biais de l'organisation et de l'échange d'informations et de connaissances sur des réseaux thématiques.
- Les plates-formes de téléformation facilitent l'apprentissage sur la base d'une approche constructiviste et d'interaction des personnes ; elles permettent en même temps d'économiser du temps, de l'argent et de l'énergie en évitant les déplacements du personnel, qui pourra se recycler directement depuis son poste de travail.
- L'intranet du service ou de l'unité de travail peut servir d'outil à usages multiples :
 - elle sert d'élément de communication et de cohésion du système.
 - il s'agit d'un élément de travail et de consultation fondamental pour le personnel.
 - elle facilite le recueil et le traitement des suggestions et des propositions d'amélioration.
 - elle constitue une forme de reconnaissance des bonnes idées et de tout type d'expériences pratiques, et sert de canal de divulgation de celles-ci.

Quelquefois, le manque de connaissances en matière de TIC et des alternatives qu'elles offrent mène à penser que leur emploi pourrait s'avérer trop coûteux et peu rentable. En fait, il n'en est pas forcément ainsi, car il existe toute une série d'options, qu'il conviendrait d'étudier de près, d'autant plus que chaque décision prise en la matière aura probablement ses répercussions. Le développement de logiciels libres – non assujettis à licences de propriété privée – est une bonne opportunité pour que les pouvoirs publics confèrent plus de cohérence au concept de la démocratisation de l'information et du savoir. En effet, ils ont la possibilité de faire usage d'applications élaborées dans un entourage libre, de les utiliser pour élargir leurs connaissances en la matière, et de les adapter aux besoins spécifiques de chaque organisation en particulier. Ce faisant, ils respecteront en même temps les normes d'accessibilité.

Que sont les portefeuilles de services?

Les portefeuilles de services sont des instruments appliqués à la gestion de la qualité. Ils entrent dans le cadre du processus indispensable de la modernisation des services publics, et favorisent leur orientation plus directe vers les personnes, vers les citoyens.

Le portefeuille de service est intégré dans le modèle de direction et de gestion en fonction des objectifs. Ainsi, il part de la mission (la raison d'être de l'organisation) et de la vision (ce que l'organisation souhaite être d'ici un certain temps) pour concrétiser les actions d'amélioration proposées et qui devraient permettre d'atteindre les objectifs escomptés.

C'est par le biais des portefeuilles de services que les citoyens sont informés au sujet des services publics auxquels ils ont accès et des prestations à leur disposition. Ainsi donc, les portefeuilles de services constituent également des outils de communication efficaces, notamment parce que :

- > Ils exposent les responsabilités de l'organisme
- > Ils facilitent, aux citoyens, l'exercice effectif de leurs droits, et aussi l'usage adéquat des ressources et des services publics
- > Ils allègent la bureaucratie
- > Ils placent l'administration au service des citoyens
- > Ils favorisent une plus grande satisfaction des citoyens.



Dans ce sens, les portefeuilles de services font fonction de moyen de communication à double dimension. D'un côté, ils font connaître, aux citoyens, les engagements assumés par l'administration, et, d'un autre côté, ils diffusent, au sein du personnel de l'organisation, la notion de la qualité à atteindre lors de la prestation des services.

Quels sont les objectifs des portefeuilles de services?

- > Garantir l'exercice des droits des citoyens
- > Exposer les engagements en faveur de la qualité aux personnes usagères
- > Déterminer les attentes et les exigences en matière de services publics de la part des citoyens
- > Stimuler les initiatives destinées à améliorer les services.

Quel est le contenu des portefeuilles de services ?

En règle générale, le contenu d'un portefeuille de service comprendra au moins les volets suivants :

1.- Information générale et légale

Elle porte, d'une part, sur les coordonnées de l'organisation ou de l'unité prestataire du service, avec les références de contact et d'accès : adresse, emplacement exact sur le plan de la zone, façon de s'y rendre, horaire d'attention aux citoyens, téléphone, courrier électronique, télécopie, etc.

D'autre part, elle informe sur la réglementation qui régit le service et les droits des usagers dans le cadre des prestations dispensées. Ce chapitre doit également englober des renseignements relatifs à l'éventuelle disposition d'un livre de réclamations, d'une boîte aux lettres pour suggestions, et, le cas échéant, sur la manière de présenter une réclamation ou une suggestion, ainsi que sur le délai probable de la réponse de la part de l'administration.

2.- Principaux services dispensés

Il s'agit d'une liste détaillée de tous les services dispensés par l'organisme, de sorte que les citoyens sachent quelles sont les prestations qu'ils peuvent demander, ainsi que la manière dont ils y ont accès.

3.- Engagements en faveur de la qualité : objectifs

C'est l'explication des engagements pris par l'administration publique à l'égard des citoyens en général et, notamment, des personnes usagères. Les engagements en faveur de la qualité sont en rapport avec les mécanismes de communication et d'information, l'horaire d'attention au public, les délais prévus pour les démarches relatives aux consultations ou aux dossiers, etc. En outre, ce volet peut faire référence à la gestion environnementale, la gestion des risques d'accidents du travail, la gestion de la diversité et la gestion de l'égalité au sein de l'organisation.

4.- Indicateurs

Il est essentiel que la rédaction et la spécification des indicateurs de qualité qui seront employés en vue de garantir le respect des engagements soient très claires.

5.- Autres renseignements d'intérêt, qui sont considérés dignes de mention.

6.- Espace réservé à la participation des citoyens, le but étant l'amélioration du service .

Les personnes qui font appel au service sont invitées à faire usage du livre de réclamations et/ou de la boîte aux lettres pour suggestions.

Elaboration d'un portefeuille de services

Le processus de rédaction d'un portefeuille de services comprend cinq phases principales :

1. Création de l'équipe de travail chargée de l'élaboration du portefeuille
2. Recueil de l'information générale et légale concernant l'organisme
3. Détermination des engagements en faveur de la qualité qui seront assumés dans le cadre du portefeuille en question
4. Identification d'autres données à caractère complémentaire
5. Rédaction du portefeuille elle-même.

En premier lieu, il faut créer une **équipe de travail** composée par les acteurs impliqués au sein de l'organisation, et qui reflète toute leur pluralité, de sorte à pouvoir s'appuyer sur une vision globale de l'organisation et des services qu'elle propose.



Dans ce sens, il est absolument recommandable que fassent partie de cette équipe de travail aussi bien les personnes responsables de l'organisation que des membres du personnel dispensant l'attention directe aux citoyens, car ils connaissent le mieux les besoins et les demandes des usagers. En outre, il conviendrait également d'impliquer d'autres employés qui sont au courant des services offerts et des procédures internes de l'organisation, voire même un spécialiste, externe à l'organisation, qui serait en mesure d'assurer l'assistance technique au cours de la démarche entamée. Bien sûr, pour assurer le succès de l'entreprise, surtout avec une équipe de travail si large et plurielle, il est indispensable de ne pas négliger la formation en matière d'égalité de genre et de méthodologies, techniques et outils applicables au modèle de qualité basé sur l'égalité. Ce qui veut dire que, le cas échéant, il faudra tout d'abord commencer par doter l'équipe des compétences nécessaires en la matière.

L'équipe de travail doit fonctionner conformément à des critères opérationnels, aussi bien au niveau du nombre de personnes qui la composent (entre 5 et 10) qu'à celui de la distribution et de la répartition des tâches à accomplir par chacun des membres, et à la méthode de travail choisie. Par ailleurs, elle sera coordonnée par l'un de ses participants, qui convoquera les réunions et sera le responsable d'assurer que les accords adoptés favorisent effectivement l'élaboration du portefeuille dont elle a été chargée dans les délais impartis, en proposant, éventuellement, des améliorations du fonctionnement interne. Dans ce contexte, il est indispensable de ne pas perdre de vue les objectifs et la finalité de l'unité ou du service d'égalité, ni le type de personnes auquel s'adresseront ses actions.

Le **recueil de l'information générale et légale de l'organisation** ne revêt aucune difficulté particulière, si ce n'est la nécessité de concrétiser et synthétiser de manière claire, simple et complète la liste des services que dispense l'unité à laquelle se réfère le portefeuille. Dans ce contexte, il ne faut pas oublier que aussi bien le service lui-même que ses conditions d'accès doivent être en mesure de répondre aux besoins détectés au préalable, tel qu'il a été exposé auparavant dans le guide. Il est essentiel que l'information divulguée permette d'identifier les types de services prêtés, qu'elle expose en quoi ils consistent exactement, à qui ils s'adressent, comment on y a accès. Dans le cas où il faudrait présenter une demande ou solliciter un rendez-vous au préalable, il convient qu'elle indique la façon dont cette démarche est à réaliser et dans quels délais. Ainsi, un service d'égalité pourrait par exemple spécifier les divers services qu'il prête en faisant la différence entre les services d'attention aux citoyens et les autres activités administratives qu'il offre parallèlement :

- > Services destinés exclusivement aux femmes. Par exemple, s'il existe une assistance juridique ou une attention psychologique, il faudra préciser quels sont les cas dans lesquels ils peuvent être sollicités, quels jours et à quel endroit ils sont prévus,

quel est leur horaire et quelle est la démarche à suivre pour demander d'en bénéficier. Il en est de même dans le cas où il existerait un service d'attention aux femmes ayant fait l'objet de maltraitance, ou une assistance en matière de formation et d'emploi ou d'entrepreneuriat féminin, etc.

➤ Services destinés aux citoyens en général. Par exemple, s'il existe un centre de documentation, il faudra expliquer en détails de quel type de matériels il dispose, quelle est la façon de solliciter leur consultation au siège où est dispensé le service, s'il y a la possibilité d'en faire des photocopies et, le cas échéant, dans quelles conditions, s'il y a un service de prêt de prévu, la manière de le demander et les délais impartis pour rendre les documents. Il sera aussi nécessaire d'exposer en détails la manière de solliciter la participation aux actions de formation éventuellement proposées par le service d'égalité, etc.

➤ Services d'appui à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. S'il existe, il faut expliquer en quoi il consiste (par exemple, s'il s'agit d'une crèche ou d'une ludothèque, la manière de faire usage des centres de jours ou de l'aide familiale à domicile), qui peut demander la prestation, dans quelles conditions, et comment il faut s'y prendre pour le faire.

➤ Services destinés aux acteurs sociaux. Dans le cas où ils existeraient, il conviendra de préciser s'ils prêtent leur soutien lors de l'élaboration de programmes d'actions positives en vue d'incorporer l'égalité dans la gestion des entités patronales, syndicales ou sociales, sous quelle forme, ainsi que la manière et les délais prévus pour le solliciter.

➤ Services ou, le cas échéant, actions administratives. Il serait important d'indiquer si le service d'égalité se charge des démarches relatives aux prestations sollicitées auprès d'autres services et auxquelles les usagers ont droit en raison de leurs conditions personnelles, comme pourraient l'être des demandes de logements réservés aux jeunes, de la part de mères jeunes, seules, à charges familiales, etc. Il faudra aussi indiquer si le service d'égalité prête son assistance à d'autres unités ou départements envisageant d'appliquer le principe d'égalité à leurs procédures de travail.

Pour établir les engagements en faveur de la **qualité qu'exposera** le portefeuille, il est nécessaire de procéder à un bref diagnostic interne, qui permettra de dégager des renseignements quant au niveau à atteindre en matière organisationnelle, au degré d'engagement en faveur des citoyens qui pourra être assumé dans le cadre du portefeuille, ainsi qu'aux besoins et aux attentes de la part des citoyens vis-à-vis des services à prêter.



Voici quelques indications quant à la manière dont pourrait se dérouler cette phase :

- > Cerner les facteurs pour lesquels la qualité va être analysée et où elle va être appliquée.
- > Déterminer les indicateurs objet des mesures.
- > Fixer les standards de qualité (objectifs que l'on souhaite atteindre en matière de qualité) pour permettre de faire, par la suite, une comparaison avec les résultats effectivement obtenus.

Finalement, on pourra parvenir à un consensus quant aux engagements en matière de qualité à inclure dans le portefeuille de services. Il convient de ne pas oublier que les engagements doivent forcément être en rapport avec les besoins et les attentes des citoyens, et qu'il faut qu'ils soient réalistes, concrets et mesurables.

QUE SONT LES INDICATEURS DE QUALITÉ ?

Les indicateurs sont des critères objectifs qui montrent à quel point les engagements en faveur de la qualité ont pu être respectés, par rapport au principe ou critère de référence (efficacité, transparence, coopération, diversité, impact, etc.)

Ils peuvent mesurer le volume d'activité, la participation des citoyens (plaintes, suggestions et réclamations), le niveau de satisfaction, etc.

Certains des **indicateurs les plus fréquents**, quant à leur utilisation, portent sur les aspects suivants :

- Volume et types d'activités menées, et variation par rapport à l'année précédente
- Plaintes, suggestions et réclamations reçues, et variation par rapport à l'année précédente
- Nombre de personnes inscrites aux activités, et variation par rapport à l'année précédente
- Délais pour les réponses ou les démarches, et variation par rapport à l'année précédente
- Nombre de consultations effectuées et traitées, et variation par rapport à l'année précédente
- Subventions sollicitées et octroyées, et variation par rapport à l'année précédente
- Publications et nombre d'exemplaires distribués, et variation par rapport à l'année précédente
- Degré de satisfaction exprimé, et variation par rapport à l'année précédente
- Répercussions sur les inégalités détectées, et variation par rapport à l'année précédente.

Si l'on greffe la dimension de genre et d'autres facteurs socio-économiques sur ces indicateurs, les informations qui en découlent seront nettement plus probantes, et en même temps bien plus en accord avec l'engagement en faveur de la qualité.

Une fois les phases précédentes bouclées, c'est le tour de la **rédaction du document final** qui portera sur le contenu du portefeuille de services. Celui-ci devra obligatoirement présenter les caractéristiques suivantes :

- > Etre compréhensible pour les personnes usagères ; ce qui veut dire qu'il convient d'éviter le jargon des technismes et d'exprimer les idées d'une façon directe.
- > Etre clair, et employer, pour ce faire, un langage non discriminatoire, sans élément se prêtant à des ambiguïtés au niveau de son interprétation.
- > Etre concret en ce qui concerne la quantification des engagements, dont le respect doit pouvoir être constaté de façon évidente et expresse.
- > Etre cohérent quant aux rapports entre services, engagements en faveur de la qualité et indicateurs de qualité destinés à les mesurer.

Lorsque le document final est achevé, le **portefeuille devra être publié et largement diffusé**, afin qu'il puisse remplir la fonction pour laquelle il a été créé. Par ailleurs, au fur et à mesure que les besoins des citoyens se voient satisfaits, et/ou que de nouvelles nécessités du ressort du service public viennent à se manifester, le portefeuille de services devra être revu et adapté à la nouvelle situation.

→ Normes de qualité applicables

■ QUE SONT LES NORMES DE QUALITÉ?

Une norme de qualité n'est pas tellement toute une série de règles fixes, mais plutôt un processus, dont le point de départ sont les critères d'autoévaluation d'une organisation qui servent à mesurer l'excellence du service dispensé par l'organisation.

L'objectif principal des normes de qualité est de générer une culture d'amélioration et d'apprentissage continuel dans le cadre de la gestion des organisations. Il s'agit de pousser celles-ci à avancer et à atteindre un rendement maximal, par rapport aux objectifs escomptés, et à proposer aux usagers un produit ou un service de la plus haute qualité.

Il existe plusieurs types de normes, la plupart d'entre elles provenant du monde de l'entreprise, notamment de leurs recherches portant sur la manière d'améliorer la gestion de l'entreprise en vue d'offrir une qualité maximale aussi bien aux clients qu'aux employés.



Les normes sont des procédés d'auto-apprentissage des équipes de gestion

On parle ici de cycles, étant donné que l'organisation met son projet en marche en même temps qu'elle entame un processus d'autoévaluation basé sur l'un des modèles ou sur des normes de qualité. Le projet fait l'objet d'une évaluation de la part de l'organisation au fur et à mesure qu'il est développé.

L'évaluation en question permet à l'équipe de gestion d'apporter les améliorations nécessaires aux procédures de travail au sein de l'organisation elle-même et dans le cadre du fonctionnement de l'organisation en général, ce qui fait que tout le cycle va alors recommencer.

En fait, il ne s'agit pas seulement d'améliorer les résultats d'une organisation, mais aussi toute son atmosphère de travail et l'image projetée à l'extérieur. Les nouveaux modèles de gestion incorporent le facteur diversité au sein de leurs effectifs, qui n'est en fait que le reflet de la diversité au sein de la société elle-même, mais ils le font aussi pour améliorer la productivité et la créativité des organisations. Or, une manière d'incorporer la diversité dans une organisation passe par l'intégration de la dimension de genre, le « mainstreaming ».

Dans ce contexte, il convient certainement de prêter attention non seulement aux résultats, mais aussi aux procédures et aux ressources employées pour y parvenir, notamment aux ressources humaines.

Normes de qualité applicables

Les modèles les plus indiqués et à plus grand impact au sein des administrations publiques et des organisations en général sont celles qui se basent sur un socle où la qualité du service a été assurée au préalable, par le biais de :

- engagements internes en faveur de l'amélioration des prestations moyennant les portefeuilles de services.
- certifications ISO.
- modèles intégraux d'autoévaluation, tels que le CAF ou le modèle européen en matière d'excellence EFQM, exposé dans le guide.

Normes ISO: bref aperçu

Les normes ISO sont les normes internationales les plus connues applicables à la gestion de la qualité au sein d'une organisation. Parmi les plus importantes, on peut citer :

ISO 9001:2000	QUALITÉ AU SEIN DE L'ORGANISATION Elle fixe les conditions du système de gestion de qualité que doit remplir une organisation pour pouvoir fournir des produits et des services satisfaisants pour les clients ou usagers.
ISO 9000:2000	QUALITÉ LORS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES Elle détermine, en tant qu'aspects fondamentaux de la gestion des ressources humaines, la compétence professionnelle, mais aussi l'implication du personnel de même que les conditions que présentent l'environnement et l'atmosphère de travail. Parmi les spécifications figurent : 1. L'identification des profils de compétence. 2. L'évaluation de l'effectivité de la formation. 3. L'accouplement avec d'autres sous-systèmes de la gestion des ressources humaines. 4. La sélection et la répartition des effectifs en fonction de la compétence démontrée. 5. La formation orientée au développement des compétences. 6. La sécurité selon laquelle le personnel est conscient de l'importance de ses activités et de sa contribution à l'atteinte de l'objectif de qualité.
ISO 10015:1999	QUALITÉ LORS DU PROCESSUS DE FORMATION DU PERSONNEL D'UNE ORGANISATION Elle fixe les lignes directrices lors de la formation du personnel, en distinguant 4 phases : 1.- Identification des besoins en matière de formation. 2.- Planification de la formation. 3.- Cours de formation. 4.- Evaluation des résultats de la formation.
ISO 10724	QUALITÉ EN MATIÈRE DE CERTIFICATION DES PERSONNES Elle détermine les critères généraux et les conditions que doivent remplir les organismes lors de la certification des personnes, et décrit la manière dont il faut procéder en la matière. La certification des personnes se réfère au fait d'accréditer qu'une personne remplit les conditions de compétence requises.



CAF: Cadre commun d'autoévaluation

Le CAF est un outil d'autoévaluation spécifiquement conçu pour introduire la gestion de qualité dans le secteur public des pays de l'Union européenne.

Le CAF est le fruit de la coopération informelle des Directions générales de l'administration publique des 15 pays membres, et il se base intégralement sur le modèle européen en matière d'excellence (EFQM) exposé ci-dessous.

Le modèle européen EFQM en matière d'excellence et d'égalité

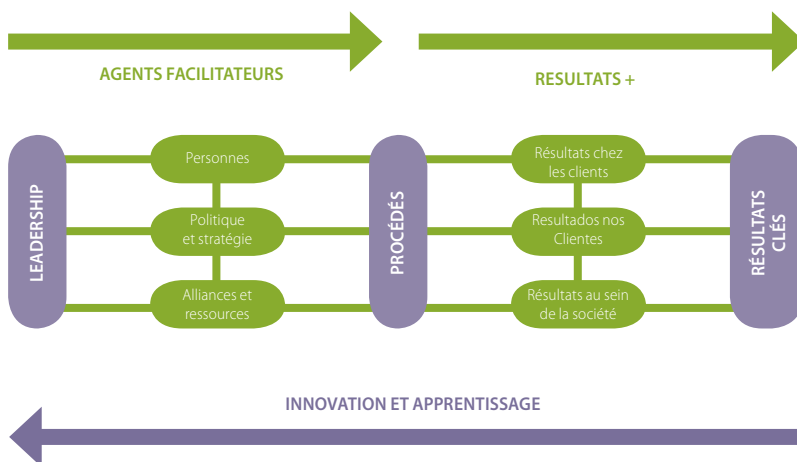
Le modèle de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité - European Foundation for Quality Management (EFQM) – a pour objectif de guider les organisations vers le but de l'excellence dans le cadre de leurs activités.

Ce modèle économique, qui provient du monde de l'entreprise, se base sur neuf critères qui déterminent la façon dont une organisation peut parvenir à l'excellence : leadership, politique et stratégie, gestion du personnel, ressources, procédures, satisfaction de la clientèle, satisfaction du personnel, intégration dans la collectivité et résultats de l'organisation.

Or, l'égalité des chances représente une dimension essentielle de ces critères et constitue une partie intégrale du modèle EFQM. En effet, l'excellence est, en quelque sorte, la responsabilité à l'égard de toutes les parties prenantes, en d'autres mots, la coresponsabilité sociale.

« La satisfaction des personnes usagères, du personnel employé, ainsi que la satisfaction et l'impact au sein de la société pourront être atteints grâce au leadership au niveau politique et stratégique, à la gestion du personnel, aux ressources et aux procédures qui mènent, en fin de comptes, à l'excellence des résultats. ».

Le modèle EFQM en matière d'excellence présente deux volets : Agents facilitateurs et résultats. L'explication en est fort simple : « Les résultats de l'organisation sont la conséquence des actions effectuées auprès des acteurs facilitateurs ».



Le modèle EFQM en matière d'excellence est une marque déposée. Source : EFQM

Le modèle est composé par 9 critères, et, pour chacun d'entre eux, on établit une série de pistes qui facilite l'acheminement vers le but de l'excellence des organisations. Les critères ont trait à deux volets, celui des *Agents Facilitateurs* et celui des *Résultats*. Les critères du premier groupe permettent de décrire les aspects à développer en vue de gérer une organisation avec efficacité, alors que les critères du deuxième groupe, celui des résultats, servent à identifier les aspects que devra mesurer une organisation pour déterminer à quel point elle a progressé.

1. Leadership se réfère à : Qui sommes-nous et que recherchons-nous ?

Ce critère a pour fonction essentielle le développement de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation ; il se traduit au sein de l'organisation par les pistes d'action suivantes :

- > Innovation des procédés de gestion
- > Entretien des rapports avec la clientèle (personnes usagères, dans le cas de l'administration publique) et les acteurs importants (associations, acteurs sociaux et économiques, etc.)
- > Motivation, appui et reconnaissance du personnel employé.



A partir de la perspective de l'égalité, il s'agit d'évaluer l'engagement de la direction politique et technique par rapport à l'égalité des chances. Le fait de rendre l'objectif de l'égalité de genre visible dans le cadre des objectifs de l'organisation permet de conférer plus de qualité et de transparence aux valeurs de la culture organisationnelle.

2. Politique et stratégie se réfère à : Que ferons-nous?

La mise en œuvre de plans, d'objectifs et de buts à atteindre confère forme et cohérence à la mission, à la vision et aux valeurs d'une organisation. Pour optimiser l'effectivité des pistes d'action, il est nécessaire de les adapter en fonction des événements, aussi bien internes qu'externes, qui affectent l'organisation.

- > Procédés de prise de décisions logique
- > Application transparente des procédés
- > Extension de l'engagement à toutes les personnes qui travaillent au sein de l'organisation en vue de répondre aux changements de façon adéquate.

A partir de la perspective de l'égalité, il permet d'analyser les procédures assurant que l'égalité de chances entre femmes et hommes est réelle, au sein de l'organisation. Les politiques d'égalité des chances s'appuient sur une stratégie politique officielle figurant par écrit, qui se traduit dans les objectifs généraux de l'organisation, et elles doivent forcément être liées à des mesures et des actions, à des budgets, à des ressources humaines et à un calendrier.

3. Personnes se réfère à : Avec qui procédons-nous ?

La gestion des ressources humaines consiste à renforcer l'engagement des personnes vis-à-vis de l'organisation. Pour ce faire, il convient de leur confier davantage de responsabilités et de permettre à tout un chacun de développer ses capacités en fonction de ses intérêts individuels. La gestion des ressources humaines est tout un art, qui veut que l'on profite au maximum des talents des personnes, les adaptant aux besoins de l'organisation. Ceci implique souplesse et mobilité, mais aussi la disposition des ressources nécessaires pour que le processus d'apprentissage soit continu.

- > Rotation au niveau des fonctions
- > Processus d'évaluation pour le maintien des cadres de direction

- > Accomplissement de ce qui est stipulé dans les contrats des personnes
- > Adjonction de nouveaux postes de direction
- > Accroissement de la mobilité des personnes au-delà des frontières (locales, régionales)
- > Offre de facilités pour l'emploi dans les entreprises privées
- > Mise à disposition de conditions de travail souples, qui considèrent la personne dans son intégralité en tant qu'être humain
- > Elaboration d'un système cohérent de formation continu, qui comprend l'accompagnement et le suivi individualisé, et offre aussi la possibilité de développer de nouvelles compétences
- > Etablissement de procédés de sélection et de promotion transparents et objectifs.

La gestion des compétences des personnes qui travaillent dans une organisation est essentielle pour le bon fonctionnement de cette dernière. Dans ce contexte, il est nécessaire de revoir constamment les compétences et les fonctions de chaque personne.

A partir de la perspective de l'égalité, il s'avère fondamental de bien identifier les pièges que représentent les préjugés et les stéréotypes enracinés dans la routine et l'inertie du fonctionnement au jour le jour d'une entité, de sorte à éviter d'appliquer des mécanismes de discrimination indirecte lors de la sélection, la promotion professionnelle, la formation continue, la rémunération et/ou la distribution des responsabilités.

4. Alliances et ressources se réfère à : Qui nous appuie et de quelles ressources disposons-nous ?

Les rapports externes et la gestion des ressources (matérielles, technologiques, économiques, en matière d'information et de savoir, etc.) sont indispensables dans une société ouverte, en mutation continue.

- > Création et entretien de réseaux
- > Obtention et gestion de ressources financières
- > Gestion d'immeubles et d'équipements



- > Développement d'innovations méthodologiques et technologiques
- > Génération et diffusion de connaissances.

A partir de la perspective de l'égalité, il est essentiel que toutes les informations statistiques de l'organisation soit ventilées par sexes, en commençant par celles ayant trait à la gestion des ressources humaines, pour pouvoir ainsi faire le point sur la situation de l'égalité des chances au sein de l'organisation.

5. Procédures se réfère à : Comment faisons-nous les choses ?

La gestion des procédures est la colonne vertébrale du modèle EFQM, étant donné que ce concept ne se réfère pas à des actions ponctuelles, mais plutôt à toute une séquence ordonnée et coordonnée d'actions, d'éléments, de critères et de systèmes d'organisation du travail. Dans ce sens, le rôle et les tâches des agents facilitateurs sont mis en rapport avec les résultats escomptés par le biais de la révision ou évaluation périodique des actions et l'adaptation à la situation réelle, de sorte à favoriser l'amélioration continue et l'innovation.

A partir de la perspective de l'égalité, il s'agit de constater si la quête de qualité et le principe de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes sont véritablement intégrés dans tout le fonctionnement de l'organisation, ou si, au contraire, ils font l'affaire exclusive d'un département ou d'une unité de travail bien précise (par exemple les services d'égalité).

6. Résultats chez les clients se réfère à : Y parvenons-nous ?, selon les client/es

Satisfaire les besoins d'un ensemble d'usagers et de citoyens de plus en plus varié et multiculturel exige la prise en compte de toute une diversité de conditions, de situations et de besoins lors de la fourniture des services aux citoyens.

A partir de la perspective de l'égalité, cela implique l'analyse, justement depuis le point de vue du genre, de la satisfaction des personnes usagères. Par ailleurs, il faut déterminer dans quelle mesure la préparation et la motivation du personnel employé contribuent à la qualité des services dispensés, qui se traduirait par le fait qu'il traite les différentes nécessités d'une collectivité d'usagers si diverse (clients des services de l'administration publique) sans préjudice ni stéréotype aucun.

7. Résultats chez les personnes se réfère à : Y parvenons-nous ?, selon les personnes employées

Pour mesurer les résultats chez les personnes employées, il faut recueillir des renseignements relatifs à la motivation et à la satisfaction de ceux qui travaillent au sein de l'organisation.

Les résultats chez les personnes servent d'indicateur quant à la gestion des ressources humaines et à la culture éthique de l'organisation, qui se voient reflétées dans ces résultats.

- > Y a-t-il liberté pour choisir les horaires afin de concilier vie professionnelle et familiale
- > Le personnel est-il motivé suite aux opportunités d'épanouissement professionnel, d'apprentissage, de développement de compétences, de création de réseaux, dont il dispose ?
- > Le personnel est-il satisfait des conditions de travail ? Les conditions de travail sont-elles favorables à un équilibre entre travail et famille, notamment grâce à des installations de garde d'enfants, pour personnes dépendantes, etc. ?
- > Le personnel se sent-il à l'aise par rapport à la culture de l'organisation ? Comment fonctionne le leadership, dans l'atmosphère de travail de tous les jours : qu'en est-il du respect et de la dignité, de la communication, de la transparence, de l'égalité des chances, de la possibilité d'innover ?
- > Le personnel participe-t-il à la prise de décisions ? Assimile-t-il les nouvelles idées, les suggestions ou les plaintes ?

A partir de la perspective de l'égalité, cela veut dire constater si l'égalité est présente au niveau des conditions de travail, des systèmes favorisant la souplesse, de la rémunération et de la communication, et dans quelle mesure ce fait favorise l'existence d'un bon climat de travail, libre de situations de violence sur le lieu de travail.

8. Résultats au sein de la société se réfère à : Y parvenons-nous?, selon la société

Le critère décrit la perception que la société a de l'organisation.

- > Responsabilité sociale : L'information parvient-elle à la société ? L'organisation doit servir de modèle pour la promotion de la diversité et de l'égalité, et faire preuve de comportement éthique.
- > L'organisation ne doit pas porter préjudice à la société, à la santé, à la propriété, elle ne saurait causer des accidents, du bruit, être responsable d'un manque d'infrastructures, elle doit veiller à l'écologie.
- > Reconnaissance de l'action exemplaire de l'organisation dans le reste du pays, voire dans le monde entier.



A partir de la perspective de l'égalité, c'est l'image que projette l'organisation en termes de son engagement en faveur de l'égalité, de la responsabilité sociale et de l'éthique de son fonctionnement qui se voit reflétée.

9. Résultats CLES se réfère à : L'organisation atteint-elle ses objectifs ? Efficacité, rentabilité, compétitivité.

> Résultats économiques : mise à profit des ressources, utilisation du budget.

A partir de la perspective de l'égalité, l'engagement de l'organisation en faveur de l'égalité de genre doit aller au-delà du marketing social, et arriver à avoir un impact de genre positif.

Manière d'évaluer la qualité basée sur l'égalité au sein de l'organisation

Le tableau ci-dessous sert de piste quant aux facteurs à prendre en compte pour constater dans quelle mesure le modèle de qualité et d'égalité est atteint au sein de l'organisation. Pour ce faire, on part des éléments définis au préalable dans le EFQM.

LEADERSHIP

■ A-T-ON NOMMÉ UN/UNE CHARGÉ/E DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ?

- Des compétences en matière de gestion telles que l'écoute active, la communication ou la cohérence figurent parmi les critères de sélection et de promotion des cadres.
- Les cadres disposent de facilités pour mettre à jour leurs compétences de gestion grâce à l'établissement d'un réseau cohérent de programmes de formation et d'outils d'entraînement.
- Le recyclage et la mise à jour des connaissances portant sur les instruments et les politiques d'égalité se voient encouragés.
- La promotion de personnes à compétences variées et à profils multifonctionnels servant à affermir les équipes de travail se voit favorisée.



POLITIQUE ET STRATÉGIE	☐ A-TON MIS EN MARCHÉ DES PROCÉDURES EN VUE D'ASSURER QUE L'OBJECTIF D'ÉGALITÉ SERA ATTEINT ? ☐ Des évaluations d'impact de genre sont effectuées lors de la mise en œuvre de nouveaux plans, programmes ou pistes d'action. ☐ Les besoins et les intérêts des femmes sont pris en compte au cours de tout le processus de mise en œuvre des politiques. ☐ La formation en matière d'analyse de genre de tous les agents impliqués dans l'application des plans stratégiques se voit encouragée. ☐ Des changements ayant pour but de lancer, de stimuler et de coordonner le processus d'intégration de la dimension de genre, du « mainstreaming », sont incorporés au sein de l'organisation.			
PERSONNES	☐ EMPLOIE-T-ON UN SYSTÈME D'ÉVALUATION PERMETTANT DE CONSTATER SI DÉMARCHES ET PROCÉDÉS EN VIGUEUR SONT SENSIBLES EN GENRE ? ☐ La diversité est favorisée, grâce à la définition des critères de qualité et des fonctions. ☐ Il existe la conviction que la diversité permet de mieux mettre à profit les compétences de toutes les personnes. ☐ Les informations relatives à la mobilité des personnes sont recueillies et ventilées par sexes. ☐ Les évaluations du personnel englobent notamment des objectifs d'égalité de genre. ☐ Des mesures d'action positive sont introduites pour accroître, de la sorte, le nombre de femmes dans des catégories et des entourages où elles sont sous représentées. ☐ L'acquisition de plus et de meilleures connaissances en matière de genre de la part des personnes chargées de la gestion des ressources humaines se voit favorisée. ☐ On établit des critères objectifs lors des procédures de sélection et de promotion.			
ALLIANCES	<table><tr><td>☐ Existe-t-il des statistiques ventilées par sexes ?</td><td>☐ Elabore-t-on des budgets sensibles au genre ?</td><td>☐ Fait-on appel à la participation des acteurs importants ?</td></tr></table> ☐ La manière de répartir les ressources parmi les divers départements et services fait l'objet d'un débat démocratique. ☐ La répartition des ressources financières est égalitaire et se fait en fonction des objectifs qu'elles visent. ☐ Il existe des mécanismes permettant de disposer des ressources de façon égalitaire, notamment en matière d'espaces de travail, d'équipements, etc. ☐ Il y a échange d'informations et de connaissances au sujet de réseaux, du site où ils se trouvent, de la manière de les mettre en œuvre, des contacts correspondants.	☐ Existe-t-il des statistiques ventilées par sexes ?	☐ Elabore-t-on des budgets sensibles au genre ?	☐ Fait-on appel à la participation des acteurs importants ?
☐ Existe-t-il des statistiques ventilées par sexes ?	☐ Elabore-t-on des budgets sensibles au genre ?	☐ Fait-on appel à la participation des acteurs importants ?		



PROCÉDURES	■ LES THÈMES AYANT TRAIT À L'ÉGALITÉ SONT-ILS TRAITÉS AU SEIN DES GROUPES DE TRAVAIL ? ■ Les procédures et leurs résultats sont transparents : Les procédés de tout genre, depuis la sélection du personnel et les promotions jusqu'à la répartition des ressources ou la formation et l'optimisation des compétences, statistiques ventilées par sexes à l'appui. ■ Des processus de consultation et de participation flexibles, qui tiennent compte des besoins extérieurs et intérieurs, sont appliqués. ■ L'impact de genre fait l'objet d'évaluation.
RÉSULTATS CHEZ LES CLIENTS USAGERS	■ LA DIVERSITÉ EST-ELLE PRÉSENTÉE AUX CITOYENS COMME UN TRIOMPHE ? ■ On garantit que les résultats de tous les sondages et que toutes les statistiques sont ventilés par sexes. ■ Des questions relatives à l'égalité des chances et la diversité sont incluses dans toutes les activités, les sondages et les procédés. ■ Le personnel qui travaille face au public reçoit une formation sur l'égalité et la diversité, afin qu'il puisse détecter les divers besoins des gens. ■ L'égalité des chances est constamment prise en compte au sein de tous les forums de débat et/ou de participation citoyenne.
RÉSULTATS CHEZ LES PERSONNES	■ LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION GARANTISSENT-ILS UN SALAIRE ÉGAL POUR UN TRAVAIL DE VALEUR ÉGALE ? ■ On a réussi à implanter une culture démocratique, de la dignité et du respect de la diversité, où les employés sont traités en tant que personnes dans leur intégralité. ■ Les statistiques élaborées sur la satisfaction du personnel au niveau du travail sont ventilées par sexes. ■ On sait si les femmes et les hommes font un usage similaire des ressources que la gestion des ressources humaines a mises à leur disposition.

RÉSULTATS AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ	❑ L'ORGANISATION PRÉSENTE-T-ELLE UNE IMAGE D'ÉGALITÉ À LA SOCIÉTÉ ? ❑ Femmes et hommes de différentes ethnies, religions, de divers âges, les handicapés, etc., sont-ils représentés de la même façon ? ❑ L'analyse de genre est utilisée en vue de faire avancer la représentation plurielle.
RÉSULTATS CLES	❑ L'ÉGALITÉ CONSTITUE-T-ELLE LE SIGNE D'IDENTIFICATION DE L'ORGANISATION, PAR-DEVANT LA SOCIÉTÉ ?

REMERCIEMENTS DE L'AUTEUR : Je souhaiterais manifester ma gratitude à Malé Chillida Aparicio et Roger Colom Colomer pour leur précieuse collaboration. En effet, lors de la rédaction de ce guide, ils ont eu la gentillesse de me fournir tout le retour d'informations nécessaire à son élaboration.



→ Bonnes pratiques en matière d'égalité et de qualité

Bien que, dans un certain sens, il soit peut-être un peu précipité d'essayer de cataloguer le nombre limité d'expériences en matière d'égalité et de qualité comme bonnes pratiques, il n'en est pas moins vrai qu'elles peuvent servir de pistes à d'autres organisations disposées à apprendre des initiatives entamées par autrui lors de leurs actions futures. Rien que pour cette raison, cela mérite la peine de tenter d'identifier quelques-unes des procédures les plus importantes dans le domaine de la gestion de qualité qui incorporent l'approche de l'égalité. C'est pourquoi, et pour les fins du guide, on s'est penché dans un premier temps sur ce qui pourrait être considéré bonne pratique en matière d'égalité et de qualité, pour identifier, par la suite, sur cette base, quelques procédures pouvant être considérées comme bonnes pratiques.

Une bonne pratique en matière d'égalité et de qualité serait, dans ce sens, l'application d'un système de gestion de qualité qui intègre l'approche de genre dans tout son déroulement. Cette méthode fait ainsi école, car elle parvient à implanter un processus d'apprentissage et d'amélioration continue, provoque des changements durables au sein de l'organisation – au niveau des valeurs de l'organisation, des procédures de travail et des personnes – et cause un impact de genre positif auprès de la société.

Bonnes pratiques : Implantation d'un système de gestion de qualité et d'amélioration continue

- Institut andalous de la femme, Ministère de l'égalité et du bien-être social.
Junta (Communauté autonome) d'Andalousie, 2005.

Système de qualité : Norme ISO : 9001/2000 – Certificat obtenu : AENOR ISO 9001/2000.

> Objectifs :

- Motivation du personnel.
- Accroissement du niveau de satisfaction des usagers.
- Formation du personnel.
- Communication externe.
- Communication interne.

- > Piliers du système : facteur humain, travail en groupe, communication interne et externe, et changement de culture.

- > Documents élaborés : manuel général de qualité, procédés généraux de qualité et procédures opérationnelles, instructions techniques et registres.
- > Outil stratégique : l'Intranet.

Portefeuille de services: des services centraux et de ceux de chacune des délégations de l'Institut andalou de la femme, IAM.

Autoévaluations: de la direction de la Province de Huelva ; des services centraux et de la direction de la Province de Cadix prévues.

Phases d'implantation du système:

1. Elaboration des documents du système.
2. Diffusion au sein de l'organisation et recueil des opinions de ses membres.
3. Approbation des documents du système.
4. Mise en marche du système.
5. Accompagnement de cette mise en marche par une Intranet.
6. Audit interne.
7. Rodage du système.
8. Contrôle de la part de AENOR : visite préalable et audit.
9. Certification du système.
10. Entretien du système : Audits annuels.

Récompenses :

- > Prix pour les Bonnes pratiques en matière de qualité de la Communauté autonome d'Andalousie.
- > Prix pour l'Excellence des services publics de la Communauté autonome d'Andalousie.

Expériences de portefeuilles de services :

- > Centre de documentation de l'Institut de la femme, Ministère du travail et des affaires sociales, 2001.
- > Centre 24 heures sur 24 de l'Institut de la femme, Ministère du travail et des affaires sociales, 2001.
- > Institut de la femme de Castille - La Mancha, mai 2004.
- > INFODONA de la Communauté autonome de Valence, décembre 2004.



→ Exemples de portefeuilles de services

PORTEFEUILLE DE SERVICES DE L'INSTITUT DE LA FEMME

(Ministère du travail et des affaires sociales espagnol)



El Centro de Documentación presta los siguientes servicios

- ✓ Información y búsquedas bibliográficas, en sus modalidades presencial, telefónica, por correo postal y electrónico.
- ✓ Consulta de documentación en sala de lectura.
- ✓ Préstamo de videos.
- ✓ Visualización de videos en sala.
- ✓ Remisión de fotocopias.
- ✓ Boletín de Documentación y Sumarios.

Compromisos de calidad que se ofrecen

- ✓ El tiempo medio de espera de las solicitudes de información y/o búsqueda bibliográficas hechas de modo presencial no será superior a 5 minutos.
- ✓ Las solicitudes hechas por teléfono se contestarán antes de 2 días.
- ✓ Las solicitudes recibidas por correo postal se contestarán antes de 3 días desde la fecha de recepción.
- ✓ Las solicitudes recibidas por correo electrónico se contestarán antes de 3 días.
- ✓ Una vez hecha la solicitud los documentos serán entregados para su consulta en sala antes de 12 minutos, como tiempo medio.
- ✓ Las solicitudes de préstamo de videos recibidos de manera no presencial serán atendidas a través del sistema de correo ordinario en el plazo de 4 días desde su recepción.
- ✓ Siempre que haya puesto de consulta libre, las solicitudes para visionar videos serán atendidas con una demora máxima de 5 minutos.
- ✓ Las fotocopias solicitadas de modo no presencial serán remitidas mediante correo ordinario en el plazo máximo de 4 días desde la recepción de la solicitud.
- ✓ El Boletín de Documentación y Sumarios se distribuirá antes del día 25 de cada mes.

Indicadores del nivel de calidad de los servicios prestados

- ✓ Grado de satisfacción del público expresada en las encuestas de opinión.
- ✓ Porcentaje de consultas presenciales atendidas antes de 15 minutos.
- ✓ Porcentaje de consultas telefónicas contestadas antes de 2 días.
- ✓ Porcentaje de consultas hechas por correo postal contestadas antes de 3 días.
- ✓ Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico atendidas antes de 3 días.
- ✓ Tiempo medio en ser entregada en sala de lectura la documentación solicitada.
- ✓ Tiempo medio en ser enviados los videos solicitados.
- ✓ Porcentaje de quejas presentadas sobre los servicios prestados.

Quejas y sugerencias

Las quejas y sugerencias podrán presentarse en:

- ✓ El libro de Quejas y Sugerencias habilitado en los registros de recepción y salida de documentos de la Administración General del Estado.
- ✓ El buzón situado en el Centro de Documentación.
- ✓ Mediante llamada telefónica a la Unidad responsable de la Carta.
- ✓ Por correo postal o fax.
- ✓ Mediante correo electrónico dirigido a mtmujer@mtas.es

Formas de colaboración y participación en la prestación del servicio

- ✓ Encuestas periódicas sobre la calidad del servicio.
- ✓ Buzón del ciudadano (breve).

Telefonos de atención personalizada

(horario de 9.00 a 14.00 de lunes a viernes y de 16.00 a 18.00 horas de lunes a jueves)

91 347 80 45 • 91 347 80 46 • 91 347 80 48

91 347 80 49 • 91 347 80 51 • 91 347 80 54

Información presencial

(horario de 9.00 a 14.00 de lunes a viernes y de 16.00 a 18.00 horas de lunes a jueves)

Condesa de Venadito, 34 • 28027 Madrid

Internet

<http://www.mtas.es/mujer>

Correo electrónico

mtmujer@mtas.es

FAX

91 347 80 47

Unidad responsable de la carta de servicios

Servicio de Documentación
Instituto de la Mujer
Condesa de Venadito, 34 • 28027 Madrid

http://www.mtas.es/mujer/servicios/centro_documentacion/cartaserv.htm



PORTEFEUILLE DE SERVICES DE L'INSTITUT ANDALOUS DE LA FEMME

Direction de la Province de Séville

Al igual que el resto de las entidades intermedias, los servicios exigen una mayor calidad en los servicios ofrecidos, especialmente para la persona usuaria, tanto en el ámbito de la información, como en el de la atención y de la gestión de los recursos.

El Centro de la Mujer de Sevilla, en la Administración de la Junta de Andalucía, de forma que para cada servicio público de igualdad tenemos un responsable claro, para facilitar las prestaciones y los servicios de calidad a que tienen derecho.

Manuel García Escobar
Presidente de la Junta de Andalucía

DEBEROS DE LAS USUARIAS Y USUARIOS DE LOS SERVICIOS

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 39/2015, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, las personas usuarias tienen derecho a:

- Las visitas con el debido respeto y consideración.
- Recibir información de calidad, pronta y expedita en los procedimientos en los que sean interesadas, que se tramiten en un Centro de atención personal, telefónica, televisiva y telemática.
- Ser atendido directo y personalmente.
- Obtener la información administrativa de manera eficaz y rápida.
- Recibir una información administrativa de manera eficaz y expedita, dentro de la más estricta confidencialidad.
- Obtener una atención puntual.
- Conocer la calidad de los servicios, telefónica y presencial, que tienen los procedimientos en que están participando.

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA

El Instituto Andalés de la Mujer (IAM) tiene como misión prevenir las condiciones para que sea más y efectiva la calidad de respuesta y atención en Andalucía, haciendo posible la participación y presencia de las mujeres en la vida política, cultural y social, y asegurando cualquier discriminación laboral, cultural, económica y política.

DIRECCIONES, FORMAS DE ACCESO Y TRANSPORTE:

- Dirección: C/ Alameda 10 y 16, Sevilla (41013)
- Teléfono: Teléfono gratuito de información a la Mujer 24 h.: 900 200 900. Sevilla: 955 105 900.
- Fax: 955 105 900.
- Dirección de Internet: www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer
- Centro electrónico: info@iam.juntadeandalucia.es
- Transporte: Se puede acceder desde las paradas de estaciones urbanas de las líneas siguientes:
 - Líneas 10, 11, 12, 15, 20, 24, 27, 32 paradas en Plaza de la Encarnación.
 - Líneas 23, 25, 26, 30, 31, 33, 34, 35 paradas en Plaza Marqués.
 - Líneas 47, 49, 47 paradas en barrio de España.
 - Línea 43 paradas en Plaza de la Magdalena.
 - Líneas 17 y 14 paradas en Plaza del Duque de la Victoria.

Plan de atención:

HORARIOS Y OTROS DATOS DE INTERÉS:

Horarios de atención al público

- Lunes a viernes, desde las 9:00 hasta las 14:00 horas.
- El servicio telefónico 900 200 900 funciona los 24 horas del día, todos los días del año.

Otros datos de interés:

- El servicio de atención jurídica se ofrece directamente en el Centro de Documentación especializada en materia de mujer a través de la página del Instituto Andalés de la Mujer: www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer
- Se puede acceder a los servicios del Centro de Documentación especializada en materia de mujer a través de la Web del Instituto Andalés de la Mujer.
- El Instituto Andalés de la Mujer tiene la Certificación en Calidad en la Gestión de Subvenciones de la Mujer según UNE-EN ISO 9001:2009.

LA MOTIVACIÓN ANALIZA DE LA MUJER PARA LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

- Área de Información, Orientación y Atención General.
- Información a las mujeres sobre sus derechos y las acciones en marcha a través de Teléfono 900 200 900, Centros de la Mujer, páginas web, correo "Yo Soy", y Centro de Documentación "Mujer, Justicia y Género".
- Área de Evaluación de la Violencia contra las mujeres.
- Atender y proporcionar a las víctimas de violencia de género, de forma personalizada, telefónica y telemática.
- Proporcionar atención y acogida a mujeres y a sus hijos e hijas víctimas de malos tratos a través de recursos de acogida, refugio, asistencia, orientación, formación, atención telefónica y atención psicológica grupal.
- Proporcionar asistencia legal y psicológica para mujeres víctimas de agresiones sexuales.
- Proporcionar información y asistencia jurídica para mujeres víctimas de delitos de maltrato.
- Área de Formación y Empleo.
- Ofrecer a las mujeres formación especializada y formación para el empleo y para la creación de empresas a través de los siguientes programas:
 - IREM "Visión de Empresa de Mujeres".
 - IREM "Iniciativa para el Empleo".
 - Mujer y Empleo.
 - Universitat "Iniciativas de creación de empresas o emprendimiento".
 - Equipo "Iniciativa de creación de empresas en las empresas".
 - Equipo "Formación orientada al género".
 - Proporcionar asistencia técnica gratuita y especializada respecto a cultura de discriminación laboral.
- Área de Participación Social.
- Documentar y promover acciones de mujeres.
- Desarrollar programas culturales y formativos dirigidos a las mujeres autónomas y a sus asociaciones.

COMPROMISOS DE CALIDAD QUE SE OBTENDRÁN:

- Informar a las mujeres mediante correo electrónico personal, telefónico y telemático los 24 horas del día, todos los días del año.
- Proporcionar a las mujeres asesoramiento jurídico gratuito sobre violencia de género todos los días del año, a través del teléfono 900 200 900, de los Centros de la Mujer, Web del Instituto y correo "Yo Soy".
- Garantizar la atención inmediata y la atención integral los 24 horas del día todos los días del año.
- Asignar la ayuda económica a todas aquellas mujeres que la soliciten y cumplen con los requisitos exigidos.
- Proporcionar orientación, formación especializada y psicológica en empresas y empresas al tiempo de atención al género, ofreciendo atención especializada.
- Facilitar apoyo psicológico gratuito a mujeres en caso de agresiones sexuales.

SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES:

Libro de Sugerecias y Reclamaciones

1. La ciudadanía y las personas usuarias, entre otros, pueden sugerencias, ideas o reclamaciones, bien mediante correo electrónico a través de la página web del Instituto Andalés de la Mujer, o bien a través de los servicios de atención al público.
2. El Libro de Sugerecias y Reclamaciones se mantendrá abierto en el Centro de la Mujer de Sevilla para que pueda presentar las sugerencias o reclamaciones directamente en el Centro de la Mujer de Sevilla.
3. El Libro de Sugerecias y Reclamaciones se mantendrá abierto en el Centro de la Mujer de Sevilla para que pueda presentar las sugerencias o reclamaciones directamente en el Centro de la Mujer de Sevilla.

http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/informacion_atencion/Carta_servicios.pdf

→ GLOSSAIRE

- ▶ **ACTION POSITIVE:** Proposition relative à des actions temporaires visant à favoriser un groupe de population qui se trouve dans une situation d'inégalité et de désavantage par rapport à un autre groupe.
- ▶ **ANALYSE EN FONCTION DU GENRE:** Analyse et évaluation de politiques, de programmes et d'institutions portant sur la manière dont ils appliquent les critères liés au « genre ».
- ▶ **DISCRIMINATION:** Traitement préjudiciable – qui donne lieu à exclusion, à annulation ou à occultation – dispensé à une personne en raison de son appartenance à un groupe social bien concret, en marge des compétences de la personne en question.
- ▶ **DISCRIMINATION DE GENRE:** Discrimination à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes pour des raisons découlant de son rôle culturel ou social, c'est-à-dire de l'ensemble des conditions, des limitations, des responsabilités, des fonctions, des chances, voire des valeurs qui lui sont assignées au niveau culturel et social, et qui sont différentes en fonction du sexe.
- ▶ **DISCRIMINATION DIRECTE:** Situation où une personne est traitée de manière moins favorable en raison de son sexe.
- ▶ **DISCRIMINATION INDIRECTE:** Situation où une loi, un règlement, une politique ou une pratique en apparence neutre a un impact particulièrement préjudiciable sur les membres d'un sexe, la différence de traitement ne pouvant être justifiée par des facteurs objectifs.
- ▶ **STEREOTYPES DE GENRE:** Croyances concernant la manière dont doivent être et se comporter les hommes et les femmes. Sur cette base, ils se voient alors assignés des compétences et des attitudes. Ces idées reflètent une vision par trop simpliste de la réalité, et s'appuient sur tout un ensemble de valeurs sociales, qui prédominent et perdurent de nos jours, souvent de façon inconsciente, certes, mais qui marquent quand même les actions et le déroulement de la vie quotidienne.



- ▶ **EVALUATION DE L'IMPACT EN FONCTION DU GENRE:** Etude des propositions politiques en vue de déterminer si elles ont un autre impact sur les femmes que sur les hommes, et de les adapter, le cas échéant, de sorte à neutraliser leurs effets discriminatoires et à favoriser l'égalité entre hommes et femmes.
- ▶ **GENRE:** Concept qui se réfère aux différences sociales (et non pas biologiques) entre les hommes et les femmes. Il se base sur des idées qui sont apprises, qui changent au fil du temps, et qui présentent des variations considérables aussi bien entre les diverses cultures qu'au sein d'une même culture.
- ▶ **EGALITE DE CHANCES ENTRE FEMMES ET HOMMES:** Inexistence de barrières sexistes de tout genre qui pourraient entraver la participation économique, politique et sociale.
- ▶ **EGALITE DE TRAITEMENT ENTRE FEMMES ET HOMMES:** Inexistence de discrimination, directe ou indirecte, pour des raisons de sexe.
- ▶ **EGALITE DE DROIT:** Egalité formelle par-devant la loi.
- ▶ **EGALITE DE FAIT:** Parité réelle et effective entre les hommes et les femmes.
- ▶ **INDICATEURS DE GENRE:** Variables d'analyse servant à décrire la situation des femmes et des hommes au sein de la société. Elles permettent de se pencher sur la position ou la présence des femmes et des hommes, ainsi que sur l'incidence de certains facteurs entraînant des différences de comportements entre les unes et les autres. La séparation des données par sexes – avec un recueil et une ventilation des données et des renseignements par sexe, en vue d'effectuer une analyse comparative – constitue un indicateur de base dont découlent, par la suite, d'autres indicateurs visant à expliquer la réalité.
- ▶ **PERSPECTIVE DE GENRE:** Prise en considération systématique des facteurs et des éléments à incidence sur le genre, liés à tout type de conditions, situations, problèmes, priorités ou besoins des femmes et des hommes, dans tout domaine du savoir et dans toute activité humaine. L'incorporation de la perspective de genre dans l'ensemble des politiques, aussi bien lors de la phase de la programmation qu'au cours de leur mise en œuvre et de leur évaluation, permet de prévoir les répercussions différentes qu'elles auront sur les hommes que sur les femmes, en fonction du genre, ainsi que leurs éventuels effets discriminatoires. Il sera ainsi possible d'appliquer des facteurs de correction des inégalités dues au sexe ou au genre.

- ▶ **SEXE:** Ensemble de caractéristiques génétiques, morphologiques et fonctionnelles qui sont à la base des différences biologiques entre les femmes et les hommes, en tant qu'individus différenciés de l'espèce humaine.
- ▶ **TRANSVERSALITE:** Intégration systématique des situations, des priorités et des besoins respectifs des femmes et des hommes dans le cadre de toutes les politiques, en vue de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes, et mise en œuvre de tout type de mesures politiques et autres ayant spécifiquement pour objectif l'égalité. Dans ce sens, il convient de prendre en compte, de façon active et explicite, et dès la phase de planification, mais aussi lors du contrôle et de l'évaluation, les éventuelles répercussions de leur application sur la situation des unes et des autres.

Referencias legislativas

- ▶ **Comunicación de la Comisión Europea** "Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias".
- ▶ **Libro Blanco** para la reforma del gobierno local en España, 1^{er} borrador.
- ▶ **Libro Blanco** para la mejora de los servicios públicos. Una Administración al servicio de los ciudadanos.
- ▶ **Ley 30/1992**, de 26 de noviembre. Artículo 35, por el que se regulan los derechos de la ciudadanía.
- ▶ **Real Decreto 1259/1999**, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado.
- ▶ **DECRETO 220/2000**, de 4 de diciembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los premios anuales a la calidad del servicio público y mejores prácticas en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- ▶ **Resolución de 15 de noviembre de 2004**, por la que se determina el modelo que ha de seguir la impresión de los trípticos de las Cartas de Servicios de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- ▶ **Resolución de 10 de enero de 2001**, por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Gobierno de 4 de diciembre de 2000, que promueve la implantación de sistemas de calidad en las unidades administrativas en la Administración de la Comunidad Autónoma de Canarias.

WEBs de Interés

COMISIÓN EUROPEA, EMPLEO, ASUNTOS SOCIALES. IGUALDAD DE GÉNERO
http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/index_en.html

INSTITUTO CANARIO DE LA MUJER
www.icmujer.org

EMAKUNDE
www.emakunde.es

UNIDAD DE IGUALDAD Y GÉNERO DE ANDALUCÍA
www.unidadgenero.com

RED DE COOPERACIÓN MACARONÉSICA POR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.
PROYECTO VIOLETA
www.interregvioleta.org

CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA
www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm

GOBIERNO DE CANARIAS
www.gobiernodecanarias.org

ASOCIACIÓN CANARIA PARA LA CALIDAD
www.quality-qacc.org

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD
www.aec.es

ASOCIACIÓN PORTUGUESA PARA LA CALIDAD
www.apq.pt

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
www.efqm.org

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
www.fundibeq.org

OBSERVATORIO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
www.ocsp.arrakis.es

ORGANIZACIÓN EUROPEA PARA LA CALIDAD
www.eoq.org

IV CONFERENCIA DE CALIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN LA UE
www.4qconference.org

Bibliografía

- ▶ **IGUALDAD Y CALIDAD TOTAL** (2005) Sophie Matkava. EMAKUNDE.
- ▶ **INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE INTEGRADO O MAINSTREAMING DE GÉNERO.** Guía Básica (2003). Carmen Castro García. LIKaDI. Unidad de Igualdad y Género. Instituto Andaluz de la Mujer.
- ▶ **LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS LOCALES. GUÍA PRÁCTICA** Equal Morvedre. (2004) Carmen Castro García. LIKaDI. Ayuntamiento de Sagunto.

► **MANUAL ON GENDER MAINSTREAMING AT UNIVERSITIES, (2001)** "Equal Opportunities at Universities. Towards a Gender Mainstreaming Approach". IIs Stevens, Ilse Van Lamoen. Leuven – Apeldoorn University.

► **MODELO DE CIUDADANÍA**, un instrumento para la evaluación de los Servicios Públicos (2004) Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos.

► **MODELO DE EXCELENCIA DEL SECTOR PÚBLICO** – EFQM (2003).

► **LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CANARIA (2004)**. Gobierno de Canarias. Consejería de Presidencia y Justicia. Inspección General de Servicios.

► **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. MODELO EFQM DE EXCELENCIA. MAP (2004). BOE. Colección Informes y Documentos. Serie: Administración General.

► **CAF, EL MARCO COMÚN DE AUTOEVALUACIÓN**. MAP (2003). Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los servicios. María Jesús Jimenez de Diego, Emilio Casals Peralta y Joaquín Ruiz López.

► **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. Modelo EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD. MAP. Colección Informes y Documentos. Serie: Administración General.

► **GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**. MAP (2005)

GUÍA I: Marco competencial de las entidades locales: el pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión. Juan Torrubiano Galante, Bruno Juanes, María Sola Lasso, Cesar Rico Vallejo, Paula Antón y Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP.

GUÍA II: Planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales. Juan Ignacio Martín Castilla, IADE - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid y Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP.

GUÍA III: La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones locales. Óscar Rodríguez Ruiz, Eduardo Bueno Campos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid y Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP.

GUÍA IV: Elaboración de una carta de servicios. Juan Torrubiano Galante, Bruno Juanes, Paula Antón, María Sola Lasso, César Rico Vallejo y Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP.

GUÍA V: Modelos de excelencia en el ámbito de la administración local. Juan Torrubiano Galante, Bruno Juanes, María Sola Lasso, Cesar Rico Vallejo, Paula Antón y Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP.

