

# El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

María Bastida Domínguez  
Miguel Á. Vázquez Taín  
Universidad de Santiago de Compostela

Este trabajo examina las disparidades de género vinculadas a los planes de recuperación económica pospandémica de la Unión Europea, utilizando un enfoque basado en la modelización input-output para revelar, de manera cuantitativa, las brechas de género subyacentes a estas iniciativas. El análisis se centra en el Plan de Acción Nacional de España, que, aunque aparentemente neutro desde el punto de vista del género, en realidad perpetúa de forma inadvertida desigualdades estructurales fuertemente arraigadas.

Las conclusiones señalan que el compromiso de la UE con la igualdad de género no se traduce en una implantación efectiva de las estrategias de recuperación. Estas tienden a priorizar sectores tradicionalmente dominados por hombres, dejando de lado industrias con alta participación femenina. Los resultados evidencian una clara disonancia entre las intenciones políticas y su aplicación práctica, poniendo de relieve la necesidad de integrar enfoques sensibles al género en los planes de reactivación económica para garantizar que las bases de la economía futura sean equitativas e inclusivas.

## Índice de contenidos

Resumen ejecutivo .....	4
Parte 1. La ceguera de género en los Fondos Next Generation .....	7
Introducción.....	7
Impacto de género de la pandemia y enfoque de recuperación de la UE sensible a las cuestiones de género.....	14
Segregación sectorial y retos de género en la economía de la UE: Un análisis crítico de los planes de recuperación de la UE.....	18
Impacto desigual del diseño del plan de recuperación sobre la igualdad de género en España .....	24
El equilibrio pendiente: Crecimiento económico y equidad de género en la UE .....	46
Reflexión adicional: de la generalidad a la particularidad .....	50
Limitaciones e investigación futura .....	52
Conclusión.....	53
Parte 2. Propuesta de soluciones .....	54
En busca de soluciones: propuesta metodológica.....	55
Diseño de la herramienta .....	57
Metodología General.....	58
1. Selección de indicadores y aspectos relevantes - Elementos DANP.....	58
2. Priorización de indicadores por expertos .....	62
Aplicación a una Empresa Específica .....	73
Parte 3. Aplicación práctica .....	77
Metodología General.....	78
1. Selección de indicadores y aspectos relevantes - Elementos DANP.....	78
2. Priorización de indicadores por expertos .....	81
Desarrollo .....	85
Conclusiones del análisis .....	97
Acciones derivadas.....	99
<i>Decálogo de buenas prácticas para la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos públicos. Administración pública.....</i>	100
<i>Decálogo de buenas prácticas para la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos públicos. Empresas privadas. ....</i>	102
<i>Decálogo de buenas prácticas para la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos públicos. Trabajo autónomo y microempresas. ....</i>	104
Reflexión final .....	106
Referencias .....	109

## Índice de tablas

Tabla 1. Principales enfoques teóricos en la comprensión de las desigualdades de género en el

empleo.....	20
Tabla 2. Disparidades de género en el mercado laboral español: Concentración sectorial, participación y representación (2023) .....	26
Tabla 3. Tabla Input-Output española y efecto multiplicador .....	29
Tabla 4. Perspectiva de género en los PERTE (Memorias) .....	35
Tabla 5. Distribución esperada del empleo por género en PERTEs españoles .....	41
Tabla 6. Indicadores genéricos .....	60
Tabla 7. Indicadores relevantes .....	64
Tabla 8. Factores priorizados .....	67
Tabla 9. Matriz normalizada .....	69
Tabla 10. Matriz total .....	70
Tabla 11. Determinación de relaciones causales .....	71
Tabla 12. Propuesta de indicadores .....	79
Tabla 13. Selección de indicadores relevantes .....	82
Tabla 13. Factores priorizados .....	86
Tabla 15. Normalización.....	88
Tabla 16. Relaciones causales .....	90
Tabla 17. Factores influyentes.....	91
Tabla 18. Factores causales y factores efecto.....	92
Tabla 19. Matriz límite.....	95

### Índice de figuras

Figura 1. Mujeres y hombres por rama de actividad (%), y efecto multiplicador .....	32
Figura 2. Brecha de género en el empleo en los PERTE estratégicos en España .....	41
Figura 3. Cuota de empleo por género en la asignación total de fondos PERTE en España .....	42
Figura 4. Distribución por sexos del empleo en la aplicación del Plan Nacional de Recuperación español.....	44
Figura 5. Propuesta metodológica.....	58
Figura 6. Indicadores contextualizados .....	66
Figura 7. Contextualización .....	84
Figura 8. Diagrama causal.....	93
Figura 9. Factores ponderados.....	96

### Resumen ejecutivo

---

Este análisis explora las desigualdades de género en el marco de las estrategias económicas postpandemia, a partir de un análisis del impacto del programa Next Generation EU (NGEU) y los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) en España. Aunque estas iniciativas ofrecen una buena oportunidad para la modernización y transformación económica, su diseño actual perpetúa barreras estructurales que limitan la equidad de género, especialmente en sectores estratégicos de tracción futura como la energía, la construcción y la tecnología. La participación femenina es notablemente baja en sectores de alta inversión y productividad, como la Microelectrónica y Semiconductores (25.8%) y el Vehículo Eléctrico y Conectado (28.2%), lo que refleja la falta de estrategias para integrar a las mujeres en áreas claves de crecimiento económico. Además, la mayoría de los empleos proyectados a partir de la ejecución de las ayudas (63%) están destinados a hombres, consolidando así desigualdades estructurales. Por otro lado, sectores feminizados como la sanidad, el cuidado y la educación, están subestimados en términos de inversión y reconocimiento económico, perpetuando estereotipos de género. Una excepción notable es la economía social y de los cuidados, que posiciona la igualdad de género como eje central, aunque su predominio femenino (61.8%) podría reforzar roles tradicionales si no se promueve la diversificación laboral. A pesar de los objetivos declarados de igualdad de género en los Planes de Acción Nacionales (PAN), la falta de mecanismos de supervisión y evaluación eficaces diluye su impacto transformador.

Para dar solución a estas deficiencias, se proponen cuatro recomendaciones estratégicas. En primer lugar, es fundamental diseñar **políticas específicas que fomenten la participación femenina** en sectores como tecnología, energía y automoción, reduciendo barreras estructurales. En segundo lugar, se debe **revalorizar sectores**

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

**feminizados** como la sanidad, el cuidado y la educación, alineando su inversión con los objetivos económicos del NGEU para garantizar un impacto equitativo. Además, es necesario **fortalecer los mecanismos de supervisión** mediante la implantación de evaluaciones de impacto de género obligatorias en todas las fases de los PERTE, con indicadores claros y datos desglosados por género. Por último, se debe **promover la diversificación laboral**, generando oportunidades no tradicionales para mujeres en sectores emergentes, evitando así consolidar roles asistenciales. En conclusión, para que los programas de recuperación económica sean realmente transformadores, deben integrar la igualdad de género **de manera estructural y efectiva**, reconociendo que la equidad y el crecimiento económico son objetivos complementarios. Sin medidas concretas, las desigualdades actuales persistirán e incluso podrían ampliarse, comprometiendo el impacto transformador de estas iniciativas.

Este análisis pone sobre la mesa una cuestión crucial: el diseño de políticas económicas **no puede ser neutro desde el punto de vista del género** si realmente aspiramos a construir sociedades más equitativas y sostenibles. Las cifras que destacan la infrarrepresentación femenina en sectores estratégicos y el peso desproporcionado de las mujeres en sectores feminizados, subestimados económicamente, evidencian cómo las decisiones actuales perpetúan dinámicas que ya conocemos como problemáticas. No se trata solo de incluir a las mujeres por una cuestión de justicia social, sino de aprovechar plenamente el potencial de la mitad de la población para impulsar el crecimiento económico. Incorporar mujeres en sectores estratégicos, valorar adecuadamente los trabajos feminizados y garantizar mecanismos de supervisión no solo corrige inequidades, sino que también fortalece la economía en su conjunto.

Sin embargo, la clave está en la voluntad política y en la implantación real. Es fácil declarar compromisos, pero el verdadero reto es llevarlos a la práctica con medidas

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

concretas y efectivas. La falta de supervisión y evaluación es, en realidad, una señal de que, aunque se reconoce el problema, no se le está dando el nivel de prioridad que merece.

En consecuencia, no solo es urgente actuar, sino también repensar cómo definimos el éxito económico. La productividad no puede seguir midiendo únicamente el impacto en términos monetarios; debe incluir indicadores que reflejen el bienestar y la equidad social. Solo así podremos aprovechar verdaderamente las medidas de revitalización económica para transformar la economía, y no solo repararla.

Para abordar estas deficiencias, este estudio no solo analiza críticamente la distribución sectorial de los fondos, sino que también desarrolla una propuesta metodológica de seguimiento y control y su aplicación práctica. En la segunda parte del trabajo, se presenta una herramienta diseñada para evaluar el impacto de género en la asignación de fondos públicos. A través de la selección de indicadores y su priorización por expertos, esta herramienta permite integrar un enfoque basado en datos y evidencia en la toma de decisiones. La tercera parte del estudio lleva esta metodología al terreno de la práctica, aplicándola a un caso específico, con el fin de evaluar su efectividad y proporcionar recomendaciones concretas para la administración pública, empresas privadas y autónomos.

En lugar de abogar por regulaciones impositivas o cuotas obligatorias, este estudio enfatiza el uso de buenas prácticas como un mecanismo más efectivo y sostenible para cerrar las brechas de género. A través de la identificación de estrategias exitosas y su implantación voluntaria, se busca alcanzar los mismos objetivos de equidad sin recurrir a restricciones que puedan generar resistencia o ineficiencias. Este enfoque no solo fomenta la equidad de género, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad económica a largo plazo.

## Parte 1. La ceguera de género en los Fondos Next Generation

---

Esta primera parte se dedica a examinar las disparidades de género vinculadas a los planes de recuperación económica pospandémica de la Unión Europea, utilizando un enfoque basado en la modelización input-output para revelar, de manera cuantitativa, las brechas de género subyacentes a estas iniciativas. El análisis se centra en el Plan de Acción Nacional de España, que, aunque aparentemente neutro desde el punto de vista del género, en realidad perpetúa de forma inadvertida desigualdades estructurales fuertemente arraigadas. Las conclusiones señalan que el compromiso de la UE con la igualdad de género no se traduce en una implantación efectiva de las estrategias de recuperación. Estas tienden a priorizar sectores tradicionalmente dominados por hombres, dejando de lado industrias con alta participación femenina. Los resultados evidencian una clara disonancia entre las intenciones políticas y su aplicación práctica, poniendo de relieve la necesidad de integrar enfoques sensibles al género en los planes de reactivación económica para garantizar que las bases de la economía futura sean equitativas e inclusivas.

### Introducción

---

En el centro de las crisis financieras y sanitarias del siglo XXI, especialmente en lo relacionado con la crisis financiera mundial (CFM) y la pandemia del COVID-19, se pueden identificar profundas dimensiones de género subyacentes. Los estudios empíricos han documentado cómo **estas crisis han generado consecuencias diferenciadas por género**, particularmente en el contexto de la Unión Europea (UE). Destacan, por un lado, los impactos de género derivados de las medidas de austeridad aplicadas tras la CFM (Karamessini y Rubery, 2013; Bruff y Wöhl, 2016), y, por otro, la distribución desigual de los ajustes económicos impuestos por la pandemia (Cook y Grimshaw, 2020; Cullen y Murphy, 2021; Lewandonsky et al., 2021; Kabeer et al., 2021).

Pese a estas evidencias, **las respuestas políticas a las crisis económicas no reconocen las implicaciones de género**, ni en consecuencia las tienen en cuenta. Un



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

claro ejemplo puede encontrarse en la reacción de la UE a la crisis pandémica, mediante la creación del Fondo Next Generation UE (NGEU) para apoyar a los Estados miembros. Este fondo, gestionado a través del Mecanismo de Resiliencia y Recuperación (MRR), regula las subvenciones y préstamos basándose en los Planes de Acción Nacionales (PAN). Las primeras evaluaciones calificaron el programa NGEU como perjudicial para la igualdad de género en términos generales (Klatzer y Rinaldi, 2020<sup>1</sup>). Estas críticas indican en que el programa se centró en sectores de actividad económica dominados mayoritariamente por hombres, evidenciando una evaluación limitada -o, más bien, inexistente- desde la perspectiva de la igualdad de género, así como una escasa comprensión de las dimensiones de género presentes en la economía.

- Las crisis económicas tienen importantes impactos diferenciados por género.
- Las mujeres han sido desproporcionadamente afectadas por las medidas de austeridad tras la CFM y por los ajustes económicos derivados de la pandemia. Sectores altamente feminizados, como la sanidad, el comercio minorista y los cuidados, fueron especialmente vulnerables.
- El programa NGEU prioriza sectores dominados por hombres, como la energía y las tecnologías digitales.
- Existe una ausencia clara de evaluaciones de impacto de género en los Planes de Acción Nacionales (PAN).
- También se detecta una evaluación limitada o inexistente de las dimensiones de género en la economía.

<sup>1</sup> Este informe es especialmente interesante, puesto que es de los pocos que realizan evaluaciones del programa NGEU antes de su implantación. El estudio señala que la crisis del COVID-19 potenció las desigualdades preexistentes entre mujeres y hombres, poniendo de relieve que las medidas diseñadas para la recuperación no hicieron sino aumentar esta dinámica. El plan “Next Generation EU”, a pesar de su potencial transformador, presenta importantes deficiencias desde una perspectiva de género. Su enfoque se centra en sectores dominados por hombres, como la digitalización, la construcción y la energía, dejando de lado sectores cruciales para las mujeres, como el cuidado. Además, carece de evaluaciones de impacto de género y de objetivos claros para reducir las desigualdades, lo que podría perpetuar o incluso agravar las brechas de género existentes. En conclusión, el informe advierte que el plan de recuperación actual no aborda adecuadamente las desigualdades de género y tiene el potencial de agravarlas. Por ello, considera fundamental adoptar un enfoque más inclusivo y sensible al género, capaz de garantizar que la recuperación económica no solo sea efectiva, sino también equitativa.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

Además, aunque la UE exige a los Estados miembro que expliquen cómo sus planes contribuyen a la igualdad de género<sup>2</sup>, **persisten importantes incoherencias tanto en la comprensión como en la financiación de estas iniciativas**. Esto pone de relieve una dificultad generalizada para integrar la perspectiva de género en las políticas públicas, como señala Donà (2022). Probablemente, el origen de este problema se sitúa en que las crisis son generalmente tratadas como si fueran neutras en términos de género, ignorando la evidencia acumulada en relación con el impacto diferencial de estas vulneraciones en mujeres y hombres. Esta percepción errónea tiene su efecto en las respuestas políticas y, concretamente, en las estrategias de recuperación económica, que han demostrado una preocupante falta de compromiso tanto en el ámbito de la UE (Klatzer y Rinaldi, 2020) como en los Estados miembros (O'Dwyer, 2022). Como consecuencia, se produce una perpetuación de las desigualdades preexistentes, **desperdiándose la oportunidad de diseñar políticas más inclusivas** y eficaces ante los retos planteados por las crisis.

La investigación crítica sobre la integración de la perspectiva de género en el marco de la UE (Lombardo y Meier, 2006; Lombardo et al., 2009) señala que una de las principales razones del fracaso en los diseños de las políticas radica en las **diferencias y dificultades para comprender tanto el concepto de género como las desigualdades** inherentes a éste (Cavaghan, 2017). Otra línea de investigación vincula esta cuestión con los

---

<sup>2</sup> El Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) requiere que los Estados miembro expliquen cómo sus planes contribuyen a la igualdad de género. Según las directrices del MRR, deben detallar en sus Planes de Recuperación y Resiliencia cómo las inversiones y reformas propuestas contribuirán a alcanzar metas sociales, entre ellas, la igualdad de género y la cohesión social. Adicionalmente, el marco de aplicación del MRR establece la necesidad de evaluar el impacto de género, aunque en la práctica esta evaluación se realiza de manera desigual entre los Estados. Así, mientras que algunos han implantado estrategias claras, otros han tratado estas cuestiones de manera superficial o secundaria. Por ejemplo, algunos países han incluido inversiones en infraestructura de cuidado y políticas activas para fomentar la participación femenina en sectores clave, mientras que otros han tratado la igualdad de género como un simple apartado adicional, sin asignar recursos específicos ni desarrollar estrategias detalladas. Estas disparidades limitan el potencial transformador del MRR en términos de igualdad de género, además de implicar la pérdida de oportunidades de abordar las desigualdades estructurales de manera significativa en el contexto de la recuperación económica.

**desequilibrios en la propia gobernanza de la UE.** Por ejemplo, durante la CFM, la gobernanza de la UE y, más en general, la gobernanza económica, mostraron un importante desequilibrio de género, especialmente en los niveles de toma de decisión más altos. Los principales grupos consultivos de la UE, incluidos los encargados de analizar la CFM y formular recomendaciones de reforma, eran a menudo homogéneamente masculinos o tenían una representación femenina mínima (O'Dwyer, 2022).

Aunque las recientes políticas económicas han introducido algunos cambios en términos de género, como el liderazgo femenino en la Comisión Europea (CE) y el Banco Central Europeo (BCE), persisten las asimetrías. Por ejemplo, los hombres siguen dominando en Direcciones Generales clave de la CE y en la composición de género del BCE (Klatzer y Rinaldi, 2020). Estas limitaciones reflejan una brecha persistente en la toma de decisiones y pueden explicar la falta de medidas contundentes en materia de género en las actuales estrategias de la UE.

- La gobernanza económica de la UE refleja desequilibrios de género en los niveles más altos de toma de decisión. Por ejemplo, los grupos consultivos clave durante la CFM tenían una representación femenina mínima.
- Ignorar el género perpetúa las desigualdades existentes.
- Compromete la sostenibilidad económica y social a largo plazo.
- Las políticas económicas no son neutras en términos de género y tienden a reforzar desigualdades si no son inclusivas.

Una causa menos evidente de la ausencia de una perspectiva de género en el seno de la UE puede estar relacionada con **la estructura de su gobernanza económica**, especialmente tras la CFM. El Semestre Europeo<sup>3</sup>, una herramienta clave en esta

<sup>3</sup> El Semestre Europeo es un ciclo anual de coordinación de políticas económicas y presupuestarias dentro de la UE. Establecido en 2010, su objetivo principal es garantizar que las políticas económicas de los Estados miembro estén alineadas con las prioridades generales de la UE para fomentar el crecimiento sostenible, la estabilidad financiera y la cohesión social. Se

gobernanza, ha empezado a reconocer tímidamente ciertos aspectos de género en la economía, pero sin adoptar plenamente la igualdad de género en su diseño y funcionamiento (Cavaghan y O'Dwyer, 2018). Los debates en torno al equilibrio de las políticas sociales y económicas dentro del Semestre Europeo evidencian esta limitación. Por un lado, hay autores que argumentan que esta herramienta da prioridad a los objetivos económicos en detrimento de las sociales (Copeland y Daly, 2018; et al., 2020). Por otro, otros observan un enfoque creciente en las políticas de corte social (Zeitlin y Vanhercke, 2018). Sin embargo, desde una perspectiva feminista se cuestiona esta división, por considerar que **las políticas económicas son inherentemente de género**, y a menudo exacerbaban las desigualdades (Cavaghan y O'Dwyer, 2018), lo que sugiere que la igualdad de género todavía se considera separada de las decisiones políticas y económicas fundamentales en la UE.

Este problema se agrava por la **falta de mecanismos para supervisar cómo las políticas económicas afectan a la igualdad de género**. Por ejemplo, aunque el MRR exige un análisis de género en los PAN, carece sorprendentemente de medidas de seguimiento eficaces para evaluar si los objetivos económicos pueden, de manera inadvertida, exacerbar las desigualdades de género. Esta laguna sugiere que, en el marco de las políticas de la UE, a menudo se persiguen objetivos económicos sin tener en cuenta debidamente sus implicaciones de género. En consecuencia, aunque la UE pretende ser

---

considera un mecanismo de gobernanza económica porque establece un marco para coordinar y supervisar las políticas económicas, presupuestarias y estructurales de los Estados miembros de la UE, permitiendo que las instituciones europeas, especialmente la Comisión Europea y el Consejo, ejerzan una vigilancia sobre las decisiones nacionales, alineándolas con las metas y prioridades comunes de la UE. De esta forma, se intenta evitar desequilibrios macroeconómicos, alinear los objetivos de cada país con estrategias comunes como la Agenda 2030 o el Pacto Verde Europeo, y garantizar la sostenibilidad fiscal dentro del marco del Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Además, supervisa el cumplimiento de límites al déficit y la deuda pública, identificando riesgos mediante alertas tempranas y aplicando ajustes correctivos cuando es necesario. También impulsa reformas estructurales clave, como mejoras en pensiones, mercados laborales y políticas de innovación, con el fin de fomentar el crecimiento económico sostenible y la competitividad a largo plazo.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

un "actor constitutivo de género" (Cavaghan y O'Dwyer, 2018), es decir, una institución que reconoce e intenta abordar las desigualdades de género de manera estructural y transversal, en la práctica **existe una desconexión entre sus discursos y sus acciones**.

Por un lado, la UE cuenta con herramientas como la Estrategia de Igualdad de Género, que reconoce que las desigualdades de género tienen raíces económicas (como la brecha salarial, la segregación laboral o la falta de inversión en el sector del cuidado). Por otro lado, sus estrategias económicas, como las políticas de recuperación o los planes nacionales de acción, no integran de manera efectiva las implicaciones de género en su diseño e implantación. En otras palabras, mientras que la UE reconoce la importancia de la igualdad de género en el plano discursivo, no logra traducir este reconocimiento en acciones concretas y coherentes dentro de sus políticas económicas, lo que compromete su capacidad para actuar como un verdadero "actor constitutivo de género" (Rubery y Tavora, 2021).

Las consecuencias de ignorar la perspectiva de género en las políticas de recuperación económica **pueden ser profundamente perjudiciales para el futuro desarrollo de la UE**. Estas omisiones no solo perpetúan las desigualdades existentes, sino que también comprometen la sostenibilidad económica y social europea. A pesar de la relevancia de esta cuestión, sorprende la atención que ha recibido hasta ahora. Este estudio busca llenar ese vacío, demostrando cómo **las medidas de recuperación económica pueden impactar significativamente las dinámicas de género** y, por ende, el bienestar general de la sociedad. Si bien es comprensible que las decisiones económicas busquen maximizar la eficiencia, es fundamental reconocer que estas pueden entrar en conflicto con los principios de equidad. Las políticas económicas no son neutras desde el punto de vista del género; por el contrario, tienden a reforzar desigualdades si no se diseñan desde una perspectiva inclusiva. En este contexto, resulta imperativo **aplicar medidas correctivas** que equilibren los objetivos económicos con la

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

igualdad de género, garantizando que ambos se refuercen mutuamente en lugar de oponerse.

Visibilizar esta problemática es tanto una **cuestión de justicia social como de eficacia política y económica**. Abordar cómo las políticas de recuperación pueden exacerbar o mitigar las desigualdades de género permite a los responsables políticos diseñar respuestas más inclusivas y equitativas, por lo que este estudio ofrece una herramienta valiosa para transformar la manera en que se diseñan e implantan las políticas económicas.

Utilizamos España como estudio de caso en nuestro análisis. España, reconocida como pionera en igualdad de género dentro de la UE, ha adoptado diversas políticas alineadas con las directrices comunitarias para combatir la discriminación y promover la equidad. Pese a este liderazgo, el diseño del Plan de Acción Nacional (PAN) español, junto con la ausencia de evaluaciones de impacto de género, introduce riesgos para las oportunidades laborales futuras de las mujeres. Esta falta de perspectiva de género en el análisis puede limitar la capacidad de las políticas de recuperación para abordar de manera efectiva las desigualdades existentes. Conscientes de esta problemática, hemos desarrollado una herramienta específicamente diseñada para supervisar los impactos de género de las medidas de recuperación económica en España. Esta herramienta busca **visibilizar de forma sistemática las consecuencias diferenciadas que estas políticas tienen en mujeres y hombres**, una visibilidad esencial para implantar medidas correctoras que equilibren los objetivos económicos con los de igualdad de género.

- España, líder en igualdad de género en la UE, no incluye evaluaciones de impacto de género en su PAN.
- El diseño del PAN español introduce riesgos para las oportunidades laborales de las mujeres.
- Es imprescindible supervisar los impactos de género en las medidas de recuperación económica.

### Impacto de género de la pandemia y enfoque de recuperación de la UE sensible a las cuestiones de género

---

La pandemia de COVID-19 reconfiguró profundamente el entorno socioeconómico de Europa, afectando de manera especialmente severa a la igualdad de género (Alon et al., 2020; Kabeer et al., 2021). El Parlamento Europeo (2021) **describió la crisis como una "she-cession"<sup>4</sup>**, destacando sus efectos desproporcionados sobre las mujeres y la intensificación de las desigualdades preexistentes (Cook y Grimshaw, 2020; Cullen y Murphy, 2021; Lewandonski et al., 2021). Las mujeres, empleadas en sectores como la sanidad, la hostelería y el comercio minorista, sufrieron una mayor vulnerabilidad económica debido a cierres y restricciones que afectaron directamente a estos ámbitos. A estos problemas laborales se sumó el aumento de la carga de cuidados no remunerados y tareas domésticas, roles que las mujeres asumen de manera desproporcionada y, aún más, en contextos de crisis. Además, la pandemia trajo consigo un alarmante incremento de la violencia de género (Comisión Europea, 2021; Parlamento Europeo, 2022). Estas realidades **ponían de manifiesto la necesidad de que la igualdad de género se convirtiera en un punto clave de la agenda política de la UE tras la pandemia**. Sin embargo, esta cuestión siguió siendo una mera declaración de principios más que una prioridad operativa.

---

<sup>4</sup> El término "she-cession" (una contracción de she y recession) fue utilizado por el Parlamento Europeo (PE) para describir la crisis económica derivada de la pandemia del COVID-19, destacando cómo las mujeres se vieron afectadas de manera desproporcionada en comparación con los hombres. A diferencia de crisis económicas anteriores, como la crisis financiera mundial de 2008 que afectó más a sectores dominados por hombres (como la construcción o la industria manufacturera), la crisis del COVID-19 golpeó con fuerza sectores altamente feminizados, como el comercio minorista, el turismo, la hostelería y el cuidado, debido a cierres, restricciones y cambios en la demanda. Con la utilización de este término, el PE también expuso la falta de preparación de los sistemas económicos y sociales para abordar estas vulnerabilidades. Además, la carga de trabajo no remunerado recayó de manera desproporcionada sobre las mujeres, lo que agravó aún más las desigualdades. En este contexto, el PE hizo un llamamiento a los Estados miembro para que adoptaran medidas específicas en sus planes de recuperación económica con el objetivo de evitar que estas desigualdades se perpetuaran, y para garantizar que las mujeres no quedaran relegadas en los procesos de recuperación.

- La pandemia se describió como una "she-cession" debido a sus efectos desproporcionados en las mujeres.
- Sectores como sanidad, hostelería y comercio minorista, con alta participación femenina, sufrieron cierres y restricciones que agravaron la vulnerabilidad económica de las mujeres.
- Se detectó un incremento de la carga de cuidados no remunerados y aumento alarmante de la violencia de género.

En respuesta a la profunda crisis provocada por la pandemia, la UE introdujo el Mecanismo de Resiliencia y Recuperación (MRR) en el marco del programa Next Generation EU (NGEU), un paquete de unos 750.000 millones de euros destinada a promover una Europa más ecológica, digital y resiliente. Un pilar clave de esta iniciativa fue la obligación de que los Estados miembro detallasen sus reformas e inversiones financiadas a través del MRR en sus Planes de Acción Nacionales (PAN). Reconociendo los impactos de género de la pandemia, la UE ordenó explícitamente la integración de la igualdad de género en las medidas de recuperación (O'Dwyer 2022). En concreto, la Comisión Europea (CE) exigió que los Estados miembro incluyeran herramientas como las evaluaciones de impacto de género y los presupuestos sensibles al género para **garantizar que la igualdad de género fuera un componente transversal** en todos los sectores de los PAN (Reglamento 2021/241<sup>5</sup>). Estas medidas debían abordar cuestiones críticas, como reducir las brechas salariales entre hombres y mujeres, promover la igualdad en el lugar de

<sup>5</sup> Los Planes de Acción Nacionales (PAN), en el contexto del MRR, son documentos estratégicos que los Estados miembro de la UE deben presentar para detallar cómo utilizarán los fondos asignados por la UE para impulsar su recuperación económica tras la crisis del COVID-19. Estos planes son esenciales para acceder a las subvenciones y préstamos del programa Next Generation EU. Los PAN detallan las reformas estructurales y las inversiones prioritarias destinadas a construir una Europa más resiliente, ecológica, digital y cohesionada. Estos planes deben alinearse con las prioridades estratégicas de la UE, como la transición verde y digital, la igualdad de género y la cohesión social. Además, deben incluir objetivos claros, cronogramas y resultados respaldados por indicadores comunes definidos por la CE. Los PAN también deben incorporar principios transversales, como la sostenibilidad ambiental, la inclusión social y herramientas específicas como las evaluaciones de impacto. Los Estados están obligados a informar periódicamente sobre los avances mediante indicadores desglosados, garantizando una supervisión efectiva.



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

trabajo, mejorar las cualificaciones de las mujeres y fomentar acuerdos laborales flexibles que facilitaran la conciliación. Además, la CE estableció **estándares rigurosos para el seguimiento**, como la utilización de indicadores comunes y la presentación de informes semestrales, que requieren la recopilación de datos desglosados por sexo. De esta forma, se pretendía garantizar una supervisión eficaz y una evaluación más precisa de los avances hacia una recuperación equitativa.

Pese a estas intenciones declaradas de integrar la igualdad de género en las estrategias de recuperación, la implantación de las medidas en los Estados miembro evidenció serias limitaciones prácticas (Donà, 2022; Klatzer y Rinaldi, 2020). En una aproximación global, se observa que las inversiones priorizaron sectores tradicionalmente dominados por hombres, como la construcción, la energía y las tecnologías digitales, mientras que se descuidaron los sectores con alto empleo femenino, como la sanidad, el cuidado y el comercio minorista, que además fueron especialmente afectados por la pandemia. Esta atención desproporcionada **refuerza un patrón estructural de desigualdad en el mercado laboral**, que ya coloca a las mujeres en desventaja tanto en términos de oportunidades como de condiciones laborales.

En su conjunto, el enfoque del programa Next Generation EU (NGEU) hacia las transiciones verde y digital, aunque necesario y estratégico, **no abordó las dimensiones de género intrínsecas a estos sectores**. La falta de estrategias específicas para garantizar la inclusión de las mujeres en estas transiciones introduce riesgos ciertos de profundización de las brechas de género existentes en términos de empleo, participación y acceso a oportunidades económicas. Adicionalmente, el programa NGEU **no ofreció un apoyo a sectores como la sanidad y los cuidados**, que fueron esenciales durante la pandemia pero que tradicionalmente han sido subestimados tanto en términos de reconocimiento como de inversión. Estos sectores, dominados en su mayoría por mujeres, afrontan una **infravaloración crónica del trabajo**, junto con condiciones laborales

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

precarias que tampoco son abordadas en los PAN. Este desinterés introduce serias dudas en el compromiso real de la UE con la igualdad de género, además de **perpetuar una división laboral por género** que limita las oportunidades de las mujeres.

- Fondo Next Generation EU: 750.000 millones de euros para una Europa más ecológica, digital y resiliente.
- Obligaciones del MRR:
  - Evaluaciones de impacto de género.
  - Presupuestos sensibles al género.
  - Indicadores comunes y datos desglosados por sexo para supervisión.
- Objetivo: Incorporar la igualdad de género como un componente transversal en los Planes de Acción Nacionales (PAN).
- Sectores priorizados: Construcción, energía y tecnologías digitales, dominados por hombres.
- Sectores descuidados: Sanidad, cuidado y comercio minorista, con alta participación femenina.
- Consecuencia: Refuerzo de patrones estructurales de desigualdad en el mercado laboral.

17

Esta desconexión entre las directrices políticas y su aplicación efectiva revela una falta de coherencia e integración en los esfuerzos por incorporar la perspectiva de género en las estrategias nacionales de recuperación. En la práctica, muchos Estados no aplicaron ni supervisaron uniformemente estas herramientas, lo que resultó en una implantación inconsistente y, a menudo, inadecuada. Este fracaso refleja claras disfunciones en la aplicación práctica de las herramientas diseñadas para mitigar las desigualdades, como las evaluaciones de impacto de género y los presupuestos sensibles al género, que se prescribieron, pero rara vez se implementaron de manera efectiva.

En síntesis, la divergencia entre discurso y acción en las políticas de recuperación evidencia un reto fundamental para la gobernanza económica en Europa: cómo pasar de las declaraciones de principios a la implantación efectiva de políticas que realmente aborden las desigualdades. Este análisis tiene un gran potencial transformador, ya que

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

cuestiona estructuras profundamente arraigadas, intentando proponer soluciones que favorezcan un modelo de actividad económica más inclusivo y equitativo.

- Faltan estrategias para garantizar la inclusión de mujeres en sectores emergentes como la economía verde y digital.
- La subestimación de sectores tradicionalmente feminizados y la falta de inversión refuerzan las barreras de género.
- La desconexión entre discurso y acción pone en riesgo la coherencia de las políticas.
- Se detecta una necesidad urgente de pasar de declaraciones a políticas efectivas que reduzcan las desigualdades.
- La gobernanza económica de Europa enfrenta el reto de diseñar políticas efectivas para abordar desigualdades.
- El potencial transformador radica en proponer soluciones inclusivas que cuestionen estructuras arraigadas. Debe avanzarse hacia una actividad económica más inclusiva y equitativa.

### Segregación sectorial y retos de género en la economía de la UE: Un análisis crítico de los planes de recuperación de la UE

---

18

El programa Next Generation EU (NGEU), diseñado para transformar el tejido económico de la UE, tiene serias limitaciones para abordar la igualdad de género. En particular, no considera adecuadamente la segregación estructural del mercado laboral, donde hombres y mujeres están distribuidos de manera desigual en distintos sectores y ocupaciones. Esta dinámica, profundamente arraigada, influye en las relaciones laborales, las oportunidades económicas y los resultados generales del sistema (Tejani y Milberg, 2016; Seguino y Braunstein, 2019). Al ignorar estas distorsiones, el programa corre el riesgo de subestimar las consecuencias de dar prioridad a determinados sectores económicos, dificultando así la evaluación de sus impactos a medio y largo plazo, tanto en términos de igualdad como de sostenibilidad. Para que el NGEU sea verdaderamente

transformador, es esencial incorporar estas dinámicas en el diseño e implantación de sus estrategias.

Desde un punto de vista teórico, se han desarrollado **varios marcos para explicar las disparidades de género observadas en el empleo** (Borrowman y Wöhl, 2016). Una teoría clave es el modelo neoclásico de Becker<sup>6</sup> (1971, 1981), que atribuye estas diferencias a las distintas preferencias entre hombres y mujeres en las funciones, incluida la producción doméstica y la crianza de los hijos. Becker sugiere que la menor inversión en capital humano por parte de las mujeres da lugar a su concentración en sectores que se perciben como menos exigentes, perpetuando así la segregación tanto sectorial como ocupacional, junto con las disparidades salariales (Tonovan et al., 2020). Otras teorías<sup>7</sup>, como las centradas en la aversión al riesgo (Croson y Gneezy, 2009) y la discriminación del

---

<sup>6</sup> El modelo neoclásico de Gary Becker es una teoría influyente en la economía del trabajo que busca explicar las diferencias de género en el mercado laboral. Según este modelo, las desigualdades de género en términos de empleo, salario y segregación ocupacional son, en gran parte, el resultado de diferencias en preferencias individuales y en la inversión en capital humano. Becker argumenta que, en el contexto de la familia, las mujeres tienden a asumir un papel predominante en la producción doméstica y la crianza de los hijos, lo que influye en sus decisiones laborales. Según el modelo, estas elecciones son racionales dentro de la división del trabajo en los hogares, basada en el supuesto de que las mujeres tienen una ventaja comparativa en las tareas domésticas. Las mujeres, al anticipar periodos de interrupción laboral relacionados con las responsabilidades familiares, tienden a invertir menos en su formación profesional o a elegir sectores percibidos como menos exigentes, tanto en términos de tiempo como de esfuerzo. Esto resulta en su concentración en empleos de menor remuneración y con menores oportunidades de ascenso, perpetuando la segregación sectorial y ocupacional. Estas decisiones individuales, basadas en preferencias y circunstancias familiares, generan desigualdades estructurales en el mercado laboral. Las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en sectores considerados "feminizados", como la educación, la sanidad o el cuidado, donde los salarios tienden a ser más bajos.

<sup>7</sup> La teoría de la aversión al riesgo (Croson y Gneezy, 2009) sugiere que, en promedio, las mujeres tienden a ser más adversas al riesgo que los hombres, lo que influye en sus decisiones laborales, como evitar sectores con mayores fluctuaciones salariales o roles que implican más incertidumbre. Por otro lado, la teoría de la discriminación del empleador (Becker, 1957) plantea que las preferencias personales de los empleadores pueden generar sesgos hacia las mujeres, incluso si ello implica costes económicos. Este tipo de discriminación refuerza desigualdades en la contratación, promoción y salarios, perpetuando barreras estructurales en el mercado laboral. Las teorías institucionalistas del mercado laboral proponen que los segmentos primarios se caracterizan por empleos estables, bien remunerados y con oportunidades de desarrollo profesional, mientras que los secundarios incluyen trabajos precarios, mal pagados y con escasas posibilidades de ascenso. Las mujeres, debido a barreras estructurales y normas sociales, tienden a estar sobrerrepresentadas en los segmentos secundarios, lo que perpetúa las desigualdades de género en términos de salarios, estabilidad laboral y acceso a beneficios.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

empleador (Becker, 1957), ofrecen perspectivas adicionales sobre estas dinámicas de género en el lugar de trabajo. Las teorías institucionalistas del mercado laboral ofrecen otro punto de vista, clasificando los mercados laborales en segmentos primarios y secundarios. Estas teorías destacan el acceso más fácil de los hombres a los segmentos primarios del mercado y la relegación de las mujeres a papeles secundarios (Anker, 1998).

La economía feminista, que critica estos modelos tradicionales, subraya la importancia de los roles de género en la dinámica del mercado laboral y la influencia de las normas sociales tanto en los atributos de género como en las decisiones del mercado laboral (por ejemplo, Goldin, 2014; Gaddis y Klasen, 2014; Sent y van Saveren, 2019). Desde esta perspectiva, las presiones y expectativas sociales pueden influir en las elecciones educativas y profesionales de las mujeres, lo que potencialmente refuerza la segregación sectorial en lugar de reducirla (Alesina et al., 2013; Borrowman y Wöhl, 2016).

La Tabla 1 sintetiza estos enfoques teóricos, poniendo de relieve las diferentes perspectivas y cómo cada una contribuye al entendimiento de las dinámicas laborales y las desigualdades de género.

**Tabla 1. Principales enfoques teóricos en la comprensión de las desigualdades de género en el empleo**

Enfoques teóricos	Aportaciones principales
Modelo neoclásico de Becker (1971, 1981)	Atribuye las desigualdades a las preferencias entre hombres y mujeres en roles como la producción doméstica, sugiriendo que la menor inversión en capital humano de las mujeres perpetúa la segregación y las disparidades salariales.
Aversión al riesgo (Croson y Gneezy, 2009)	Propone que las mujeres, en promedio, son más adversas al riesgo que los hombres, lo que influye en sus decisiones laborales y las lleva a evitar sectores con mayores fluctuaciones o incertidumbres.
Discriminación del empleador (Becker, 1957)	Argumenta que los sesgos personales de los empleadores generan desigualdades en contratación, promoción y salarios, incluso si ello implica costes económicos para la empresa.
Teorías institucionalistas del mercado laboral	Clasifica los mercados laborales en segmentos primarios (estables y bien remunerados) y secundarios (precarios y mal pagados),

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

	destacando que las mujeres suelen estar relegadas a los segmentos secundarios.
Economía feminista	Critica los modelos tradicionales por ignorar las normas sociales y los roles de género, destacando cómo las expectativas sociales y las presiones culturales influyen en las elecciones educativas y laborales, perpetuando la segregación.

Por lo tanto, la desigualdad de género en el mercado laboral se entiende desde un punto de vista teórico como el resultado de interacciones complejas entre preferencias individuales, estructuras económicas y normas sociales. Modelos como el neoclásico destacan cómo las decisiones sobre inversión en capital humano y roles domésticos perpetúan la segregación sectorial y ocupacional, mientras que enfoques como la teoría de la aversión al riesgo explican cómo las diferencias en la tolerancia a la incertidumbre influyen en las elecciones laborales. Por otro lado, la discriminación del empleador subraya los sesgos explícitos e implícitos que afectan la contratación y promoción, y las teorías institucionalistas destacan la segmentación del mercado laboral, que relega a las mujeres a empleos más precarios y menos remunerados. Complementando estas perspectivas, la economía feminista critica los modelos tradicionales por ignorar el impacto de las normas sociales y roles de género en las decisiones educativas y profesionales, evidenciando cómo estas dinámicas refuerzan las desigualdades en lugar de reducirlas. En conjunto, las aportaciones teóricas permiten entender cómo se combinan y complementan los factores individuales, institucionales y culturales para perpetuar las disparidades de género en el empleo.

Más allá de los marcos teóricos, **las implicaciones prácticas de la discriminación en el mercado laboral, y en particular sus efectos macroeconómicos, no se han examinado en profundidad** (Kabeer, 2020; Seguino, 2020). Por ejemplo, la

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

cuantificación de la actividad económica de un país<sup>8</sup> depende en gran medida de una estructura sectorial en la que las mujeres están sistemáticamente infrarrepresentadas en determinados sectores (Blau y Khan, 2017; Borrowman y Klasen, 2020; Tonoyan et al., 2020). Los sectores intensivos en mano de obra, que suelen emplear una mayor proporción de trabajadoras, se yuxtaponen a sectores más industrializados donde la presencia femenina es notablemente menor (Kucera y Tejani, 2014; Tejani y Milberg, 2016). Esto conduce a una valoración económica sesgada en la que **se da prioridad a las actividades industriales, que suelen generar un mayor valor añadido**. Como resultado, los sectores atendidos por mujeres, especialmente los de los servicios de cuidados y salud, están infravalorados en los cálculos económicos (Blau y Kahn, 2018; Goldin, 2014). Tal escenario no solo perpetúa las disparidades de género, sino que también **repercute en evaluaciones económicas y decisiones políticas más amplias**. Por ejemplo, a la hora de decidir en qué sectores invertir, desde una perspectiva estrictamente económica, se acostumbra a dar prioridad a aquellos que tienen un mayor efecto de arrastre en la economía<sup>9</sup>. Esto suele poner de relieve los sectores fuertemente industrializados, en los

---

<sup>8</sup> La cuantificación de la actividad económica de un país se realiza principalmente a través del Producto Interior Bruto (PIB), que mide el valor total de los bienes y servicios producidos en un periodo determinado. Este cálculo se basa en las contribuciones de los diferentes sectores económicos, clasificados en categorías como agricultura, industria, servicios, entre otros. La contribución de cada sector al PIB refleja su peso relativo en la economía. Sin embargo, las mujeres suelen estar infrarrepresentadas en sectores clave como la tecnología, la construcción o la energía, que suelen ser más productivos y tienen una mayor aportación al PIB. En contraste, los sectores con alta presencia femenina, como la sanidad, la educación o el cuidado, a menudo están infravalorados en términos económicos, ya sea por ser menos productivos según los criterios tradicionales o por la falta de remuneración adecuada del trabajo que se realiza en ellos. Esta forma de cuantificación, basada en la estructura sectorial, puede invisibilizar el impacto económico real del trabajo desempeñado mayoritariamente por mujeres, especialmente en roles no remunerados o mal remunerados, perpetuando así una representación desigual en las estadísticas económicas nacionales.

<sup>9</sup> El efecto de arrastre se refiere a la capacidad de ciertos sectores económicos de generar impactos positivos en otros sectores, estimulando la producción, el empleo y el crecimiento general de la economía. Sectores como la construcción o la industria suelen tener un alto efecto de arrastre, ya que impulsan la demanda en actividades relacionadas, como la fabricación, el transporte o los servicios financieros. Sin embargo, esta dinámica puede perjudicar a las mujeres, ya que tienden a estar infrarrepresentadas en estos sectores clave y, en cambio, concentradas en áreas como el cuidado o la educación que, aunque esenciales, suelen tener un menor reconocimiento económico y un efecto de arrastre más limitado según las métricas tradicionales.

que existe un importante consumo intermedio, en detrimento de los sectores más terciarios.

- Los sectores feminizados (cuidado, sanidad) están subvalorados en cálculos económicos. Se priorizan sectores industriales con alto valor añadido, relegando los sectores con mayor proporción de trabajadoras.
- Como consecuencia, se perpetúan las desigualdades de género y se toman decisiones políticas sesgadas.

Además, se ha determinado que la segregación sectorial desempeña un papel crucial en las crisis económicas, influyendo significativamente en las pautas de empleo (Bettio et al., 2013; Gaddis y Klasen 2014; Kucera y Tejani, 2014). En periodos de alto desempleo, las personas suelen desanimarse a la hora de buscar trabajo, pues creen que las perspectivas de empleo son malas. Por el contrario, la necesidad económica obliga a aumentar el número de "trabajadores añadidos", es decir, personas que se incorporan a la población activa para compensar la pérdida de ingresos de los hogares. En particular, en la recesión de la CFM, un número considerable de estos trabajadores añadidos eran mujeres, mientras que la mayoría de los trabajadores desanimados eran hombres (Bettio et al., 2013). Además, las tendencias de empleo de las mujeres han mostrado una propensión a ser contratadas cíclicamente durante las expansiones económicas y despedidas durante las desaceleraciones. Las mujeres suelen estar empleadas en trabajos caracterizados por peores condiciones, salarios más bajos y contratos precarios. Esta situación sitúa a las mujeres como una **reserva de mano de obra flexible**, a menudo las primeras en sufrir despidos durante las recesiones (Pérvier, 2014).

---

Esto perpetúa la invisibilización del trabajo femenino en el diseño de políticas económicas, privando a las mujeres de las oportunidades y beneficios generados por las inversiones estratégicas en sectores de alto impacto.



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

La segregación sectorial también **determina el impacto de las medidas de recuperación**. Las medidas de austeridad introducidas tras la CFM, por ejemplo, condujeron a una reducción del gasto público en sectores en los que predominaban las mujeres, exacerbando su vulnerabilidad económica (Perugini et al. 2019). El enfoque del NGEU en sectores como las transiciones verde, digital y energética, sin considerar adecuadamente la segregación de género, podría exacerbar las disparidades en este ámbito. En este contexto, la supervisión es fundamental, ya que estos sectores suelen tener una representación femenina mínima. El impacto desproporcionado de la pandemia de COVID-19 en las mujeres pone aún más de relieve la necesidad de estrategias de inclusión específicas en los programas de recuperación (Alon et al., 2020; Carli, 2020).

En conclusión, las limitaciones del programa NGEU subrayan la necesidad urgente de incorporar un enfoque sensible al género en la planificación de las medidas económicas. La falta de perspectivas que reconozcan y aborden activamente las disparidades de género no solo perpetúa desigualdades preexistentes, sino que también compromete la equidad de las acciones propuestas y, en consecuencia, del desarrollo futuro de la actividad económica. Este contexto pone de relieve la relevancia de estudios como el presente, que exploran las implicaciones de género en las políticas económicas y proponen herramientas analíticas para supervisar su impacto. Investigar estas dinámicas es esencial para garantizar que las mujeres no solo participen plenamente en la economía pospandémica, sino que también se beneficien equitativamente de las oportunidades generadas. Este tipo de análisis proporciona una base de diseño de **políticas inclusivas que respondan a las desigualdades estructurales y aseguren un desarrollo verdaderamente equitativo** en Europa.

Impacto desigual del diseño del plan de recuperación sobre la igualdad de género en España

---

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

España fue uno de los primeros países europeos en incorporarse al programa de recuperación de la UE y es uno de los principales receptores de estos fondos. En concreto, tiene acceso a unos 77.000 millones de euros en transferencias y hasta 84.000 millones en préstamos. El 13 de julio de 2021, la CE aprobó el PAN presentado por el Estado Español, y el 17 de octubre de 2023 se aprobó su Adenda, que representa la segunda fase del PAN de España. Todos sus proyectos y medidas pretenden modernizar el país a través de cuatro ejes: transición verde, transformación digital, cohesión social y territorial, e igualdad de género, alineándose con los seis pilares del Reglamento del RRM y las iniciativas emblemáticas de la UE en materia de rehabilitación y regeneración urbana, integración de energías renovables, desarrollo de puntos de recarga, la hoja de ruta del hidrógeno verde, conectividad 5G, modernización y digitalización de la administración pública, fomento de la Inteligencia Artificial (IA) y competencias digitales.

Lamentablemente, la ausencia de información desagregada impide realizar un análisis exhaustivo de la ejecución de este PAN. No obstante, es posible realizar algunas estimaciones a partir de fuentes secundarias, como los informes elaborados por el propio Gobierno (que son genéricos y fundamentalmente cualitativos) o los publicados por el Banco de España. Hay que tener en cuenta que estos proyectos **sentarán las bases de la transformación de la actividad económica** en los próximos años. En consecuencia, es crucial incluir una perspectiva de género en el enfoque de sus propuestas de inversión. Esto implica considerar cómo las inversiones pueden afectar de manera diferente a hombres y mujeres, y cómo se pueden promover oportunidades de inversión que contribuyan a la igualdad de género.

- La ausencia de datos desagregados por género dificulta la evaluación del impacto de las medidas sobre las desigualdades de género.
- Los proyectos del PAN configurarían la economía española durante las próximas décadas. En consecuencia, es imprescindible incluir la perspectiva de género en las inversiones. Debe garantizarse que las inversiones promuevan oportunidades equitativas para hombres y mujeres.

Para llevar a cabo este análisis, comenzamos por realizar un estudio exhaustivo del mercado laboral español, centrándonos en la distribución de hombres y mujeres en los distintos sectores económicos, lo que pone de relieve un marcado grado de discriminación sectorial. La Tabla 2 ofrece un desglose detallado de la concentración, participación y representación de género en estos sectores, poniendo de relieve importantes disparidades de género. Por ejemplo, en la agricultura las mujeres están notablemente infrarrepresentadas, con una concentración de apenas el 1,7% y un coeficiente de representación del 0,51, frente a la sobrerrepresentación de los hombres, indicada por un coeficiente del 1,42. En la industria manufacturera y los servicios públicos ocurre algo parecido. En la industria manufacturera y los servicios públicos se observa una tendencia similar de infrarrepresentación femenina. En particular, las mujeres están especialmente sobrerrepresentadas en las actividades de los hogares, exhibiendo un ratio de representación tan alto como 1,92. Por otro lado, sectores como la construcción, el transporte y el almacenamiento muestran una clara infrarrepresentación de las mujeres, lo que subraya los retos persistentes para lograr el equilibrio de género en el mercado laboral español.

**Tabla 2. Disparidades de género en el mercado laboral español: Concentración sectorial, participación y representación (2023)**

SECTOR DE ACTIVIDAD	Mujeres			Hombres		
	Conc	Part	Repr	Conc	Part	Repr
A - Agricultura, silvicultura, pesca y caza	1.7%	23.9%	0.51	4.7%	76.1%	1.42
B - Minas, canteras y extracción de petróleo y gas	0.1%	19.3%	0.41	0.2%	80.7%	1.51
C - Fabricación	7.5%	28.7%	0.62	16.1%	71.3%	1.33
D - Servicios públicos (generación de energía eléctrica, gas natural, suministro de vapor, aire acondicionado)	0.3%	34.6%	0.74	0.5%	65.3%	1.22
E - Suministro de agua; alcantarillado, gestión de residuos y servicios de saneamiento	0.3%	19.7%	0.42	1.0%	80.2%	1.50
F - Construcción	1.2%	9.0%	0.19	11.0%	91.0%	1.70

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	16.1%	50.0%	1.08	13.9%	50.0%	0.93
H - Transporte y almacenamiento	2.7%	22.7%	0.49	8.0%	77.3%	1.44
I - Servicios de alojamiento y alimentación	10.2%	53.5%	1.15	7.7%	46.5%	0.87
J - Información y Comunicación	2.3%	30.2%	0.65	4.6%	69.8%	1.30
K - Actividades financieras y de seguros	2.5%	49.5%	1.07	2.2%	50.5%	0.94
L - Actividades inmobiliarias	0.9%	48.9%	1.05	0.8%	51.1%	0.95
M - Servicios profesionales, científicos y técnicos	6.0%	48.3%	1.04	5.5%	51.7%	0.97
N - Actividades administrativas y servicios auxiliares	6.0%	55.0%	1.18	4.3%	45.0%	0.84
O - Administración Pública y Defensa; Seguridad Social	6.6%	44.9%	0.97	7.1%	55.1%	1.03
P - Educación	9.4%	67.8%	1.46	3.9%	32.2%	0.60
Q - Actividades de salud humana y trabajo social	15.8%	76.3%	1.64	4.3%	23.7%	0.44
R - Arte, entretenimiento y ocio	1.8%	40.2%	0.87	2.4%	59.8%	1.12
S - Otros servicios	3.3%	68.1%	1.47	1.3%	31.9%	0.60
T - Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios no diferenciados para uso propio	5.4%	89.2%	1.92	0.6%	10.8%	0.20
U - Actividades de las organizaciones y órganos extraterritoriales	0.0%	43.2%	0.93	0.0%	56.8%	1.06

**Conc:** Concentración: número de mujeres (hombres) en cada sector en relación con el número total de mujeres (hombres) en la ocupación, en %; **Part:** Participación: % de mujeres (hombres) en cada sector; **Rep:** Representación: % de mujeres (hombres) en cada sector dividido por el % de mujeres (hombres) en el total de la ocupación (>1 sobrerrepresentada, <1 infrarrepresentada). Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) española (2023).

Con la finalidad de abordar la evaluación del impacto en términos de género de las inversiones asociadas a los NGEU este estudio introduce un enfoque novedoso para analizar el mercado laboral español, empleando el modelo input-output (IO) y el modelo de demanda desarrollados por Leontief (1974). A diferencia de investigaciones anteriores, utilizamos estos modelos para **revelar específicamente la discriminación sectorial**, proporcionando una perspectiva única de la dinámica del mercado laboral. Este método nos permite ver cómo los cambios en un sector pueden afectar al empleo en toda la economía debido a las relaciones sectoriales interconectadas (Gunluk-Senesen y Senesen, 2011). El modelo IO, arraigado en la teoría neoclásica del equilibrio general, es una herramienta estadística que traza el flujo de bienes y servicios entre los diferentes sectores a lo largo de un año. Nos ayuda a comprender cómo se interrelacionan los sectores y la importancia relativa de cada uno de ellos en la economía. Este modelo ha

sido útil en estudios anteriores para examinar cómo factores como los costes de transacción y las fricciones del mercado laboral afectan al empleo (Peretto, 2006) y para analizar el impacto en sectores específicos, como la industria turística (Prasad, 2015). Sin embargo, su aplicación para estudiar el impacto de la desigualdad sectorial en la producción económica sigue sin explorarse.

Un aspecto clave en el que nos centramos es el efecto multiplicador de Leontief. Este concepto explica cómo un aumento de la inversión puede conducir a un mayor crecimiento económico global y a una mayor producción. Cuando se invierte más dinero, se crea empleo y aumentan los salarios, lo que a su vez impulsa el consumo y la demanda, dando lugar a un mayor crecimiento económico. Nuestro estudio utiliza principalmente tablas input-output simétricas, un formato estándar en esta modelización. También consideramos modelos de formato rectangular (origen-destino). Estos modelos rectangulares simplifican las funciones de producción complejas en relaciones más sencillas entre productos y sectores económicos. Requieren una comprensión más profunda de cómo interactúan los productos y los sectores y son especialmente útiles para analizar los efectos directos y las relaciones en la economía.

Para que nuestro análisis sea más completo, examinamos dos tipos de modelos IO:

- Modelos de tecnología de producto: Suponen que cada producto se fabrica utilizando una tecnología específica, independientemente del sector que lo fabrique. En estos modelos mantenemos la estabilidad de la matriz de coeficientes de especialización.
- Modelos tecnológicos del sector de actividad: En estos modelos, cada producto se fabrica según la tecnología del sector que lo produce, sin diferenciar entre productos primarios y secundarios. Aquí se mantiene la estabilidad de los coeficientes de mercado.

En el desarrollo del modelo tecnológico de la industria, se supone que la matriz

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

de coeficientes de mercado,  $D$ , es estable a lo largo del tiempo. Es decir, las cuotas de mercado por producto de las distintas ramas se utilizan siempre como hipótesis constante. Por lo tanto, se considera la identidad por producto:

$$q = U^d i + y^d,$$

donde  $q$  es el vector de producción por productos,  $y^d$  es la demanda final interna por productos, y  $U^d$  es la matriz de consumo intermedio interno. A continuación, es posible sustituir la demanda intermedia interna  $U^d i$  con la multiplicación de la matriz de coeficientes internos y el vector de producción por ramas de actividad (en función de la estabilidad de los coeficientes internos). Así,

$$q = B^d g + y^d.$$

A continuación, según la otra hipótesis de trabajo,  $g$  puede sustituirse por  $D^T q$ . En consecuencia,

$$q = B^d D^T q + y^d.$$

Con lo que es posible desarrollar el modelo de demanda correspondiente a la producción por productos:

$$q = (I - B^d D^T)^{-1} y^d.$$

Dados los resultados en términos de  $g$  a través de.

$$g = D^T (I - B^d D^T)^{-1} y^d.$$

En este modelo, podemos observar las interrelaciones entre las distintas ramas de producción o, dicho de otro modo, el efecto de desbordamiento creado por la producción de un sector sobre los demás debido a los efectos cruzados de la demanda. Partiendo de esta lógica, resulta factible estimar el efecto multiplicador de una rama específica sobre la valoración económica de la producción de un país.

La Tabla 3 presenta la Tabla IO de la producción española y esboza el efecto desbordamiento de cada rama.

**Tabla 3. Tabla Input-Output española y efecto multiplicador**

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

	ACTIVIDAD	Multiplicador
1	Productos agrícolas, ganaderos y de caza, y servicios relacionados	2.059171701
2	Productos de la silvicultura y la explotación forestal, y servicios relacionados	1.958598111
3	Pescado y otros productos de la pesca; productos de la acuicultura; servicios de apoyo a la pesca	2.000224942
4	Industrias extractivas	2.263138394
5	Productos alimenticios; bebidas; labores del tabaco	2.750885608
6	Productos textiles; prendas de vestir; artículos de cuero y calzado	2.109518595
7	Productos de madera y corcho, excepto muebles; artículos de cestería y espartería	2.851714347
8	Papel y productos de papel	2.714287354
9	Servicios de impresión y reproducción de soportes grabados	2.438502037
10	Coque y productos petrolíferos refinados	3.075463518
11	Productos químicos	2.823797188
12	Productos y preparados farmacéuticos básicos	2.267800623
13	Productos de caucho y plástico	2.600387481
14	Otros productos minerales no metálicos	2.586233026
15	Productos metalúrgicos y productos metálicos	2.978381393
16	Productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	2.688960807
17	Productos informáticos, electrónicos y ópticos	2.375954892
18	Material eléctrico	2.828366197
19	Maquinaria y equipo n.c.o.p. (no clasificados bajo otros epígrafes)	2.515051486
20	Vehículos de motor, remolques y semirremolques	3.285034145
21	Otro material de transporte	2.967031304
22	Muebles; otros productos manufacturados	2.346464532
23	Servicios de reparación e instalación de maquinaria y equipos	2.172363015
24	Energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	2.479732769
25	Agua natural; servicios de tratamiento y distribución de agua	2.085573004
26	Servicios de alcantarillado; servicios de recogida, tratamiento y eliminación de residuos; recuperación de materiales; servicios de saneamiento y otros servicios de gestión de residuos	2.298008024
27	Obras y servicios de construcción	2.241346865
28	Servicios de comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas	2.019714417
29	Servicios de comercio al por mayor e intermediación del comercio, excepto de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores	1.914538766
30	Servicios de comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	1.586948704
31	Servicios de transporte terrestre, incluidos los oleoductos	2.06860921
32	Servicios de transporte marítimo y navegación interior	2.368630656
33	Servicios de transporte aéreo	2.805492746
34	Servicios de almacenamiento y servicios auxiliares de transporte	2.087620151
35	Servicios postales y de mensajería	1.996332434
36	Servicios de alojamiento y restauración	1.967756729
37	Servicios editoriales	2.020376999
38	Servicios cinematográficos, de vídeo y televisión; grabación de sonido y edición musical; servicios de programación y emisión de radio y televisión	2.2257089
39	Servicios de telecomunicaciones	1.939515713
40	Servicios de programación, consultoría y otras tecnologías de la información; servicios de información	2.00183986
41	Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	1.584158161

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

42	Seguros, reaseguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria	1.986178126
43	Servicios auxiliares de los servicios financieros y de seguros	1.746242433
44	Servicios inmobiliarios	1.346168793
45	Alquileres imputados de viviendas ocupadas por sus propietarios	0
46	Servicios jurídicos y contables; servicios de oficinas centrales; servicios de consultoría de gestión	1.795893757
47	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; servicios de ensayo y análisis técnico	2.284265848
48	Servicios de investigación y desarrollo científicos	1.605510744
49	Servicios de publicidad y estudios de mercado	1.962282905
50	Otros servicios profesionales, científicos y técnicos; servicios veterinarios	1.597596341
51	Servicios de alquiler	1.784410552
52	Servicios relacionados con el empleo	1.179984029
53	Servicios de agencias de viajes, operadores turísticos y otros servicios de reservas y servicios conexos	2.663299336
54	Servicios de seguridad e investigación; servicios para edificios y paisajismo; servicios administrativos, de oficina y otros servicios de apoyo a las empresas	1.589560198
55	Servicios de administración pública y defensa; servicios de seguridad social obligatoria	1.470739063
56	Servicios educativos	1.269374311
57	Servicios sanitarios	1.603239379
58	Servicios de trabajo social residencial; servicios de trabajo social sin alojamiento	1.568960219
59	Servicios creativos, artísticos y de entretenimiento; servicios de bibliotecas, archivos, museos y otros servicios culturales; servicios de juegos de azar y apuestas	1.637279147
60	Servicios deportivos, recreativos y de entretenimiento	1.648634892
61	Servicios prestados por las asociaciones	1.633304996
62	Servicios de reparación de ordenadores, efectos personales y enseres domésticos	1.799094358
63	Otros servicios personales	1.434166901
64	Servicios de los hogares como empleadores de personal doméstico; bienes y servicios no diferenciados producidos por los hogares para su propio uso.	0
65	Servicios de organizaciones y organismos extraterritoriales	0

Fuente: elaboración propia con datos de la Contabilidad Nacional de España

El marco IO anteriormente detallado también permite analizar **la demanda de empleo en una economía**, distinguiendo entre las necesidades de empleo directas y totales. Los empleos directos reflejan la cantidad de empleo que un sector económico necesita en cada periodo para producir una unidad de su producción. Los empleos totales representan el cambio en el empleo en el conjunto del país cuando un sector económico aumenta su demanda final en una unidad, lo que permite que cada sector tenga su propio coeficiente de empleo directo y total. El cálculo es el siguiente:

Coeficientes directos:  $li = (\text{Empleo en el sector } i) / (\text{Producción en el sector } i)$



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

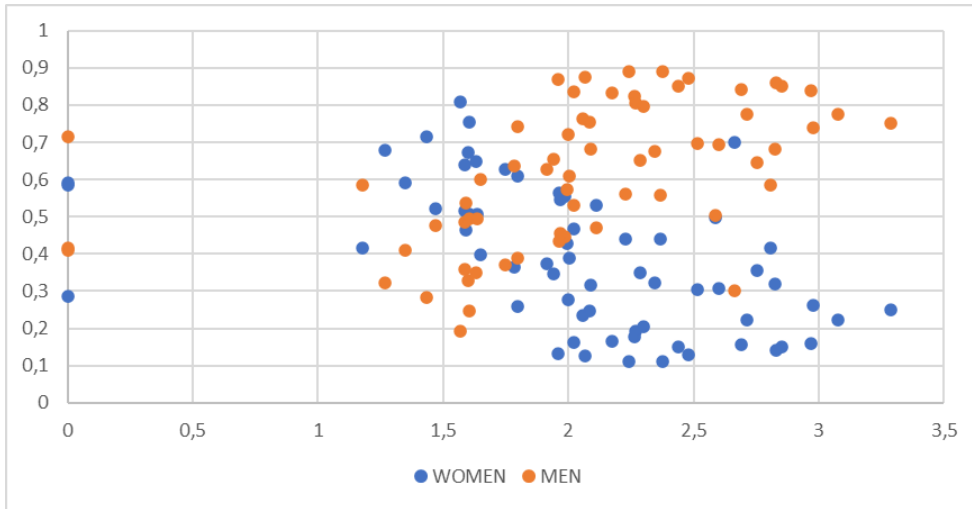
Coeficientes totales:  $L=l(I-A)^{-1}$

Donde  $l$  es la matriz que recoge todos los coeficientes de empleo directo de todos los sectores económicos, y  $L$  una matriz de la misma dimensión que la anterior, que incluye los coeficientes de empleo total por unidad de demanda final de cada sector.

Además, el modelo IO permite estimar las contribuciones respectivas de mujeres y hombres a la actividad productiva. Para llevar a cabo este análisis, utilizamos datos sobre el efecto multiplicador para cada rama económica (como se detalla en la Tabla 3) junto con el porcentaje de trabajadores masculinos y femeninos en estas ramas. Estos datos de empleo por género se derivan del número de cotizantes en cada rama según los registros de la Seguridad Social. Los resultados de este análisis, ordenados por su contribución al valor total de la producción, se muestran en la Figura 1. Este análisis revela un patrón en el que la participación de las mujeres en estos sectores es inversamente proporcional al efecto multiplicador que cada rama tiene en la economía. Por el contrario, la participación masculina tiende a ser mayor en los sectores con mayores efectos multiplicadores. Esta tendencia indica que las mujeres están empleadas en sectores con menores niveles de productividad, un punto subrayado por Woetzel et al. (2015). Estas cifras ofrecen una perspectiva reveladora del impacto de la discriminación sectorial en el mercado laboral, visualizando eficazmente las disparidades entre géneros en términos de productividad económica.

**Figura 1. Mujeres y hombres por rama de actividad (%), y efecto multiplicador**

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género



Fuente: elaboración propia

Los puntos azules (mujeres) están concentrados en sectores con menores niveles de efecto multiplicador o productividad económica, reflejo de que las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores menos valorizados en términos económicos. Por el contrario, los puntos naranjas (hombres) se distribuyen con mayor concentración en sectores de mayor impacto económico (efecto multiplicador superior a 2), indicando una mayor representación masculina en actividades consideradas estratégicas.

La gráfica refuerza la idea de que el mercado laboral español **está altamente segmentado por género**. Mientras los hombres tienen mayor participación en sectores con alto impacto económico y salarios competitivos, las mujeres se concentran en sectores donde la productividad y el reconocimiento económico son menores. Estos patrones ponen de manifiesto que las políticas del NGEU, al priorizar sectores de alto impacto económico (como energía, construcción y tecnología), corren el riesgo de beneficiar principalmente a los hombres. La falta de una perspectiva de género en estas inversiones puede perpetuar las desigualdades existentes, ya que no se consideran estrategias para integrar a las mujeres en sectores de alta productividad.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

Desde esta perspectiva, podemos estimar el impacto de la segregación industrial y sus implicaciones en términos de género en las estrategias de inversión de los planes diseñados para revitalizar la economía española tras la crisis sanitaria. Dentro de estas medidas se priorizan determinados proyectos, conocidos como Proyectos de Recuperación y Transformación Económica (PERTE). Los PERTE son iniciativas estratégicas con un importante potencial para impulsar el crecimiento económico, el empleo y mejorar la competitividad de la economía española. Hacen hincapié en la colaboración público-privada e implican a varias administraciones. Como concepto novedoso, los PERTE están diseñados para impulsar y coordinar proyectos prioritarios, especialmente aquellos que son complejos, tratan de corregir fallos de mercado, tienen externalidades significativas o carecen de una iniciativa o inversión adecuadas del sector privado.

- En el mercado laboral español los hombres se concentran en sectores de alto impacto económico y salarios competitivos (energía, construcción, tecnología). Por su parte, las mujeres tienden a situarse en sectores con menor productividad y reconocimiento económico.
- Las políticas del NGEU podrían perpetuar las desigualdades existentes al no incluir estrategias específicas de integración femenina en sectores de alta productividad.
- Los PERTE son proyectos estratégicos diseñados para corregir fallos de mercado, abordar externalidades significativas y promover iniciativas público-privadas, con el objetivo de impulsar crecimiento económico, empleo y competitividad.
- Debe acometerse el diseño de políticas que incorporen a las mujeres en sectores de alto impacto económico.
- Igualmente, es imprescindible garantizar que las inversiones públicas y privadas prioricen la inclusión.

Hasta la fecha, se han aprobado doce proyectos estratégicos que abarcan ámbitos como los vehículos eléctricos y conectados, la sanidad innovadora, las energías renovables, la agroalimentación, la nueva economía del lenguaje, la

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

economía circular, la industria naval, el sector aeroespacial, la digitalización del ciclo del agua, la microelectrónica y los semiconductores, la economía social y asistencial y la descarbonización industrial. Estos proyectos se consideran "estratégicos" por sus posibles efectos indirectos en la economía y su capacidad de creación de empleo. Sin embargo, se observa que estas áreas están alineadas con sectores fuertemente masculinizados e industrializados.

En cuanto a la integración de la perspectiva de género, el examen de las exposiciones de motivos de los PERTE españoles revela un enfoque variado. La **Tabla 4** sintetiza cómo cada PERTE aborda la igualdad de género, desde enfoques explícitos en sectores estratégicos hasta la ausencia de medidas específicas en algunos casos.

Tabla 4. Perspectiva de género en los PERTE (Memorias)

PERTE	PERSPECTIVA DE GÉNERO
Desarrollo del vehículo eléctrico y conectado	No se menciona explícitamente la perspectiva de género en el documento. El documento pone un fuerte énfasis en la innovación tecnológica, el desarrollo de ecosistemas para la movilidad sostenible y conectada, y la digitalización y descarbonización del sector automovilístico. Sin embargo, no se identifican apartados específicos relacionados con políticas o estrategias de igualdad de género.
Energías renovables, hidrógeno renovable y almacenamiento	Se identifican brechas de género en el sector de las energías renovables. Este PERTE promueve la representación equilibrada entre mujeres y hombres en empleos relacionados con la transición energética. Las líneas de ayuda incluyen la perspectiva de género para impulsar la igualdad de oportunidades en el sector energético, tradicionalmente dominado por hombres
Agroalimentario	Se aboga por la igualdad de oportunidades en el sector agroalimentario, clave en el medio rural, promoviendo la participación socioeconómica de las mujeres. Se reconoce su rol en la agricultura familiar y profesional, además de implantar premios que visibilizan su contribución al

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

	desarrollo rural
Nueva economía de la lengua	Enfatiza la alineación con el principio de igualdad de género en todos los aspectos, incluyendo los tecnológicos. Esto se apoya en iniciativas como la Carta de Derechos Digitales, que consigna el derecho a la no discriminación de los algoritmos. Además, busca garantizar una participación equilibrada y significativa de mujeres y hombres en esta nueva economía de la lengua
Industria naval	Se subraya la necesidad de salvar la brecha de género en este sector, históricamente masculino. Se plantean políticas de empleo basadas en la inclusión, diversidad y atracción de talento femenino, con especial énfasis en la capacitación como herramienta para eliminar barreras estructurales que impiden la igualdad en el acceso al mercado laboral
Descarbonización industrial	Aunque las mujeres en la industria manufacturera han aumentado su presencia ligeramente, la brecha persiste. Este PERTE fomenta la creación de empleo con perspectiva de género y la reducción de la brecha formativa para promover la inclusión de mujeres en este sector
Salud innovadora	En el apartado de perspectiva de género del PERTE de Salud de Vanguardia, se destaca la importancia de incorporar un enfoque multidisciplinar en la investigación sanitaria para mejorar la calidad de la atención y abordar los problemas principales de salud de manera integral. Se subraya la necesidad de involucrar tanto a pacientes como a familiares en los procesos de investigación y atención sanitaria para garantizar una perspectiva inclusiva. Aunque el enfoque de género no se menciona explícitamente como un eje transversal, el énfasis en la multidisciplinariedad y la integración en los procesos de atención y cuidado puede abrir espacios para considerar las diferencias de género en la práctica clínica y organizativa.
Economía circular	Incluye inversiones específicas bajo una perspectiva de género para promover la activación del empleo femenino y garantizar la transversalidad en políticas públicas, alineándose con objetivos de sostenibilidad y transformación productiva
Aeroespacial	Este sector tecnológico, mayoritariamente masculino, busca incorporar más mujeres en disciplinas STEAM (ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas). Se han diseñado acciones específicas para fomentar la igualdad de género tanto en formación como en empleo, con indicadores concretos en licitaciones y proyectos
Digitalización del ciclo del agua	Este PERTE incorpora explícitamente la perspectiva de género en sus objetivos,

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

	promoviendo una recuperación inclusiva que también tiene en cuenta la igualdad de género en sus acciones relacionadas con la gestión y digitalización del agua
Microelectrónica y semiconductores	Promueve la igualdad en el acceso a carreras técnicas STEM. Aunque las mujeres han incrementado su presencia en el sector TICC, el enfoque sigue siendo el fortalecimiento de su participación en roles técnicos clave
Economía social y de los cuidados	Este PERTE incluye medidas para cerrar brechas de género con raíces interseccionales, promoviendo la igualdad efectiva y la no discriminación. Destaca la dignificación y profesionalización del sector de los cuidados, tradicionalmente feminizado, y promueve la corresponsabilidad en los trabajos de cuidados. Incluye el Plan Corresponsables, que facilita la conciliación y fomenta la empleabilidad de mujeres en situaciones vulnerables

*Fuente: elaboración propia*

Como se constata en esta síntesis, mientras algunos sectores -por ejemplo, el naval y el aeroespacial- incluyen iniciativas específicas para promover la inclusión femenina, especialmente en campos STEAM<sup>10</sup>, otros, como la sanidad y la economía circular, carecen de estrategias concretas y dirigidas para abordar las desigualdades de género. Estas omisiones son preocupantes, dado que ambos sectores tienen un alto potencial para generar empleo y transformar dinámicas laborales, pero su impacto en la igualdad de género queda diluido al no incluir medidas específicas que promuevan la participación equilibrada de mujeres y hombres. Por el contrario, el sector de la economía social y los cuidados se presenta como una excepción significativa, posicionando la igualdad de género como un eje central. Este PERTE aborda directamente las brechas estructurales, fomenta la corresponsabilidad en los trabajos de cuidados y busca dignificar y profesionalizar un ámbito laboral tradicionalmente feminizado.

En términos generales, se puede concluir que los PERTE tienden a priorizar

<sup>10</sup> Ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas (por sus siglas en inglés)

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

industrias tradicionalmente dominadas por hombres, como la energía, la automoción y la construcción. Aunque estos sectores son estratégicos para la transformación económica, el enfoque actual corre el riesgo de perpetuar las desigualdades de género, especialmente si no se implantan mecanismos claros para garantizar la integración de las mujeres en estos espacios. La falta de medidas específicas para fomentar la participación femenina en estos sectores clave podría consolidar los roles tradicionales de género y limitar las oportunidades de las mujeres para beneficiarse de la recuperación económica.

Por otro lado, aunque algunos PERTE incluyen medidas de igualdad de género, como planes contra la violencia de género, creación de plazas de educación infantil para facilitar la conciliación, formación en competencias digitales para mujeres y promoción cultural femenina, estas acciones son, en su mayoría, genéricas y de impacto limitado en términos económicos. Además, estas iniciativas tienden a estar desconectadas de los objetivos más amplios de transformación sectorial, lo que reduce su capacidad para generar un impacto transformador. En algunos casos, también perpetúan visiones estereotipadas, como la asociación de las mujeres con roles asistenciales o la asunción de una supuesta incompetencia digital, en lugar de desafiar las dinámicas de género estructurales en el mercado laboral.

- La Economía social y de los cuidados es un modelo de igualdad en el marco de aplicación de los PERTE, posicionando la igualdad de género como un eje central. Aborda brechas estructurales, fomenta la corresponsabilidad en los trabajos de cuidados y dignifica un ámbito laboral tradicionalmente feminizado.
- La falta de medidas específicas para integrar a las mujeres en sectores clave, como la energía, la automoción y la construcción, podría consolidar roles tradicionales de género, limitando las oportunidades de las mujeres en el futuro desarrollo económico.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

Este análisis subraya la necesidad de un **planteamiento más específico y eficaz de la igualdad de género en los proyectos estratégicos de recuperación económica.** y Resalta, además, el desfase existente entre las intenciones políticas, que proclaman la igualdad como un eje transversal, y su aplicación real en los sectores priorizados. La evaluación de los primeros PERTE aprobados (Tabla 4) permite realizar un análisis detallado del impacto económico previsto, considerando tanto las necesidades de empleo directo, generado en los sectores específicos al incrementar la producción, como el empleo indirecto, derivado del efecto multiplicador en otras ramas económicas por el aumento de la demanda final.

Como se observa, el análisis **revela una persistente brecha de género en la mayoría de los sectores estratégicos.** evidencia una distribución desigual de género en los sectores estratégicos asociados a los PERTE, con patrones claros de sobrerrepresentación masculina en la mayoría de los casos. Sectores como el Vehículo Eléctrico y Conectado (28.2% de mujeres) y Microelectrónica y Semiconductores (25.8% de mujeres) destacan por su baja participación femenina, lo que refleja las barreras estructurales que dificultan el acceso de las mujeres a industrias tradicionalmente masculinizadas. Estos sectores son, precisamente, los que concentran mayores inversiones y oportunidades de crecimiento económico, subrayando la necesidad urgente de implementar medidas específicas para fomentar la inclusión femenina.

Por otro lado, la Economía Social y de cuidados se distingue como el único sector con una sobrerrepresentación femenina significativa (61.8% de mujeres), lo que refuerza la asociación tradicional de las mujeres con roles de cuidado y servicios sociales. Aunque este sector es clave para la transformación económica y social, el hecho de que concentre la mayor parte del empleo femenino puede perpetuar estereotipos de género si no se promueven políticas de diversificación laboral para



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

las mujeres. Otros sectores, como la Nueva Economía de la Lengua (51.7% de mujeres) y la Salud Innovadora (42.8% de mujeres) muestran un balance más equilibrado, aunque todavía con espacio para mejorar en términos de igualdad. Por último, el caso de la Economía Circular (38.1% de mujeres) y el Aeroespacial (37.3% de mujeres) ilustra cómo incluso sectores emergentes y con enfoques innovadores todavía presentan brechas significativas que requieren atención específica para lograr un cambio estructural. Parece obvio que estas desigualdades no solo afectan a la equidad, sino que también representan una pérdida de talento y diversidad en sectores estratégicos para la transformación económica.

- Brecha de género persistente en sectores estratégicos. Sectores como el Vehículo Eléctrico y Conectado (28.2% de mujeres) y Microelectrónica y Semiconductores (25.8% de mujeres) evidencian barreras estructurales que limitan la participación femenina en industrias clave de alta inversión y crecimiento económico.
- La Economía Social y de Cuidados tiene “doble filo”. Aunque este sector es el único con una significativa sobrerrepresentación femenina (61.8% de mujeres), el predominio femenino en roles de cuidado refuerza estereotipos de género, subrayando la necesidad de políticas que diversifiquen las oportunidades laborales de las mujeres.

estratégicos de los PERTE. Sectores como la Economía Social y de los Cuidados destacan con una sobrerrepresentación femenina significativa (+38.19%), lo que refleja la concentración de mujeres en actividades tradicionalmente asociadas con roles de cuidado. Por el contrario, sectores como el Vehículo Eléctrico y Conectado (-154.61%), las Energías Renovables, Hidrógeno y Almacenamiento (-135.23%), y la Microelectrónica y Semiconductores (-187.60%) presentan una marcada infrarrepresentación femenina. Estos sectores, claves para la transformación económica y tecnológica, reflejan las barreras persistentes que enfrentan las mujeres para acceder a empleos en áreas tradicionalmente masculinizadas.

La figura también destaca cómo sectores con baja representación femenina tienden a coincidir con los de mayor impacto económico potencial, como el

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

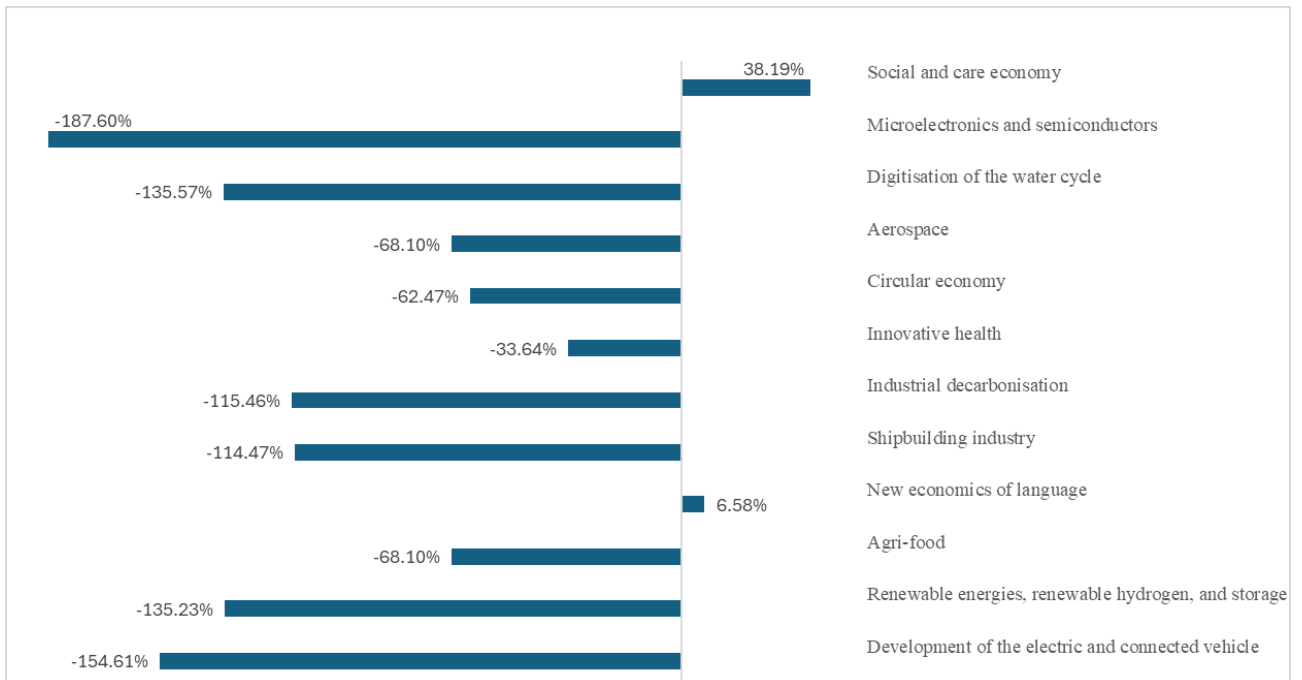
Aeroespacial (-68.10%) o la Descarbonización Industrial (-115.46%), lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias específicas para garantizar que la transición económica y tecnológica que impulsan los PERTE sea inclusiva.

**Tabla 5. Distribución esperada del empleo por género en PERTEs españoles**

PERTE	Mujeres	Hombres
Desarrollo del vehículo eléctrico y conectado	28.2%	71.8%
Energías renovables, hidrógeno renovable y almacenamiento	29.8%	70.1%
Agroalimentario	37.3%	62.7%
Nueva economía de la lengua	51.7%	48.3%
Industria naval	31.8%	68.2%
Descarbonización industrial	31.7%	68.3%
Salud innovadora	42.8%	57.2%
Economía circular	38.1%	61.9%
Aeroespacial	37.3%	62.7%
Digitalización del ciclo del agua	29.8%	70.2%
Microelectrónica y semiconductores	25.8%	74.2%
Economía social y asistencial	61.8%	38.2%

Fuente: elaboración propia

**Figura 2. Brecha de género en el empleo en los PERTE estratégicos en España**



Fuente: elaboración propia

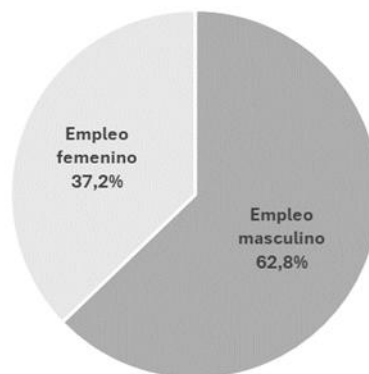
En conjunto, esta visualización resalta la importancia de integrar la

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

perspectiva de género en las políticas económicas de manera estructural. Los datos evidencian que, sin intervenciones claras, las disparidades actuales podrían perpetuarse o incluso ampliarse, limitando el impacto transformador que estos proyectos pretenden alcanzar.

Al ponderar cada PERTE según su importancia relativa en la participación de los fondos asignados, podemos estimar una visión más clara de la distribución de género en el empleo que se espera que generen estas iniciativas. De esta forma consideramos el potencial de empleo directo de cada PERTE de forma conjunta con la escala de inversión, proporcionando una representación más precisa de los resultados esperados en el mercado laboral del plan de estímulo económico de España. La **Figura 3** muestra los resultados de esta estimación.

**Figura 3. Cuota de empleo por género en la asignación total de fondos PERTE en España**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se muestra, al ponderar los fondos asignados y el empleo directo previsto, se mantiene una significativa brecha de género en el mercado laboral. Con un 63% del empleo proyectado asignado a hombres y solo 37% a mujeres, se refuerza la observación de que la mayoría de los sectores estratégicos favorecen una mayor

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

participación masculina. Este desequilibrio refleja tanto la **segregación sectorial como la ausencia de estrategias específicas que promuevan la igualdad de género** en sectores clave de los PERTE, donde los hombres dominan ampliamente. Aunque algunos PERTE, como la Economía Social y de los Cuidados y la Nueva Economía de la Lengua, muestran una mayor equidad o incluso predominio femenino, su peso relativo en términos de inversión y empleo directo es menor, lo

- Sectores como el Vehículo Eléctrico (-154.6%), las Energías Renovables (-135.23%), y la Microelectrónica (-187.60%) presentan una marcada infrarrepresentación femenina, reflejando barreras persistentes para las mujeres en áreas de alto impacto económico y tecnológico.
- Al ponderar los fondos asignados por los PERTE, el 63% del empleo previsto está destinado a hombres, frente al 37% para mujeres, haciendo hincapié en la falta de estrategias que promuevan la participación femenina en sectores clave.
- Sin medidas claras y acciones decisivas, las disparidades actuales no solo se mantendrán, sino que podrían ampliarse, comprometiendo el impacto transformador que los PERTE buscan alcanzar

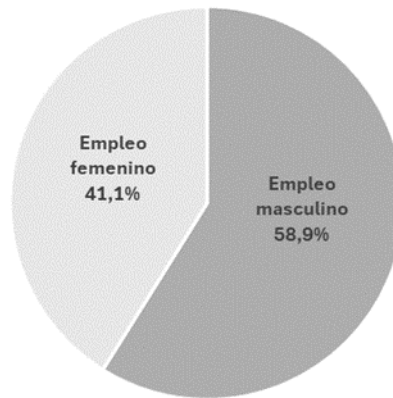
43

El Banco de España (BdE) también ha realizado una estimación del efecto de la aplicación completa del PAN español a medio plazo. El impacto directo previsto sobre el PIB es significativo, con una media de crecimiento anual del 1,15% en cinco años y un potencial de expansión hasta el 1,75% si se consideran los efectos indirectos intersectoriales (Banco de España, 2022). Sin embargo, partiendo de la base de la actual distribución por sexos dentro de los sectores, observamos que la aplicación del PAN daría lugar a un crecimiento del empleo con claro sesgo masculino. Así, la **Figura 4** refleja de manera clara cómo la aplicación del PAN sin medidas correctoras acentuaría las desigualdades de género en el mercado laboral español. En concreto, y pese a la ligera reducción en la brecha de empleo entre ambos sexos en comparación con los datos sectoriales de los PERTE, el 58% del crecimiento del empleo vinculado al incremento del Valor Añadido Bruto (VAB)

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

estaría destinado a los hombres, frente al 42% dirigido a las mujeres. Este desequilibrio sugiere que, aunque el PAN incluye más sectores y actividades económicas, el sesgo estructural hacia el empleo masculino sigue siendo significativo.

Figura 4. Distribución por sexos del empleo en la aplicación del Plan Nacional de Recuperación español



Fuente: Elaboración propia

Cuando se contrasta con los datos previos de los PERTE, que tienen un enfoque más específico y estratégico, el panorama general del PAN resalta dos aspectos preocupantes:

- **Perpetuación de desigualdades estructurales:** La distribución desigual de género en el crecimiento del empleo refleja barreras estructurales que limitan la participación femenina en sectores estratégicos de mayor inversión y rentabilidad.
- **Falta de medidas efectivas:** Aunque el PAN pretende abordar la transformación económica de manera inclusiva, los resultados estimados muestran que las políticas actuales no son suficientes para garantizar una distribución equitativa del empleo.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

A estas dos cuestiones debe añadirse la consideración sobre el impacto a largo plazo de estas iniciativas. Los PERTE y el PAN **están configurando las bases de la economía española para las próximas décadas**, por lo que, si estas inversiones y estrategias no corrigen la brecha de género actual, se corre el riesgo de consolidar y perpetuar desigualdades estructurales en el mercado laboral y, por ende, en la economía del futuro. Este tercer aspecto es especialmente preocupante por varias razones:

- **Reproducción de roles tradicionales.** Al priorizar sectores tradicionalmente dominados por hombres y no implantar medidas correctoras efectivas, se refuerzan patrones que relegan a las mujeres a sectores de menor valor añadido y menor remuneración. Esto dificulta su acceso a oportunidades económicas emergentes y de alto impacto.
- **Brechas acumulativas.** Las desigualdades en la distribución del empleo tienen un impacto directo en la situación laboral inmediata de las mujeres, pero no se puede obviar que también tienen efectos acumulativos en aspectos como el desarrollo de carrera profesional, los ingresos esperados a lo largo de la vida y las pensiones, ampliando las brechas económicas y sociales a largo plazo.
- **Desaprovechamiento del talento femenino.** Ignorar la perspectiva de género implica no aprovechar el potencial económico y social que supone una mayor integración de las mujeres en todos los sectores, en especial en aquellos considerados estratégicos.
- **Inercia institucional.** Las decisiones políticas y económicas tomadas hoy condicionan las dinámicas de género del futuro. De materializarse los resultados esperados con los cálculos previos, la economía de las próximas décadas podría ser aún más desigual, con consecuencias negativas tanto

para las mujeres como para el crecimiento y la cohesión social en general.

### El equilibrio pendiente: Crecimiento económico y equidad de género en la UE

---

Las recientes crisis económicas han tenido profundas consecuencias de género que, sin embargo, han sido insuficientemente abordadas en las respuestas de UE. Pese a la evidencia acumulada que constata los impactos diferenciados por género, **iniciativas como el programa NGEU han quedado cortas en la integración efectiva de una perspectiva de género** (Cook y Grimshaw, 2020; Cullen y Murphy, 2021). Este déficit debe ser considerado un síntoma de una desconexión clara entre los principios de equidad promovidos por la UE y su aplicación práctica en las políticas económicas (Klatzer y Rinaldi, 2020). En última instancia, **una ruptura entre la intención discursiva y la materialización real de dicho relato.**

El marco del NGEU ha sido objeto de fuertes críticas por potenciar las desigualdades existentes, al centrar sus esfuerzos en sectores de actividad económica dominados tradicionalmente por hombres, como la energía y las tecnologías de la información y comunicación. Evidentemente, nadie niega que las transiciones verde y digital son esenciales para el futuro económico de Europa, pero lo cierto es que la ausencia de un enfoque integral de género en las estrategias del MRR **perpetúa patrones de exclusión laboral y de inequidad** (Alon et al., 2020; Malisch et al., 2020; Carli, 2020). Es decir, que, en lugar de crear oportunidades para una participación más equitativa, la falta de una integración de la perspectiva de género en el diseño de las acciones refuerza las barreras estructurales. Además, la ausencia de herramientas de evaluación de los impactos de género en los procesos de planificación de inversiones refuerza dichas barreras, dificultando el desarrollo profesional de las mujeres en el mercado laboral. A ello hay que añadir la clamorosa

omisión de mecanismos de supervisión y control.

- La desconexión entre los principios de equidad de la UE y su aplicación práctica en políticas económicas perpetúa las desigualdades de género.
- La ausencia de herramientas para evaluar los impactos de género en las inversiones del MRR dificulta el desarrollo profesional de las mujeres y perpetúa barreras estructurales.

Una cuestión importante que agrava esta problemática es la estructura misma de los reglamentos que rigen el RRM. Aunque el mecanismo incluye objetivos económicos esenciales, que abarcan desde la cohesión territorial hasta las transiciones sostenibles, **omite referencias explícitas a la igualdad de género** (Klatzer y Rinaldi, 2020). Esta omisión no solo refleja una despriorización preocupante de la equidad, sino que también pone en duda los compromisos previamente asumidos por la UE en esta materia. Además, al orientar la consignación de fondos principalmente a sectores con alta concentración de empleo masculino, **se amplían las brechas existentes en el mercado laboral**. Como consecuencia, sin medidas que incluyan explícitamente a las mujeres en sectores estratégicos, **la estructura del MRR corre el riesgo de consolidar desigualdades en lugar de corregirlas**.

El caso de España ilustra claramente estas dinámicas. Los PERTE, diseñados para revitalizar la economía nacional, muestran un marcado sesgo de género. Según las proyecciones realizadas en este informe, las mujeres ocuparán solo el 37% de los puestos de trabajo creados en el marco de estos proyectos. Este desequilibrio se observa también al estimar la ejecución completa del PAN español, donde se estima que el 58% del crecimiento del empleo beneficie a los hombres, frente al 42% destinado a las mujeres. Estas cifras revelan el **impacto persistente de la segregación sectorial**, en la que las mujeres suelen concentrarse en sectores de



servicios con menor valor económico añadido (Karamessini y Rubery, 2021; Seguino, 2020).

Nuestros resultados confirman el papel fundamental de la segregación laboral sectorial en los desequilibrios de género de las políticas de impulso de la economía. Las mujeres suelen concentrarse en sectores de servicios con menor valor económico añadido, lo que pone de relieve la necesidad de comprender mejor las implicaciones de las decisiones macroeconómicas (Karamessini y Ruberym, 2021; Seguino, 2020). La infrarrepresentación de las mujeres en sectores que contribuyen significativamente a la actividad económica (Blau y Khan, 2017; Borrowman y Klasen, 2020; Tonoyan et al., 2020) las desfavorece aún más en las decisiones que priorizan los sectores con mayor impacto económico. Esto, a su vez, pone de manifiesto el carácter de género que tradicionalmente esgrimen las teorías económicas feministas (Sent, E. M., y van Staveren, 2019).

En última instancia, pese a los esfuerzos declarados para incorporar la transversalidad de género en la gobernanza económica, las limitaciones en los mecanismos de supervisión y evaluación han minimizado su efectividad (Cavaghan y O'Dwyer, 2018). Por ejemplo, aunque los PERTE son evaluados por la Comisión Europea, el papel del Parlamento Europeo es mínimo, limitándose a ser informado tras la toma de decisiones clave. Este vacío en los procesos de supervisión reduce la visibilidad de las cuestiones de género en las prioridades de reforma, dejando sin atender los impactos diferenciados que estas políticas tienen sobre hombres y mujeres. Por tanto, **es imprescindible establecer mecanismos de seguimiento explícitos** (Donà, 2022; Klatzer y Rinaldi, 2020).

En general, nuestros resultados indican que, a pesar de las intenciones inclusivas que subyacen a los PERTE y al PAN español, sigue existiendo un reto importante a la hora de garantizar que las mujeres se beneficien por igual de los

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

puestos de trabajo creados por estas inversiones económicas. Desde un punto de vista estrictamente económico, las propuestas de inversión en sectores como la economía verde y la transición energética son eficaces y racionales. Estos sectores son esenciales para sostener una economía moderna y hacer frente a los retos de la sostenibilidad. También es lógico perseguir inversiones eficientes, teniendo en cuenta el potencial de creación de empleo y actividad económica. Sin embargo, **esto no significa que deban pasarse por alto las cuestiones de equidad.**

En el centro de las cuestiones debatidas subyace un problema fundamental: las decisiones económicas se toman sin tener en cuenta las características intrínsecas de la propia economía. Este descuido del proceso de toma de decisiones conduce a resultados que, aunque económicamente racionales en apariencia, **no abordan las disparidades subyacentes, especialmente en términos de igualdad de género.** La metodología que empleamos en nuestro análisis está diseñada para cubrir esta laguna. Permite un examen exhaustivo de las consecuencias a medio y largo plazo de estas decisiones económicas, proporcionando una perspectiva más informada y holística.

49

- El 63% del empleo creado en los PERTE beneficiará a hombres, mientras que solo el 37% corresponderá a mujeres, evidenciando la perpetuación de una brecha estructural persistente.
- Las decisiones económicas que ignoran las dinámicas de género generan resultados que no abordan las disparidades subyacentes, a pesar de ser económicamente racionales en apariencia.

Utilizando esta metodología, podemos analizar cómo las estrategias económicas actuales, como las implicadas en la aplicación del PERTE y el PAN en España, podrían evolucionar con el tiempo y cuáles podrían ser sus implicaciones más amplias. Nuestro enfoque no se limita a criticar las políticas actuales, sino que pretende ofrecer soluciones. Creemos que deben aportarse soluciones económicas

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

a los problemas económicos. Sin embargo, estas soluciones deben basarse en un **conocimiento profundo de la dinámica de la economía**, incluida la composición de su mercado laboral y el impacto potencial de las inversiones en los distintos sectores.

Nuestro análisis va más allá de las ganancias económicas a corto plazo y considera la sostenibilidad a largo plazo de estas estrategias, incluido su impacto en la igualdad de género. Con ello pretendemos fundamentar decisiones económicas mejores y más equitativas. Este enfoque reconoce que, aunque la búsqueda del crecimiento económico y la sostenibilidad es crucial, **no debe producirse a costa de aumentar las disparidades de género**. Por el contrario, abogamos por un enfoque equilibrado en el que el crecimiento económico y la igualdad de género se consideren objetivos complementarios, esenciales para la salud general y la sostenibilidad de la economía. De este modo, podemos garantizar que el progreso económico no se produzca a expensas de la equidad y que los beneficios de la inversión se distribuyan de forma más equitativa entre todos los segmentos de la sociedad.

50

---

### Reflexión adicional: de la generalidad a la particularidad

Las desigualdades de género descritas también afectan de manera trascendente a las PYMES y las personas trabajadoras autónomas, que constituyen una parte fundamental del tejido económico, especialmente en España. Las PYMES lideradas por mujeres suelen concentrarse en sectores como la sanidad, los cuidados, la educación o el comercio minorista, que como hemos visto reciben menos atención e inversión en los programas de inversión. Esto significa que estas empresas pueden quedar excluidas de oportunidades clave para modernizarse y

crecer. Además, la falta de incentivos específicos para la inclusión femenina en sectores como tecnología, energía o automoción podría perpetuar la subrepresentación de autónomas en áreas de alto crecimiento y rentabilidad, limitando su capacidad para competir en igualdad de condiciones.

Las políticas actuales priorizan grandes proyectos industriales y tecnológicos dominados por grandes empresas, dejando a muchas PYMES fuera del radar. Otra decisión económicamente eficiente y racional, pero que puede reducir la capacidad de las PYMES para participar en procesos de transición digital o verde, especialmente si no se establecen mecanismos para su inclusión. Adicionalmente, las PYMES lideradas por mujeres podrían verse especialmente afectadas si no se fomenta su integración en sectores estratégicos. Por ejemplo, si no se promueven incentivos específicos para que estas empresas adopten tecnologías avanzadas, puede ampliarse la brecha entre las grandes empresas y las PYMES, afectando negativamente a su competitividad.

51

---

También debe considerarse que el diseño de los fondos, y las directrices para su aplicación, puede favorecer a las empresas con mayores capacidades para preparar y presentar proyectos complejos, dejando en desventaja a muchas PYMES y, por supuesto, a quienes trabajan por cuenta propia. En este contexto, las barreras de acceso podrían ser incluso mayores para las mujeres emprendedoras, que tradicionalmente afrontan dificultades adicionales en términos de acceso a capital y redes empresariales.

En conclusión, las PYMES y los autónomos, especialmente aquellos proyectos liderados por mujeres pueden perder oportunidades si no se aplican medidas específicas para incluirlos en las estrategias de activación económica, poniendo en peligro su competitividad y sostenibilidad del tejido económico.

### Limitaciones e investigación futura

---

Este estudio, aunque exhaustivo, abre la puerta a desarrollos futuros para abordar sus limitaciones y **avanzar en el análisis de la igualdad de género en las estrategias de diseño de actividad económica**. Si bien centrarse en España ofrece una perspectiva detallada, ampliar el análisis a otros Estados miembros con diferentes estructuras económicas y políticas de género podría permitir generalizar las conclusiones y contrastar enfoques. Además, aunque el modelo input-output es valioso para revelar disparidades sectoriales, no logra capturar por completo las dinámicas más complejas del mercado laboral, como la influencia de la cultura organizativa o las particularidades en la implantación de políticas. Tampoco considera la posibilidad de cambios en las distribuciones sectoriales de género derivados de futuras reformas o transformaciones en los patrones de empleo. En este sentido, **los resultados deben entenderse como un punto de partida más que como una evaluación definitiva** del enfoque de género en la UE.

52

---

Para abordar estas áreas pendientes, el desarrollo de futuras investigaciones podría contribuir a profundizar el análisis en varias direcciones. Comparaciones entre Estados miembros permitirían analizar cómo se adaptan las estrategias a contextos nacionales diversos, proporcionando una evaluación más integral de las políticas de la UE. Los estudios longitudinales, por su parte, podrían rastrear cómo evolucionan los patrones de empleo de género a lo largo del tiempo, arrojando luz sobre la efectividad de las estrategias a largo plazo. Asimismo, investigaciones cualitativas centradas en las experiencias y percepciones de las mujeres en el mercado laboral ofrecerían una comprensión más profunda de los factores culturales y organizativos que moldean los impactos de las políticas. También sería valioso examinar el papel del sector privado y de las asociaciones público-privadas, identificando enfoques innovadores y mejores

prácticas para integrar la perspectiva de género en las estrategias de recuperación económica.

Estas líneas de investigación no solo complementarán los hallazgos de este estudio, sino que también **contribuirán al diseño de políticas más inclusivas y sostenibles**. Al ampliar la comprensión de las dinámicas de género en contextos económicos variados, se sentarán bases más sólidas para garantizar que las políticas económicas promuevan un desarrollo equitativo y transformador a largo plazo.

### Conclusión

---

El análisis crítico de las políticas desarrolladas por la UE para la recuperación económica tras la pandemia revela una importante discordancia entre las expectativas teóricas y los resultados prácticos, especialmente en lo que respecta a la igualdad de género. En teoría, abordar la igualdad de género debería haber sido una prioridad en las políticas pospandémicas de la UE, tal y como establece la inclusión de la igualdad de género como objetivo horizontal en los PAN por parte de la Comisión Europea. Sin embargo, la aplicación real de estas políticas en los Estados miembros, incluida España, presenta limitaciones. La atención prestada a sectores tradicionalmente dominados por los hombres en las medidas de recuperación, en particular en el marco del programa NGEU, no ha tenido suficientemente en cuenta las dimensiones de género en ámbitos como la transición energética y la digitalización de la economía. Este descuido es una manifestación de la arraigada segregación sectorial del sistema económico, que influye en la igualdad de género y en las relaciones laborales.

La falta de estrategias de inclusión específicas en el programa NGEU puede exacerbar los desequilibrios de género existentes. Las mujeres, que han soportado lo

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

peor del impacto económico de la pandemia, se encuentran en desventaja en la actual trayectoria de recuperación. Esta situación subraya la necesidad de un enfoque sensible al género en la planificación de la recuperación. Una recuperación equitativa requiere reconocer estas disparidades e incluir de forma proactiva medidas que garanticen la participación y el beneficio de las mujeres en el panorama económico pospandémico. Así pues, la experiencia de España sirve como estudio de caso que ilustra las consecuencias de pasar por alto las medidas centradas en el género en los planes de recuperación. Pone de relieve la necesidad de elaborar políticas inclusivas que aborden el impacto de género de las crisis económicas, garantizando que los esfuerzos de recuperación no perpetúen o empeoren las desigualdades de género existentes. Esta disonancia entre el marco teórico y la aplicación práctica en el PAN de España plantea cuestiones críticas sobre la eficacia de las directivas de la UE para fomentar una recuperación pospandémica verdaderamente integradora y sensible a las cuestiones de género.

## Parte 2. Propuesta de soluciones

Esta segunda parte del documento presenta una herramienta diseñada para evaluar y supervisar la integración de la perspectiva de género en la gestión de fondos económicos, con un enfoque particular en los proyectos financiados a través de los fondos Next Generation EU. Partiendo de un marco metodológico basado en indicadores clave y técnicas de análisis multicriterio, se propone un sistema práctico y adaptable que permite identificar desigualdades, medir el impacto de género y establecer recomendaciones concretas para garantizar que las inversiones promuevan una participación equitativa y contribuyan a una economía transformadora.

### En busca de soluciones: propuesta metodológica

---

Como hemos detallado a lo largo de este trabajo, la implantación de políticas de ayuda o impulso económico puede ser una buena oportunidad para transformar las estructuras socioeconómicas y avanzar hacia una economía más equitativa. Sin embargo, los resultados del estudio que hemos realizado revelan la persistencia de importantes brechas de género en la distribución de los beneficios y oportunidades asociadas a estos fondos, lo que implica la necesidad de establecer mecanismos que garanticen que, efectivamente, éstos se aplican y distribuyen de forma equitativa.

En este contexto, proponemos una herramienta diseñada para evaluar y supervisar la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos NGEU y, más concretamente, los procedentes de los PERTE. El objetivo de esta herramienta es **medir el impacto de género en las inversiones económicas**, ofreciendo al mismo tiempo un marco práctico y flexible que permita identificar, analizar y abordar desigualdades en la aplicación de dichos fondos.

De esta forma, el propósito de esta herramienta es múltiple: por un lado, garantizar que las inversiones realizadas **promuevan una participación equitativa** entre hombres y mujeres; por otro, proporcionar una base de datos y análisis que **oriente futuras aplicaciones** hacia un enfoque más igualitario. Además, busca identificar y proponer **medidas correctivas** en sectores o iniciativas donde se detecten desigualdades, fomentando que se pueda desarrollar un **aprendizaje continuo** que favorezca la integración de la perspectiva de género en la aplicación de fondos futuros. Asimismo, la herramienta tiene como objetivo **promover el desarrollo de capacidades** entre los



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

actores clave del contexto, facilitando la adopción de mejores prácticas y asegurando que las inversiones contribuyan activamente a una economía transformadora.

Esta herramienta se diseña con un **enfoque multinivel y contextualizado**, combinando indicadores cuantitativos y cualitativos. Es decir, no se limita a medir cuántos hombres y mujeres participan en los proyectos propiciados por los fondos, sino que también analiza dónde están integrados y cómo se desarrollan dentro de las dinámicas organizativas. De esta forma, se favorece la identificación de barreras estructurales que limitan el acceso en igualdad de oportunidades laborales y profesionales, proporcionando una visión más completa de la realidad del mercado laboral.

Un elemento central de esta propuesta es la **inclusión de indicadores sensibles al género**. Estos indicadores irían más allá del simple "*recuento de cabezas*", abordando aspectos como la calidad de los roles asignados, el acceso a posiciones de liderazgo, la distribución de tareas y la percepción de igualdad en el entorno de trabajo. Asimismo, se incorporarán métricas cualitativas que permitan evaluar la cultura organizativa, los procesos de promoción y las dinámicas de trabajo en las organizaciones.

La herramienta también se apoya en metodologías de toma de decisiones multicriterio (MCDM), un enfoque especialmente útil para analizar problemas complejos como las desigualdades de género. A través de esta metodología, puede **darse prioridad a indicadores relevantes y ponderar distintos factores**, como la participación femenina, la calidad de los empleos generados y las barreras estructurales identificadas. Por último, cabe destacar que se trata de una **herramienta flexible y transferible**, fácilmente escalable y capaz de adaptarse a distintos contextos y sectores. Si bien inicialmente se aplicaría a los fondos NGEU, su configuración modular permite su implantación en otros programas de inversión pública o privada.

### Diseño de la herramienta

---

La herramienta de diagnóstico propuesta se estructura en dos etapas complementarias, que combinan un enfoque genérico y uno específico para maximizar su aplicabilidad y relevancia en distintos contextos.

#### *Primera etapa: diagnóstico genérico*

El objetivo de esta etapa es desarrollar un **marco general que pueda aplicarse a cualquier organización**, independientemente de su tamaño o sector. Se trata de identificar las dimensiones y perspectivas más relevantes relacionadas con la brecha de género, generando una lista específica de indicadores que permita supervisar y evaluar las dinámicas de género y las desigualdades en el entorno organizativo.

Para ello, se utiliza una metodología integrada basada en métodos de toma de decisiones multicriterio (MCDM), combinando las técnicas Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) y Analytic Network Process (ANP). Esta combinación, conocida como DANP, es particularmente innovadora en el ámbito empresarial. ANP permite analizar de manera exhaustiva **la influencia y las relaciones entre todos los factores que componen una red de indicadores**, mientras que DEMATEL facilita el **estudio de las relaciones causa-efecto entre estos elementos**. La integración de ambas metodologías proporciona una visión global y complementaria, dando prioridad a los criterios con mayor potencial de influencia para abordar las desigualdades de género en el contexto empresarial.

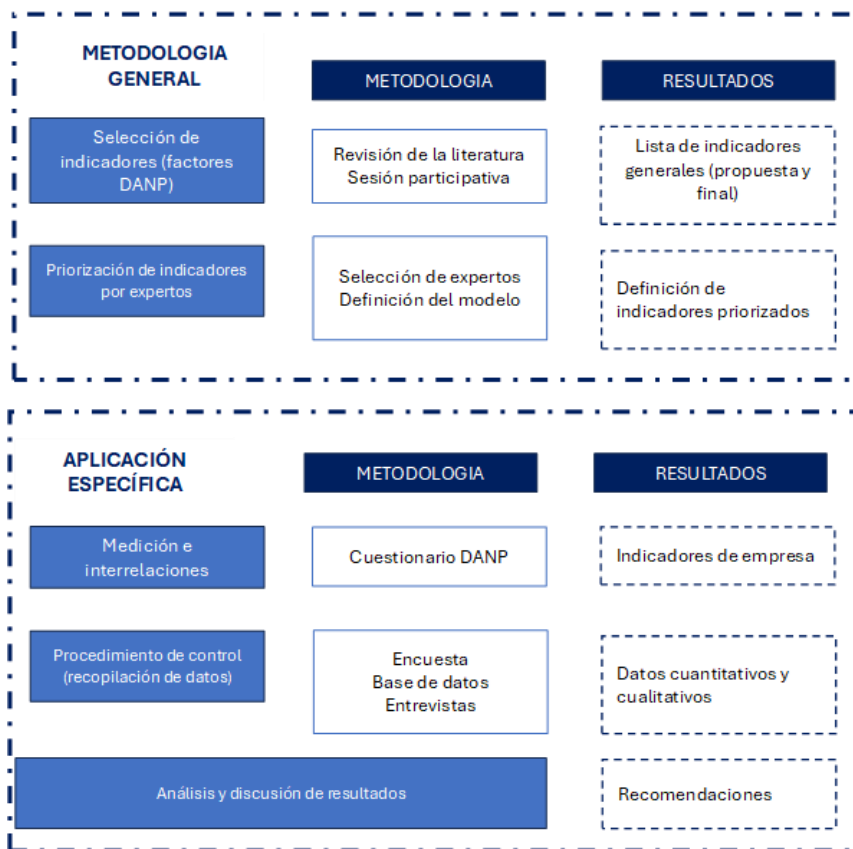
#### *Segunda etapa: aplicación específica*

En esta etapa, el marco desarrollado en la primera fase se adapta y aplica a un contexto empresarial concreto. Esta adaptación pasa por personalizar los indicadores seleccionados para reflejar las características específicas de la empresa evaluada, ya sea

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

una pequeña empresa, una mediana o una gran corporación de un sector estratégico. La aplicación implica la **medición y el análisis detallado de los indicadores prioritarios**, evaluando su importancia e influencia específica dentro del entorno específico de la empresa. Los resultados obtenidos se emplearán para elaborar recomendaciones y directrices dirigidas a la dirección de la organización, con el objetivo de reducir la brecha de género, mejorar la inclusión y fomentar la igualdad de oportunidades en el entorno laboral. La **Figura 5** sintetiza esta metodología.

Figura 5. Propuesta metodológica



### Metodología General

#### 1. Selección de indicadores y aspectos relevantes - Elementos DANP

- Método de investigación aplicado: Revisión de literatura, sesión participativa.
- Resultados obtenidos: Primera lista de indicadores generales para organizaciones, lista final de indicadores específicos para empresas).

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

El desarrollo de una herramienta efectiva para evaluar la integración de la igualdad de género en los proyectos implantados en las empresas requiere cierta base metodológica. Para ello, se ha llevado a cabo un proceso de selección de indicadores basado en una **revisión exhaustiva de marcos de seguimiento ya existentes**, adaptándolos a las necesidades y características de los contextos organizativos. A partir de esta revisión, hemos elaborado una lista preliminar de indicadores organizados en seis dimensiones que consideramos clave en la organización y gestión empresarial. Estas dimensiones permiten identificar dinámicas de género, desde la representación en diferentes niveles organizativos hasta aspectos más complejos como la cultura de la organización, conciliación, corresponsabilidad y acceso a roles de liderazgo.

La **Tabla 6** sintetiza la selección preliminar de indicadores realizada.

Tabla 6. Indicadores genéricos

<p><b>Cumplimiento de criterios de igualdad en la asignación de fondos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Proporción de proyectos financiados con medidas específicas de igualdad:</b> % de proyectos aprobados que incluyen objetivos claros de igualdad de género.</li> <li>▪ <b>Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas:</b> Verificar que se exigen explícitamente requisitos para proyectos que demuestren perspectiva de género en su diseño o concepción.</li> <li>▪ <b>Aplicación de auditorías de género:</b> Frecuencia y calidad de las auditorías para comprobar que los fondos aplicados han tenido en cuenta el impacto de género en sus fases de diseño e implantación.</li> </ul>
<p><b>Impacto de los proyectos en la igualdad de género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Análisis de beneficiarios desagregado por género:</b> Evaluar cuántos hombres y mujeres se benefician directamente de los proyectos financiados, ya sea mediante empleo, formación o acceso a recursos.</li> <li>▪ <b>Indicadores de mejora en oportunidades para mujeres:</b> Medir si los proyectos financiados han mejorado el acceso de las mujeres a puestos/áreas/roles donde no estuviesen representadas.</li> <li>▪ <b>Evolución en la creación de empleo femenino:</b> Número de empleos generados para mujeres en los proyectos financiados por los fondos Next Generation.</li> <li>▪ <b>Impacto en roles familiares y corresponsabilidad:</b> Evaluar si los proyectos han favorecido el diseño de medidas para reducir la carga desigual de cuidados entre géneros.</li> </ul>
<p><b>Incorporación de la perspectiva de género en los objetivos y estrategias de los proyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Objetivos específicos de género en proyectos:</b> % de proyectos que incluyen metas concretas para reducir la brecha de género en sus actividades o resultados.</li> <li>▪ <b>Evaluación de género en la planificación:</b> Verificar si los proyectos cuentan con un análisis de impacto de género antes de la asignación de fondos.</li> <li>▪ <b>Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos:</b> Existencia y participación en programas de formación en perspectiva de género para el equipo directivo de los proyectos.</li> <li>▪ <b>Presupuesto asignado a iniciativas de género:</b> % del presupuesto total del proyecto dedicado a iniciativas relacionadas con la igualdad de género.</li> </ul>
<p><b>Seguimiento y transparencia en la ejecución de proyectos con perspectiva de género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transparencia en la asignación de recursos:</b> Publicación y acceso público a informes de cómo se distribuyen los recursos por género en los proyectos financiados.</li> <li>▪ <b>Rendición de cuentas sobre objetivos de igualdad:</b> Frecuencia de los informes de seguimiento específicos sobre avances en igualdad de género.</li> <li>▪ <b>Sistemas de control de género:</b> Existencia de un sistema de supervisión/control que mida el cumplimiento de los objetivos de género en cada fase del proyecto.</li> </ul>

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Indicadores de impacto cualitativo:</b> Inclusión de indicadores cualitativos que evalúen cambios en la percepción y las dinámicas organizativas en torno a la igualdad de género.</li> </ul>
<p><b>Inclusión de mujeres en la implantación y dirección de proyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Diversidad de género en la dirección de proyectos:</b> % de proyectos financiados que tienen mujeres en puestos de liderazgo o dirección.</li> <li>▪ <b>Participación femenina en la ejecución de proyectos:</b> Número de mujeres involucradas en la implantación de los proyectos en roles técnicos, de gerencia y operativos.</li> <li>▪ <b>Planes de formación para mujeres:</b> Inclusión de programas de desarrollo profesional que fortalezcan la participación de mujeres en los proyectos.</li> <li>▪ <b>Fomento de liderazgo femenino:</b> Número de iniciativas dentro de los proyectos destinadas a promover el liderazgo de mujeres en áreas de gestión.</li> </ul>
<p><b>Fomento de la Igualdad en la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Inclusión femenina en áreas estratégicas:</b> Evaluación de la % de mujeres en áreas críticas para el desempeño organizativo.</li> <li>▪ <b>Acceso a formación especializada:</b> % de mujeres beneficiadas por programas de formación técnica/específica dirigida a áreas estratégicas de gestión.</li> <li>▪ <b>Medidas contra la discriminación laboral:</b> Implantación de protocolos contra sesgos de género en la contratación y promoción laboral.</li> </ul>

### 2. Priorización de indicadores por expertos

- Método de investigación aplicado: Selección de expertos, definición del modelo.
- Resultados obtenidos: Definición de los indicadores a priorizar para empresas.

A partir de esa lista preliminar de factores, deben identificarse todas las perspectivas y dimensiones que pueden influir en la brecha de género en las organizaciones, lo que implica crear una lista específica de indicadores de rendimiento que permitan medir y evaluar cómo las funciones y roles de género están distribuidos y qué desigualdades pueden existir. Para alcanzar este objetivo, se utiliza una metodología basada en MCDM (Métodos de Toma de Decisiones Multicriterio), que combina dos técnicas:

- DEMATEL (*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*): Esta técnica ayuda a analizar relaciones de causa-efecto entre los diferentes elementos de una red (los indicadores de género, en este caso). Es decir, permite entender cómo ciertos factores pueden influir en otros, identificando cuáles son las causas principales y cuáles los efectos en las desigualdades de género.
- ANP (*Analytic Network Process*): Esta técnica permite evaluar la influencia de todos los factores de manera interdependiente dentro de una red compleja. ANP ayuda a obtener una visión completa de cómo interactúan los factores relacionados con la brecha de género, considerando sus influencias mutuas.

La combinación de DEMATEL y ANP, conocida como DANP, es un enfoque novedoso en políticas de género porque permite integrar las ventajas de ambos métodos. Con DANP, se pueden identificar cuáles son los indicadores más influyentes y prioritarios para entender y reducir la brecha de género en una empresa.

Para poder realizar una clarificación de factores, identificando aquéllos que tienen un mayor potencial de influencia, se requiere la participación de un grupo de personas expertas que puedan dar su opinión en relación con esta importancia o impacto relativo. La metodología contempla la inclusión de diversas partes interesadas, no solo expertos en

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

género, sino también en áreas estratégicas de impacto empresarial, como desarrollo organizativo, políticas públicas y sectores económicos. A través de esta perspectiva multidisciplinar se puede reunir un grupo de personas que aporte conocimientos y *expertise* en distintas áreas, tales como ciencias sociales, políticas de igualdad, finanzas y gestión de proyectos, asegurando una evaluación equilibrada y complementaria de los indicadores de equidad de género. Es esencial que estos expertos tengan una comprensión detallada de su campo y de cómo se aplica en el contexto de los fondos Next Generation y sus implicaciones en términos de igualdad.

En primer lugar, los expertos deben **identificar los indicadores realmente relevantes para el control de la inclusión de la perspectiva de género** en una organización. En el caso del ejemplo inicial de indicadores que hemos propuesto, se propone agruparlos en seis categorías:

- Diseño inicial
- Impacto y resultados
- Planificación
- Seguimiento y control
- Cultura organizativa
- Compromiso

A partir de ahí, se realiza una **simplificación de indicadores**, donde se prioricen aquellos con mayor impacto potencial. La propuesta figura en la **Tabla 7**. La combinación de ambos procesos (agrupación en categorías, identificación de indicadores relevantes) permite tener un listado de indicadores contextualizados (**Figura 6**).



Tabla 7. Indicadores relevantes

DISEÑO INICIAL	C1	Proporción de proyectos financiados con medidas específicas de igualdad
	C2	Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas
	C3	Aplicación de auditorías de género
IMPACTO Y RESULTADOS	C4	Análisis de beneficiarios desagregado por género
	C5	Indicadores de mejora en oportunidades para mujeres
	C6	Evolución en la creación de empleo femenino
	C7	Impacto en roles familiares y corresponsabilidad
PLANIFICACIÓN	C8	Objetivos específicos de género en proyectos
	C9	Evaluación de género en la planificación
	C10	Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos
	C11	Presupuesto asignado a iniciativas de género
SEGUIMIENTO Y CONTROL	C12	Transparencia en la asignación de recursos
	C13	Rendición de cuentas sobre objetivos de igualdad
	C14	Sistemas de control de género
	C15	Indicadores de impacto cualitativo
CULTURA ORGANIZATIVA	C16	Diversidad de género en la dirección de proyectos
	C17	Participación femenina en la ejecución de proyectos
	C18	Planes de formación para mujeres
	C19	Fomento de liderazgo femenino
COMPROMISO	C20	Inclusión femenina en áreas estratégicas
	C21	Acceso a formación especializada
	C22	Medidas contra la discriminación laboral

A partir de este punto, se aplica la técnica DANP (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory y Analytic Network Process) para evaluar los indicadores relacionados con la aplicación de la perspectiva de género en los proyectos financiados, lo que permite clasificar estos indicadores en función de su relevancia y alineación con el objetivo: verificar que estos fondos se aplican cumpliendo con los requisitos de igualdad de género en las empresas.

Una vez construido el modelo y obtenida la validación de los expertos, se aplica el método DANP en los siguientes pasos:

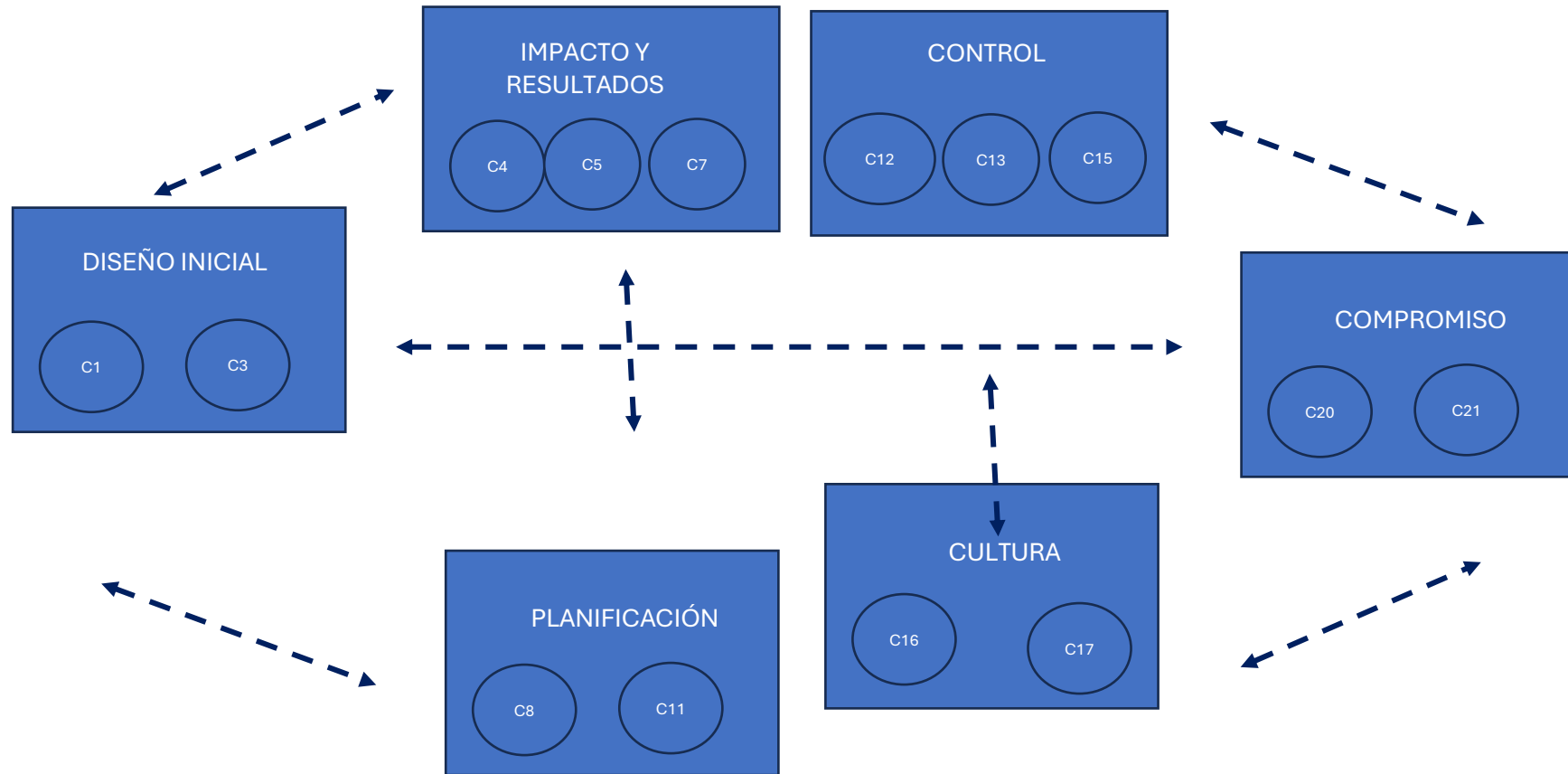
**Paso 1: Generación de la matriz de relación directa (Matriz A).** Para medir la relación entre los indicadores, se diseña una escala de comparación de 0 a 4:

- 0: Sin influencia
- 1: Baja influencia
- 2: Influencia media
- 3: Influencia alta

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

- 4: Influencia muy alta

Figura 6. Indicadores contextualizados



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

Los expertos comparan pares de indicadores para determinar el grado de influencia de uno sobre otro, obteniendo así la **matriz de relación directa** (A), una matriz n×n donde cada valor  $a_{ij}$  representa la influencia del indicador i sobre el indicador j.

La **Tabla 8** nos muestra la matriz para este caso particular:

**Tabla 8. Factores priorizados**

	C1	C3	C4	C5	C7	C8	C11	C12	C13	C15	C16	C19	C20	C22
C1		4	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1
C3	0		4	0	1	0	3	3	0	2	0	0	0	1
C4	0	0		4	0	3	0	0	0	2	0	0	0	1
C5	0	0	0		4	0	0	0	0	0	4	0	3	0
C7	0	0	0	0		0	1	0	4	0	0	0	0	3
C8	0	0	0	0	0		0	4	4	0	0	0	0	0
C11	0	0	0	0	0	0		0	0	0	3	0	0	0
C12	0	0	0	0	0	0	0		0	4	3	0	0	0
C13	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	3	0	0
C15	0	0	4	3	0	0	0	0	0		0	0	3	0
C16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	4	0
C19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	0
C20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		4
C22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Esta matriz A nos da una primera visión de cómo interactúan los indicadores. Si un indicador tiene muchas relaciones fuertes de influencia con otros, es un indicador relevante dentro del sistema que estamos estudiando (en este caso, la aplicación de la perspectiva de género en proyectos). La matriz muestra las influencias directas, es decir, las conexiones más obvias y explícitas entre los indicadores.

La matriz muestra cómo los indicadores relevantes interactúan entre sí, destacando relaciones de influencia clave para evaluar la perspectiva de género en proyectos. En este sistema, algunos indicadores actúan como motores que activan cambios en otros, mientras que algunos desempeñan un rol más pasivo, dependiendo de influencias externas para ser efectivos.

- C1 (Proporción de proyectos financiados con medidas específicas de igualdad) emerge como un indicador clave, ya que influye significativamente en otros elementos, como

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

las auditorías de género (C3), el análisis desagregado (C4) y la mejora en oportunidades para mujeres (C5). Por lo tanto, la financiación con enfoque de género es una base fundamental para el resto de las iniciativas. Sin un financiamiento adecuado, el progreso en otros indicadores sería limitado.

- Las auditorías de género (C3) también desempeñan un papel central, asegurando que las acciones se alineen con los objetivos y sean medibles. Estas auditorías tienen un impacto alto en indicadores como la transparencia en la asignación de recursos (C12) y los indicadores de impacto cualitativo (C15), lo que evidencia su importancia en la rendición de cuentas y la evaluación de los resultados más allá de las cifras.
- La definición de objetivos específicos de género (C8) también se posiciona como un motor estratégico, ya que influye directamente en la transparencia (C12) y la rendición de cuentas (C13). A su vez, la diversidad en la dirección de proyectos (C16) no solo es un resultado deseado, sino también un indicador estratégico que impulsa la inclusión femenina en áreas clave (C20) y el fomento del liderazgo femenino (C19).
- En contraste, algunos indicadores, como las medidas contra la discriminación laboral (C22) y el fomento del liderazgo femenino (C19), son más pasivos, ya que dependen de influencias externas para activarse. Por ejemplo, la lucha contra la discriminación requiere una base sólida de transparencia (C12), diversidad en la dirección (C16) e indicadores cualitativos (C15) que evidencien barreras menos visibles.
- Por último, los valores bajos de influencia (1) identifican relaciones indirectas o débiles. Por ejemplo, el impacto en roles familiares y corresponsabilidad (C7) tiene una conexión limitada con otros indicadores, como la transparencia (C12), lo que indica que este impacto es un efecto secundario de otras acciones y no un foco estratégico directo.

En conclusión, la matriz resalta que los indicadores C1, C3, C8 y C16 son los motores principales del sistema, mientras que C12 (Transparencia) y C15 (Impacto cualitativo)

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

desempeñan roles estratégicos como puentes entre planificación y resultados.

**Paso 2: Normalización de la matriz de relaciones directas.** La matriz A se normaliza para asegurar que todas las influencias están en una escala comparable, ya que los valores de influencia pueden variar ampliamente entre indicadores. La normalización convierte estos valores en proporciones relativas que suman 1 en cada columna. La **matriz normalizada (X)** se obtiene mediante la fórmula:

$$x_{ij} = a_{ij} / \sum_{i=1}^n a_{ij} \quad x_{ij} = a_{ij} / \sum_{i=1}^n a_{ij} \quad (1)$$

donde  $a_{ij}$  son los valores de la matriz de relaciones directas. La normalización permite comparar los valores entre indicadores de manera más uniforme. Nos ayuda a ver no solo cuánto influye un indicador en términos absolutos, sino cómo se comporta en relación con los demás, haciendo las comparaciones entre indicadores más consistentes.

La matriz normalizada para el ejemplo propuesto es la siguiente:

Tabla 9. Matriz normalizada

	C1	C3	C4	C5	C7	C8	C11	C12	C13	C15	C16	C19	C20	C22
C1	0,00	1,00	0,27	0,22	0,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
C3	0,00	0,00	0,36	0,00	0,13	0,00	0,75	0,43	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,10
C4	0,00	0,00	0,00	0,44	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,10
C5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,18	0,00
C7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30
C8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,57	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
C12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,30	0,00	0,00	0,00
C13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	0,00	0,00
C15	0,00	0,00	0,36	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00
C16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,57	0,24	0,00
C19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00
C20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40
C22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00

**Paso 3: Obtención de la matriz de relación total (T).** La matriz de relación total T incorpora tanto las influencias directas como las indirectas entre los indicadores. Esto se hace utilizando la fórmula:

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

$$T = X(I - X)^{-1} \quad (2)$$

donde  $I$  es la matriz identidad (una matriz que sirve como referencia para comparar). Esta operación acumula las influencias directas e indirectas para dar una visión completa de las relaciones entre los indicadores. La matriz  $T$  muestra cómo se afectan entre sí los indicadores de manera completa, incluyendo las relaciones que no son evidentes a primera vista (influencias indirectas). Por ejemplo, si el indicador  $A$  influye directamente en  $B$  y  $B$  influye en  $C$ , entonces  $A$  tiene una influencia indirecta en  $C$ . La matriz  $T$  considera tanto estas influencias directas como las conexiones indirectas, lo cual es útil para entender la estructura global del sistema y el papel de cada indicador.

La matriz  $T$  en este caso es:

**Tabla 10. Matriz total**

	C1	C3	C4	C5	C7	C8	C11	C12	C13	C15	C16	C19	C20	C22
C1	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
C3	0,0000	0,0000	0,6613	0,5668	0,4084	0,6613	0,8521	0,8065	0,5348	0,8185	0,7243	0,6431	0,6640	0,5542
C4	0,0000	0,0000	0,2419	0,7737	0,3869	1,2419	0,0967	0,7097	0,8144	0,6653	0,5514	0,6641	0,6266	0,4909
C5	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5000	0,0000	0,1250	0,0000	0,2500	0,0000	0,4375	0,3571	0,4195	0,3178
C7	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,2500	0,0000	0,5000	0,0000	0,0750	0,2571	0,1410	0,3564
C8	0,0000	0,0000	0,1290	0,1756	0,0878	0,1290	0,0220	0,6452	0,6084	0,3548	0,2704	0,4153	0,2818	0,1519
C11	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,3000	0,1714	0,1193	0,0477
C12	0,0000	0,0000	0,2258	0,3073	0,1537	0,2258	0,0384	0,1290	0,1897	0,6210	0,4732	0,3517	0,3981	0,2279
C13	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,4286	0,1085	0,0434
C15	0,0000	0,0000	0,4516	0,6147	0,3073	0,4516	0,0768	0,2581	0,3795	0,2419	0,3463	0,3605	0,5576	0,3604
C16	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5714	0,3978	0,1591
C19	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,2532	0,1013
C20	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0759	0,4304
C22	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1899	0,0759

**Paso 4: Obtención del diagrama causal de los indicadores.** Los parámetros  $D$  y  $R$  de cada indicador se calculan a partir de la matriz  $T$ :

$$D = \sum_{i=1}^n t_{ij} \quad D = \sum_{i=1}^n t_{ij} \quad (3)$$

$$R = \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad R = \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad (4)$$

Se calculan dos parámetros para cada indicador:

- **D:** representa la suma de las influencias que un indicador ejerce sobre los demás.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

- **R:** representa la suma de las influencias que un indicador recibe de los demás.

Con estos valores, se puede construir un **diagrama causa-efecto**. En este diagrama:

- El **eje horizontal** (D + R) muestra el grado de protagonismo de cada indicador, es decir, cuánto participa en el sistema en general.
- El **eje vertical** (D - R) muestra si un indicador tiende a ser una causa (valores positivos) o un efecto (valores negativos).

El diagrama causa-efecto (**Tabla 11**) permite visualizar el papel de cada indicador en el sistema. Los indicadores con valores altos de (D + R) son los que tienen más interacciones, por lo que son más importantes en el sistema general. Los indicadores con valores positivos en (D - R) son "causas" que afectan a otros indicadores, mientras que los valores negativos en (D - R) son "efectos" que resultan de la influencia de otros indicadores.

**Tabla 11. Determinación de relaciones causales**

	D+R	D-R
C1	13,0000	13,0000
C3	8,8952	6,8952
C4	9,9733	4,5540
C5	5,8452	-1,0312
C7	4,4237	-1,2645
C8	6,9809	-0,4384
C11	3,0995	-1,8225
C12	6,8901	-0,2066
C13	4,8574	-3,6964
C15	8,1081	0,7048
C16	5,3065	-3,0497
C19	5,5749	-4,8660
C20	5,7396	-4,7270
C22	4,5833	-4,0517

Como se dijo, el valor  $D+R$  mide **el grado de protagonismo de un indicador en el sistema**. Los valores altos de  $D+R$  reflejan que el indicador tiene muchas interacciones, tanto ejerciendo influencia como recibéndola, lo que lo convierte en un elemento central dentro del sistema. se puede realizar un análisis más preciso del papel de cada indicador



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

en el sistema, diferenciando su protagonismo y su rol como causa o efecto. Este análisis permite identificar patrones claros sobre qué indicadores son más centrales y cuáles dependen más de las dinámicas del sistema.

Con estos datos, C1 (13.00) es el elemento más relevante del sistema. Su posición refleja que es el motor principal, interactuando ampliamente con otros indicadores. Esto lo convierte en el eje central para generar cambios en el sistema. Además, C3 (8.89) y C4 (9.97) emergen como secundarios clave, mostrando una alta interacción tanto directa como indirecta. Por otro lado, C15 (8.10) también adquiere relevancia en el sistema, probablemente por su impacto en el seguimiento cualitativo de las políticas implementadas.

Los indicadores con valores bajos, como C22 (4.58) y C19 (5.57), tienen un rol más periférico en términos de interacción. Aunque estos elementos no son centrales en el sistema global, podrían ser críticos en áreas específicas, como combatir la discriminación laboral y fomentar el liderazgo femenino.

En contraste, indicadores como C19 (-4.86) y C20 (-4.72) son claramente efectos en el sistema, recibiendo más influencia de la que ejercen. Esto los posiciona como receptores clave de las dinámicas generadas por los indicadores causales, reflejando un rol más reactivo. Otros indicadores como C13 (-3.69) y C16 (-3.04) también desempeñan roles de efecto, lo que resalta su dependencia de las políticas y acciones impulsadas por las causas principales.

En conclusión, este análisis confirma que C1 es el motor central del sistema, mientras que C3, C4, y C15 desempeñan roles estratégicos importantes. Los indicadores con roles de efecto, como C19, C20, y C22, aunque menos influyentes, son esenciales para evaluar el impacto de las políticas y cerrar el ciclo de mejora continua. Por tanto, la estrategia óptima sería fortalecer los indicadores clave para maximizar su impacto, al tiempo que se integran los indicadores efecto en dinámicas más activas para equilibrar el

sistema y aumentar su resiliencia.

Estos cálculos podrían perfeccionarse mediante la obtención de la supermatriz ponderada (W) y la matriz límite, que permitirían un análisis más exhaustivo del sistema. La normalización de la matriz T en columnas (supermatriz ponderada) y la estabilización de los valores a través de iteraciones sucesivas (matriz límite) ofrecen una visión más equilibrada de las relaciones de influencia. Este proceso sería especialmente útil para priorizar indicadores en contextos complejos, ya que refleja las influencias acumulativas y estables entre los indicadores. Implantar este paso ayudaría a identificar con mayor precisión los indicadores más relevantes en el sistema, permitiendo una clasificación clara y una justificación metodológica sólida para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la decisión de realizar estos cálculos dependerá del nivel de detalle requerido en el análisis y de los recursos disponibles para implantarlo.

### Paso 5. Validación final de los resultados

Cada experto revisa los resultados que genera el modelo DANP. Si encuentran algún resultado que no parece consistente con sus conocimientos, pueden ajustar sus evaluaciones en la matriz de relación directa inicial. La validación asegura que los resultados finales reflejan de manera precisa el conocimiento experto y no sean únicamente el producto de cálculos automáticos. Este paso permite ajustar cualquier discrepancia y confirmar que la clasificación de los indicadores se alinea con la experiencia y la lógica del panel de expertos.

### Aplicación a una Empresa Específica

La implantación de indicadores para evaluar la igualdad de género requiere un enfoque estructurado que combine diferentes metodologías de recolección y análisis de datos. Al adaptarlos a una empresa o sector concreto, es importante integrar tanto la percepción de los actores clave como los datos estructurales, garantizando una

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

evaluación completa y personalizada. Este proceso se puede organizar en cuatro etapas, vinculándolas directamente a los indicadores seleccionados, lo que permite un análisis más eficiente y alineado con los objetivos de la organización.

### Encuesta a participantes del proyecto

El primer paso consiste en realizar una encuesta dirigida a las personas participantes en los proyectos, diseñada específicamente para evaluar el cumplimiento de los indicadores clave en el contexto del sector o empresa. Por ejemplo, indicadores como C7 (Impacto en roles familiares y corresponsabilidad) o C19 (Fomento del liderazgo femenino) pueden ser evaluados mediante preguntas como: "¿Considera que el proyecto facilita la conciliación laboral?" o "¿Cree que el proyecto promueve activamente el liderazgo de mujeres en roles estratégicos?". La encuesta debe incluir tanto preguntas cuantitativas como cualitativas, permitiendo que los participantes compartan experiencias sobre barreras percibidas o avances logrados. De esta forma, se capta la percepción general, al mismo tiempo que se obtienen datos específicos para entender cómo los indicadores se reflejan en la práctica diaria. Debe permitir identificar posibles áreas de mejora o cumplimiento insuficiente.

74

---

### 2. Análisis de datos secundarios

El segundo paso implica el análisis de datos secundarios en bases de datos institucionales. Aquí se evalúa la dimensión estructural de los indicadores. Por ejemplo, para C12 (Transparencia en la asignación de recursos), se puede revisar la distribución de presupuestos entre hombres y mujeres, mientras que para C16 (Diversidad de género en la dirección de proyectos), es fundamental analizar la proporción de mujeres en roles estratégicos. Este análisis permite identificar desigualdades estructurales, como brechas salariales, inestabilidad contractual o acceso desigual a recursos financieros y materiales. Los datos obtenidos complementan la percepción capturada en la encuesta.

### 3. Entrevistas en profundidad con responsables y participantes clave

El tercer paso consiste en realizar entrevistas en profundidad con responsables y participantes clave, para explorar los desafíos específicos asociados a los indicadores. Por ejemplo, para evaluar C5 (Indicadores de mejora en oportunidades para mujeres), se puede preguntar a los líderes de proyecto cómo promueven oportunidades igualitarias y qué barreras enfrentan. Del mismo modo, C13 (Rendición de cuentas sobre objetivos de igualdad) puede preguntarse si existen mecanismos claros para supervisar los avances en igualdad de género y cómo se gestionan las desviaciones. Estas entrevistas permiten comprender las dinámicas internas, la cultura organizativa y las posibles resistencias al cambio.

### 4. Análisis de resultados y seguimiento específico

Finalmente, el cuarto paso se centra en el análisis de resultados y seguimiento específico, integrando los datos de las etapas anteriores para generar un diagnóstico claro.

75

---

Este análisis debe incluir dos niveles:

- Resultados generales, donde se evalúe el cumplimiento global de los objetivos de igualdad en el sector o empresa, permitiendo comparaciones con benchmarks externos o internos.
- Resultados específicos por proyecto o área, vinculando los hallazgos a los indicadores seleccionados para identificar áreas concretas de mejora y desarrollar recomendaciones personalizadas.

La integración de los hallazgos en un marco operativo es esencial para transformar los datos obtenidos en acciones concretas. A partir del análisis DANP, las recomendaciones deben priorizarse según los indicadores más influyentes. Por ejemplo, en el ejemplo que hemos desarrollado, si C1 (Proporción de proyectos con medidas de igualdad) resulta ser un motor clave, debe garantizarse que futuros proyectos incluyan requisitos explícitos

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

relacionados con este indicador. Asimismo, los mecanismos de seguimiento continuo, como auditorías periódicas para C3 (Auditorías de género) o métricas específicas de representación para C16 (Diversidad de género en dirección), aseguran un seguimiento constante y ajustable en función de los resultados. Este paso cierra el ciclo de evaluación, asegurando que los aprendizajes obtenidos impulsen mejoras en la implantación de políticas de igualdad de género.

Con esta metodología, los indicadores generales obtenidos se adaptan efectivamente a la realidad de la empresa o sector, proporcionando un marco claro para evaluar y mejorar la igualdad de género. Al adaptar la metodología para incluir preguntas y análisis específicos sobre el impacto de género en los proyectos financiados, es posible identificar áreas de mejora y asegurar que los fondos no solo cumplen con un criterio formal de igualdad, sino que realmente generan un impacto positivo en la equidad de género.

### Parte 3. Aplicación práctica

---

En esta tercera parte realizamos un ejercicio práctico y realista de la herramienta previamente explicada. Así, identificamos qué factores impulsan un impacto real en la equidad de género y cuáles dependen de otros cambios estructurales. El resultado es un sistema práctico, adaptable y basado en evidencias, que permite detectar desigualdades en la distribución de los fondos, medir el impacto de género de las inversiones y establecer estrategias efectivas para garantizar una aplicación equitativa de los recursos.

El análisis ha llevado a la elaboración de decálogos de buenas prácticas, dirigidos a administraciones públicas, empresas privadas, autónomos y pequeñas empresas, ofreciendo soluciones concretas sin necesidad de normativas restrictivas, pero con incentivos y herramientas aplicables.

Más allá de la política y la regulación, el documento enfatiza que la equidad de género también se construye en los detalles. Porque lograr una economía transformadora no es solo una cuestión de voluntad política, sino de acción práctica. Y este documento es una guía para convertir la intención en impacto real.

A partir del análisis realizado, aplicaremos nuestra metodología a un caso concreto, con el objetivo de evaluar la integración de la perspectiva de género en la distribución y aplicación de los proyectos financiados por fondos públicos. Mediante un enfoque metodológico estructurado, identificamos desigualdades en su implantación y proponemos mecanismos de mejora. Para ello, aplicamos indicadores cuantitativos y cualitativos, asegurando un enfoque contextualizado y aplicable a distintos sectores. Este caso práctico permite validar la herramienta en un entorno real, generando información clave para mejorar la eficacia de las políticas de inversión y garantizar que los fondos asignados

contribuyan efectivamente a reducir las desigualdades de género.

### Metodología General

---

#### 1. Selección de indicadores y aspectos relevantes - Elementos DANP

Para evaluar la integración de la igualdad de género en los proyectos financiados con fondos públicos, hemos aplicado un enfoque metodológico basado en dos pilares:

- **Revisión de literatura:** Identificación de mejores prácticas y marcos de seguimiento en inversiones económicas previas.
- **Consulta con expertos:** Validación y refinamiento de indicadores con gestores de proyectos, responsables de igualdad y expertos en financiación.

A partir de este proceso, elaboramos una lista preliminar de indicadores, que posteriormente refinamos hasta obtener una versión definitiva adaptada a las características específicas del caso práctico. Esta lista se estructura en cinco áreas clave que permiten una evaluación integral del impacto de los fondos desde una perspectiva de género (**Tabla 12**): cultura organizativa, compromiso, planificación y diseño inicial, seguimiento y control, e indicadores de impacto y resultado. A través de esta estructura, la herramienta desarrollada permite una evaluación detallada del impacto de los fondos en materia de igualdad de género.

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

Tabla 12. Propuesta de indicadores

<b>Cultura organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Diversidad de género en la dirección de proyectos:</b> % de proyectos financiados en los que al menos una parte de la dirección corresponde a mujeres.</li> <li>▪ <b>Participación femenina en la ejecución de proyectos:</b> % de mujeres en los equipos de trabajo y toma de decisiones dentro de los proyectos aprobados.</li> <li>▪ <b>Planes de formación para mujeres:</b> Existencia y cobertura de programas de capacitación dirigidos a mujeres para mejorar su acceso y desempeño en proyectos.</li> <li>▪ <b>Fomento del liderazgo femenino:</b> Medidas específicas implantadas para promover la presencia de mujeres en puestos de liderazgo dentro de los proyectos financiados.</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Inclusión femenina en áreas estratégicas:</b> Presencia de mujeres en puestos clave dentro de los proyectos, con impacto en la toma de decisiones.</li> <li>▪ <b>Acceso a formación especializada:</b> % de mujeres beneficiarias de capacitaciones especializadas dentro de los proyectos financiados.</li> <li>▪ <b>Medidas contra la discriminación laboral:</b> Existencia de normativas o protocolos específicos que prevengan y sancionen la discriminación de género dentro de los proyectos.</li> </ul>
<b>Planificación/diseño inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Auditorías de género:</b> Frecuencia y calidad de las auditorías para comprobar que los fondos aplicados han tenido en cuenta el impacto de género en sus fases de diseño e implantación.</li> <li>▪ <b>Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos:</b> Formación recibida por los responsables de los proyectos en materia de igualdad de género y su implementación en el diseño y ejecución de los proyectos.</li> <li>▪ <b>Representación femenina en órganos de decisión sobre asignación de fondos:</b> % de mujeres que participan en comités u organismos responsables de la asignación de fondos a proyectos.</li> <li>▪ <b>Evaluación de género en la planificación:</b> Existencia de mecanismos que aseguren que la perspectiva de género se integra en la planificación de los proyectos financiados.</li> <li>▪ <b>Objetivos específicos de género en proyectos:</b> % de proyectos aprobados que incluyen objetivos claros y medibles de igualdad de género.</li> <li>▪ <b>Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas:</b> Verificar que se exigen explícitamente requisitos para proyectos que demuestren perspectiva de género en su diseño o concepción.</li> <li>▪ <b>Actuaciones/medidas específicas de igualdad:</b> Cantidad y calidad de las medidas implantadas dentro de los proyectos para reducir brechas de género.</li> </ul>

79



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Presupuesto asignado a iniciativas de género:</b> % del presupuesto total de los proyectos destinado a acciones concretas de igualdad de género.</li> </ul>
<b>Seguimiento y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transparencia en la asignación de recursos:</b> Publicación y acceso público a informes de cómo se distribuyen los recursos por género en los proyectos financiados.</li> <li>▪ <b>Sistemas de control de género:</b> Existencia de un sistema de supervisión/control que mida el cumplimiento de los objetivos de género en cada fase del proyecto.</li> <li>▪ <b>Rendición de cuentas sobre objetivos de igualdad:</b> Frecuencia de los informes de seguimiento específicos sobre avances en igualdad de género.</li> <li>▪ <b>Indicadores de impacto cualitativo:</b> Inclusión de indicadores cualitativos que evalúen cambios en la percepción y las dinámicas organizativas en torno a la igualdad de género.</li> </ul>
<b>Impacto y resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Análisis de beneficiarios desagregado por género:</b> Disponibilidad de datos detallados sobre el impacto de los proyectos en hombres y mujeres, diferenciando sus beneficios y oportunidades.</li> <li>▪ <b>Indicadores de mejora en oportunidades para mujeres:</b> % de mujeres que han accedido a nuevas oportunidades laborales, formativas o de liderazgo gracias a los proyectos financiados.</li> <li>▪ <b>Evolución en la creación de empleo femenino:</b> Cambio en la tasa de empleo femenino en los sectores beneficiados por los proyectos financiados.</li> <li>▪ <b>Impacto en roles familiares y corresponsabilidad:</b> Medición de cambios en la distribución de responsabilidades familiares y el impacto en la conciliación laboral y personal de mujeres y hombres.</li> </ul>

### 2. Priorización de indicadores por expertos

- Método de investigación aplicado: Selección de expertos, definición del modelo.
- Resultados obtenidos: Definición de los indicadores a priorizar para empresas.

Para clarificar los factores con mayor impacto, se convocó a un grupo de expertos en derecho, recursos humanos, economía, empleo y políticas de igualdad. Este equipo identificó los indicadores más relevantes, agrupándolos en seis categorías clave y priorizando aquellos con mayor potencial de transformación. La simplificación del listado original permitió optimizar la evaluación de la igualdad de género en las organizaciones beneficiarias de los fondos.

En primer lugar, los expertos procedieron a **identificar los indicadores realmente relevantes para el control de la inclusión de la perspectiva de género** en una organización. En el caso del ejemplo inicial de indicadores que hemos propuesto, se propone agruparlos en seis categorías:

- Cultura organizativa
- Compromiso
- Planificación y Diseño inicial
- Seguimiento y control
- Impacto y resultados

A partir de ahí, se realizó una **simplificación de indicadores**, pidiendo a los participantes que priorizaran aquellos con mayor impacto potencial (**Tabla 13**). La combinación de ambos procesos (agrupación en categorías, identificación de indicadores relevantes) permite tener un listado de indicadores contextualizados (**Figura 7**).

La **cultura organizativa** actúa como la base fundamental sobre la que se desarrolla el resto de los elementos que conforman la perspectiva de género en los proyectos financiados con fondos públicos. Una cultura organizativa que promueva la diversidad, la inclusión y el liderazgo femenino fomenta un entorno donde la igualdad de género es vista

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

como un objetivo prioritario. Este enfoque influye directamente en el compromiso de la organización, al estar interiorizada la igualdad en la estructura organizativa. Asimismo, también influye en la planificación y diseño de proyectos, puesto que una organización con valores en igualdad asegurará que estos se reflejen desde su formulación hasta la inclusión de medidas concretas para garantizar la equidad de género. A largo plazo, la cultura organizativa también tiene un impacto en los resultados, pues cuando la igualdad se asume como un pilar estructural, las acciones derivadas de ella generan cambios en la creación de empleo femenino y en la corresponsabilidad de roles.

**Tabla 13. Selección de indicadores relevantes**

<b>CULTURA ORGANIZATIVA</b>	C1	Diversidad de género en la dirección de proyectos
	C2	Participación femenina en la ejecución de proyectos
	C3	Planes de formación para mujeres
	C4	Fomento de liderazgo femenino
<b>COMPROMISO</b>	C5	Inclusión femenina en áreas estratégicas
	C6	Acceso a formación especializada
	C7	Medidas contra la discriminación laboral
<b>PLANIFICACIÓN/DISEÑO INICIAL</b>	C8	Auditorías de género
	C9	Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos
	C10	Representación femenina en órganos de decisión sobre asignación de fondos
	C11	Evaluación de género en la planificación
	C12	Objetivos específicos de género en proyectos
	C13	Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas
	C14	Actuaciones/medidas específicas de igualdad.
<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	C15	Presupuesto asignado a iniciativas de género
	C16	Transparencia en la asignación de recursos
	C17	Sistemas de control de género
	C18	Rendición de cuentas sobre objetivos de igualdad
	C19	Indicadores de impacto cualitativo
<b>IMPACTO Y RESULTADOS</b>	C20	Análisis de beneficiarios desagregado por género
	C21	Indicadores de mejora en oportunidades para mujeres
	C22	Evolución en la creación de empleo femenino
	C23	Impacto en roles familiares y corresponsabilidad

El **compromiso organizativo** con la igualdad se refleja en la manera en que se diseñan e implantan los proyectos. Una organización comprometida con la igualdad asegurará que los criterios de género se incorporen desde su inicio, estableciendo objetivos claros, asignando recursos específicos y definiendo mecanismos para medir el

## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

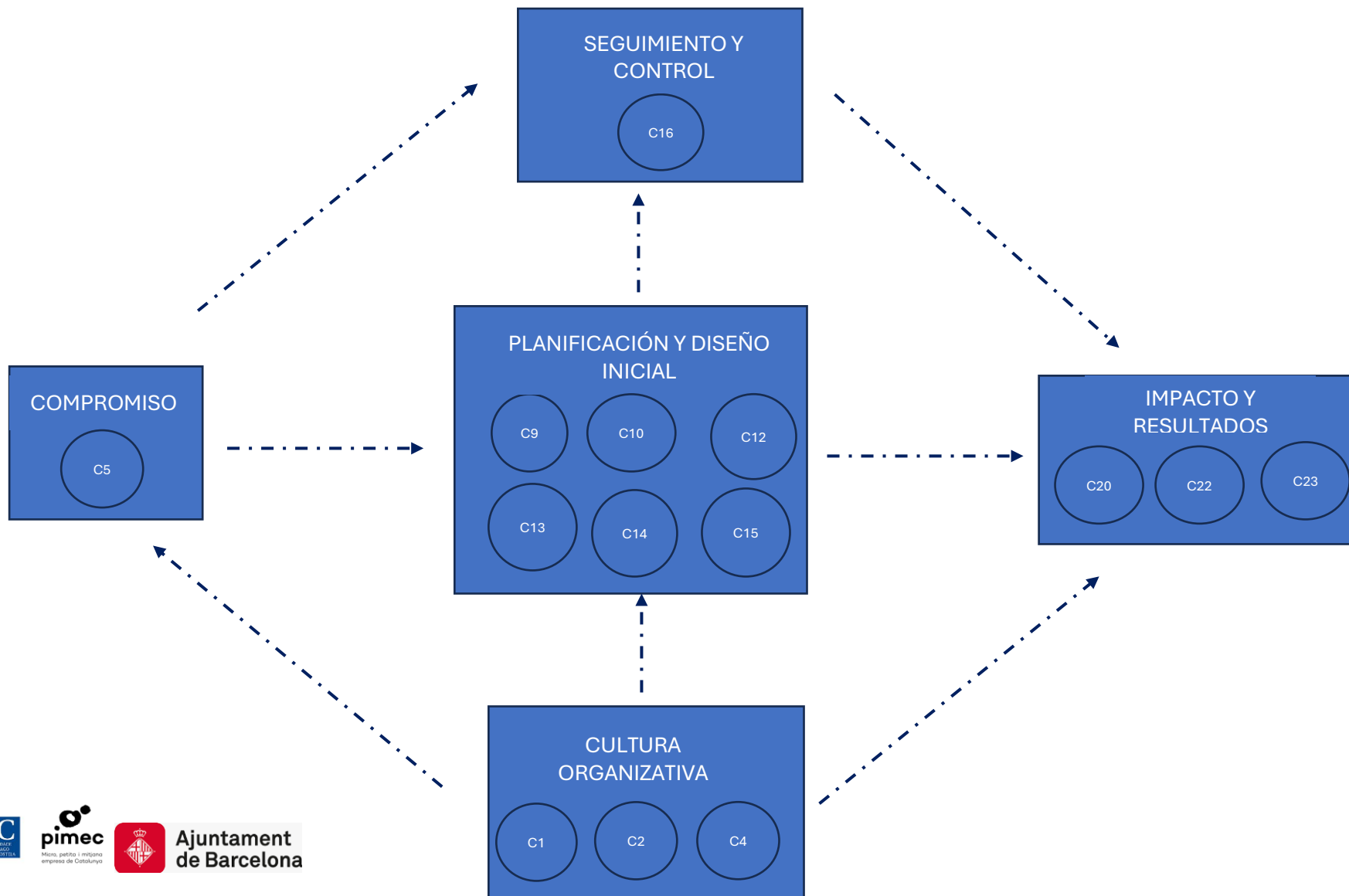
impacto de estas iniciativas. Además, ese compromiso influye en el seguimiento y control, ya que una organización que realmente prioriza la igualdad de género implantará sistemas efectivos de control y rendición de cuentas para evaluar si las medidas adoptadas están generando los efectos esperados.

La **planificación y diseño inicial** es una fase prioritaria, que debe traducir el compromiso en acciones concretas. Una buena planificación establece los objetivos, estrategias y recursos que garantizarán la igualdad dentro de los proyectos. Esto influye directamente en el seguimiento y control, ya que, si desde el diseño inicial se han definido indicadores y métricas claras, será mucho más fácil controlar el cumplimiento de los objetivos y corregir desviaciones en el proceso de implantación. Además, la planificación también influye en los resultados, pues si la perspectiva de género ha sido correctamente integrada desde el principio, los impactos en términos de equidad, empleo femenino y corresponsabilidad serán mucho más significativos.

El **seguimiento y control** juega un papel esencial para garantizar que las acciones de igualdad de género se ejecuten de manera efectiva y generen cambios reales. A través de auditorías, sistemas de control y mecanismos de rendición de cuentas, esta categoría permite evaluar si los proyectos están cumpliendo con sus objetivos de equidad. Esto tiene una relación directa con los impactos y resultados, ya que un buen seguimiento permite medir y mejorar continuamente la efectividad de las iniciativas, asegurando que los proyectos realmente contribuyan a la reducción de brechas de género y a la transformación estructural en el acceso a oportunidades para las mujeres.

Finalmente, los **impactos y resultados** reflejan el éxito de todo el proceso. Una cultura organizativa fuerte, un compromiso real, una planificación con perspectiva de género y un seguimiento riguroso se traducen en mejores indicadores de igualdad en los proyectos financiados.

Figura 7. Contextualización



## El impacto de la distribución de los fondos Next Generación en clave de género

Por lo tanto, el proceso de inclusión de la perspectiva de género en los proyectos financiados con fondos públicos es un sistema interconectado en el que cada categoría influye en las demás. Una cultura organizativa sólida genera compromiso, lo que impacta en la planificación; una planificación adecuada permite un mejor seguimiento, y un seguimiento eficiente garantiza resultados positivos. De este modo, cada etapa es clave para asegurar que los proyectos realmente logren avances importantes.

### Desarrollo

---

Una vez construido el modelo y obtenida la validación de los expertos, se aplica el método DANP en los siguientes pasos:

**Paso 1: Generación de la matriz de relación directa (Matriz A).** Para medir la relación entre los indicadores, se elaboró un cuestionario para que las personas participantes identificasen el grado de influencia de cada indicador sobre el resto, en una escala de comparación de 0 a 4:

- 0: Sin influencia
- 1: Baja influencia
- 2: Influencia media
- 3: Influencia alta
- 4: Influencia muy alta

85

---

Los resultados de este cuestionario permitieron obtener la **matriz de relación directa (A)**, una matriz  $n \times n$  donde cada valor  $a_{ij}$  representa la influencia del indicador  $i$  sobre el indicador  $j$ . La **Tabla III** nos muestra la matriz para este proceso, son los resultados medios obtenidos a partir de las valoraciones de todas las personas expertas participantes.

Esta matriz A nos da una primera visión de cómo interactúan los indicadores. Si un indicador tiene muchas relaciones fuertes de influencia con otros, es un indicador relevante dentro del sistema que estamos estudiando (en este caso, la aplicación de la perspectiva de género en proyectos). La matriz muestra las influencias directas, es decir, las conexiones más obvias y

explícitas entre los indicadores.

Tabla 14. Factores priorizados

	C1	C2	C5	C9	C4	C10	C12	C14	C15	C16	C20	C13	C22	C23
C1		3,375	3,375	3	2,75	2,5	2,75	3	2,625	2,875	2,625	3	2,875	2,5
C2	3,25		3,25	2,75	3,5	3	2,75	3	3	2,5	2,625	2,75	2,75	2,875
C5	3,375	3,5		3,375	3,125	3,25	3	2,875	2,875	2,625	2,5	2,875	2,875	3,125
C9	3,25	3,5	3,375		2,875	2,875	3,125	3,125	3,125	2,5	2,875	3,375	2,875	3
C4	3,5	3,5	3,75	3		3,625	2,625	2,75	3	2,625	2,75	2,75	2,875	3,25
C10	3	2,875	2,875	3,125	2,75		2,875	2,875	3,125	2,5	2,875	3	2,625	2,875
C12	3,125	3	3	3,375	2,875	2,625		3,125	3,25	2,5	3,125	3	3	3,125
C14	3	3,125	2,875	3	2,875	3	3,375		3,375	2,5	3,25	3	2,75	3
C15	3,125	3	2,875	3,375	3	2,625	3,125	3		2,625	3,125	3,125	2,75	2,875
C16	2,625	2,375	2,625	2,375	2,5	2,5	2,375	2,375	2,375		2,375	2,5	2,375	2,5
C20	2,75	2,625	2,75	2,75	2,625	2,5	2,875	3	3	2,25		2,625	2,625	2,75
C13	3,125	3	3	2,875	2,625	3	3,25	3,375	3,25	2,5	3,25		2,75	3,125
C22	3,25	3,375	3,125	3	2,875	3,125	2,75	2,875	2,875	2,5	2,75	3		3
C23	3	3	2,875	3	2,875	3,125	2,625	2,5	2,875	2,25	2,375	2,875	3	

A partir de esta tabla de indicadores medios obtenidos de las valoraciones de los expertos, podemos extraer algunas observaciones preliminares:

- **Identificación de relaciones de mayor influencia:**

Los valores más altos (en rojo) reflejan indicadores que tienen una influencia significativa sobre otros. Esto sugiere que estos factores podrían ser los más determinantes en la estructura de relaciones de la brecha de género. Indicadores con puntuaciones cercanas a 3.5 en varias interacciones muestran una relación de causa fuerte con otros factores.

- **Identificación de indicadores con menor impacto:**

Los valores más bajos (en amarillo) representan factores con baja influencia relativa dentro de la red analizada, lo que indica que son menos relevantes o que dependen más de otros factores.

- **Áreas de interdependencia:**

Los valores en verde indican influencias intermedias, lo que sugiere una relación moderada entre los indicadores. Algunas celdas con valores similares en toda la matriz pueden

reflejar factores que interactúan de manera equilibrada dentro del sistema.

Si ciertos indicadores tienen valores altos en varias columnas, es probable que sean factores impulsores dentro del modelo, es decir, aquellos que afectan más a otros elementos. Por otro lado, si un indicador tiene valores altos en su fila, pero bajos en su columna, podría ser un indicador efecto, es decir, más influenciado que influyente. Aquellos con valores consistentemente altos podrían ser los indicadores prioritarios en la toma de decisiones y la planificación de medidas correctivas.

En conclusión, la matriz resalta que los indicadores C1, C3, C8 y C16 son los motores principales del sistema, mientras que C12 (Transparencia) y C15 (Impacto cualitativo) desempeñan roles estratégicos como puentes entre planificación y resultados.

**Paso 2: Normalización de la matriz de relaciones directas.** La matriz A se normaliza para asegurar que todas las influencias están en una escala comparable, ya que los valores de influencia pueden variar ampliamente entre indicadores. La normalización convierte estos valores en proporciones relativas que suman 1 en cada columna. La **matriz normalizada (X)** se obtiene mediante la fórmula:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (1)$$

donde  $a_{ij}$  son los valores de la matriz de relaciones directas. La normalización permite comparar los valores entre indicadores de manera más uniforme. Nos ayuda a ver no solo cuánto influye un indicador en términos absolutos, sino cómo se comporta en relación con los demás, haciendo las comparaciones entre indicadores más consistentes.

La matriz normalizada para el ejemplo propuesto es la siguiente:



Tabla 15. Normalización

	C1	C2	C5	C9	C4	C10	C12	C14	C15	C16	C20	C13	C22	C23
C1	0,000	0,084	0,085	0,077	0,074	0,066	0,073	0,079	0,068	0,088	0,072	0,079	0,080	0,066
C2	0,080	0,000	0,082	0,071	0,094	0,079	0,073	0,079	0,077	0,076	0,072	0,073	0,076	0,076
C5	0,084	0,087	0,000	0,087	0,084	0,086	0,080	0,076	0,074	0,080	0,068	0,076	0,080	0,082
C9	0,080	0,087	0,085	0,000	0,077	0,076	0,083	0,083	0,081	0,076	0,079	0,089	0,080	0,079
C4	0,087	0,087	0,094	0,077	0,000	0,096	0,070	0,073	0,077	0,080	0,075	0,073	0,080	0,086
C10	0,074	0,071	0,072	0,080	0,074	0,000	0,077	0,076	0,081	0,076	0,079	0,079	0,073	0,076
C12	0,077	0,075	0,075	0,087	0,077	0,070	0,000	0,083	0,084	0,076	0,086	0,079	0,083	0,082
C14	0,074	0,078	0,072	0,077	0,077	0,079	0,090	0,000	0,087	0,076	0,089	0,079	0,076	0,079
C15	0,077	0,075	0,072	0,087	0,081	0,070	0,083	0,079	0,000	0,080	0,086	0,083	0,076	0,076
C16	0,065	0,059	0,066	0,061	0,067	0,066	0,063	0,063	0,061	0,000	0,065	0,066	0,066	0,066
C20	0,068	0,065	0,069	0,071	0,070	0,066	0,077	0,079	0,077	0,069	0,000	0,069	0,073	0,072
C13	0,077	0,075	0,075	0,074	0,070	0,079	0,087	0,089	0,084	0,076	0,089	0,000	0,076	0,082
C22	0,080	0,084	0,079	0,077	0,077	0,083	0,073	0,076	0,074	0,076	0,075	0,079	0,000	0,079
C23	0,074	0,075	0,072	0,077	0,077	0,083	0,070	0,066	0,074	0,069	0,065	0,076	0,083	0,000

A partir de estos primeros resultados, podemos ver lo siguiente:

### 1. Factores clave con mayor impacto

- C5 (Inclusión femenina en áreas estratégicas) y C4 (Fomento del liderazgo femenino) son los indicadores con mayor influencia media (3.13). Esto sugiere que mejorar la presencia de mujeres en puestos estratégicos y fomentar su acceso a posiciones de liderazgo tiene un efecto transversal en el resto de los indicadores.
- C9 (Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos) también tiene una influencia significativa. La formación en igualdad de género para quienes gestionan los proyectos es una palanca de cambio, ya que puede facilitar la implantación de medidas de equidad en todas las fases del proyecto.

### 2. Factores con alta interdependencia

- C22 (Evolución en la creación de empleo femenino) y C20 (Análisis de beneficiarios desagregados por género) presentan valores de influencia media-alta (3.01 - 3.07). Esto

indica que la evolución del empleo femenino y el análisis detallado del impacto de los proyectos en hombres y mujeres están fuertemente conectados con otras variables.

- C15 (Presupuesto asignado a iniciativas de género) tiene valores intermedios pero constantes. Asignar presupuesto específico a medidas de igualdad es un factor habilitador, es decir, facilita otras acciones como formación (C9) o medidas específicas de igualdad (C14).

### 3. Indicadores con menor impacto relativo

- C23 (Impacto en los roles familiares y la responsabilidad) tiene un peso relativamente menor en la matriz. Esto sugiere que, aunque la corresponsabilidad es un tema relevante, depende de cambios estructurales previos en la inclusión femenina en el empleo, el liderazgo y la asignación de recursos.
- C13 (Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas) también presenta valores más bajos. Esto puede significar que la exigencia de requisitos de género en los proyectos no es suficiente por sí sola para garantizar la equidad, sino que necesita apoyo con medidas concretas como financiamiento específico (C15) y auditorías (C20).

89

**Paso 3: Obtención de la matriz de relación total (T).** Esta matriz integra tanto las influencias directas como indirectas entre los indicadores, permitiendo una visión completa de sus interacciones. A diferencia de la matriz de relación directa, esta nueva matriz revela conexiones menos evidentes, mostrando cómo ciertos indicadores afectan a otros de manera indirecta. Así, no solo se identifican relaciones inmediatas, sino también influencias en cadena dentro del sistema. Esta matriz es fundamental para el paso subsiguiente.

**Paso 4: Obtención del diagrama causal de los indicadores.** A partir de la matriz T, se calculan dos parámetros clave para cada indicador:

- D (Influencia ejercida): mide cuánto impacta un indicador sobre los demás.

- R (Influencia recibida): indica cuánto es afectado un indicador por otros.

Estos valores permiten construir un diagrama causal, donde:

- Indicadores con valores altos en (D + R): tienen un papel clave en el sistema, ya que interactúan con muchos otros factores.
- Indicadores con valores positivos en (D - R): actúan como causas, influyendo en otros indicadores.
- Indicadores con valores negativos en (D - R): funcionan como efectos, reflejando el impacto de otros factores.

Este análisis facilita la identificación de factores estratégicos, permitiendo priorizar aquellos indicadores con mayor capacidad de generar cambios dentro del sistema. Los resultados para este caso práctico son los siguientes:

**Tabla 16. Relaciones causales**

	D	R	D+R	D-R
<b>C1</b>	12.584,66	12.708,75	25.293,41	-124,09
<b>C2</b>	12.822,83	12.708,74	25.531,57	114,10
<b>C5</b>	13.229,36	12.707,58	25.936,94	521,78
<b>C9</b>	13.369,79	12.705,19	26.074,98	664,60
<b>C4</b>	13.339,42	12.709,93	26.049,34	629,49
<b>C10</b>	12.563,06	12.708,77	25.271,83	-145,70
<b>C12</b>	13.106,96	12.707,52	25.814,48	399,44
<b>C14</b>	13.112,77	12.707,54	25.820,30	405,23
<b>C15</b>	12.984,13	12.707,54	25.691,67	276,59
<b>C16</b>	10.725,95	12.707,57	23.433,52	-1.981,63
<b>C20</b>	11.839,30	12.707,54	24.546,84	-868,23
<b>C13</b>	13.106,09	12.707,52	25.813,61	398,57
<b>C22</b>	12.863,09	12.708,00	25.571,09	155,09
<b>C23</b>	12.262,31	12.707,55	24.969,86	-445,25

Como se dijo, el valor D+R mide **el grado de protagonismo de un indicador en el sistema**. Los valores altos de D+R reflejan que el indicador tiene muchas interacciones, tanto ejerciendo influencia como recibéndola, lo que lo convierte en un elemento central dentro del sistema. se puede realizar un análisis más preciso del papel de cada indicador en el sistema, diferenciando su protagonismo y su rol como causa o efecto. Este análisis permite identificar patrones claros sobre qué indicadores son más centrales y cuáles dependen más de las

dinámicas del sistema.

Los criterios más conectados con el resto del sistema son C9 (capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos), C4 (Fomento del liderazgo femenino) y C5 (Inclusión de mujeres en áreas estratégicas). Estos criterios son el núcleo del sistema y cualquier cambio en ellos tendrá un impacto generalizado. Por su parte, los criterios con menos protagonismo son C16 (Transparencia en la asignación de recursos), C20 (Análisis de beneficiarios desagregado por género) y C23 (Impacto en roles familiares y corresponsabilidad). Estos criterios no son impulsores de cambio, pero reflejan los efectos de las decisiones tomadas en los más influyentes.

**Tabla 17. Factores influyentes**

	<b>D+R</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
C9	26.074,98	Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos
C4	26.049,34	Fomento del liderazgo femenino
C5	25.936,94	Inclusión femenina en áreas estratégicas
C14	25.820,30	Existencia de actuaciones/medidas específicas de igualdad
C12	25.814,48	Inclusión de objetivos específicos de género en proyectos
C13	25.813,61	Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas
C15	25.691,67	Presupuesto asignado a iniciativas de género
C22	25.571,09	Evolución en la creación de empleo femenino
C2	25.531,57	Participación femenina en la ejecución de proyectos
C1	25.293,41	Diversidad de género en la dirección de proyectos
C10	25.271,83	Presencia de mujeres en órganos de decisión sobre asignación de fondos
C23	24.969,86	Impacto en los roles familiares y la responsabilidad
C20	24.546,84	Análisis de beneficiarios desagregados por género
C16	23.433,52	Transparencia en la asignación de recursos

Por su parte, el valor de (D - R) indica si un criterio es más bien una causa (positivo) o un efecto (negativo). Los criterios con valores positivos influyen en el sistema, mientras que los negativos dependen de otros factores. Es decir,

- Si D-R es positivo → El criterio es causal (influye en otros).
- Si D-R es negativo → El criterio es efecto (recibe influencia de otros).

En este caso (Tabla VII), los criterios causales (que impactan al sistema por su influencia

en otros) son C9 Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos, C4 Fomento del liderazgo femenino, C5 Inclusión femenina en áreas estratégicas, C14 Existencia de actuaciones/medidas específicas de igualdad, C12 Inclusión de objetivos específicos de género en proyectos, C13 Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas, C15 Presupuesto asignado a iniciativas de género, C22 Evolución en la creación de empleo femenino, C2 Participación femenina en la ejecución de proyectos. En consecuencia, si queremos generar cambios en igualdad de género, estos son los criterios donde se debe intervenir primero.

La capacitación, el liderazgo femenino y la inclusión de mujeres en áreas estratégicas son los impulsores más fuertes del sistema. La existencia de actuaciones y medidas específicas de igualdad también juegan un papel clave. Estos criterios tienen la mayor capacidad de generar cambios y deben ser priorizados en cualquier estrategia.

**Tabla 18. Factores causales y factores efecto**

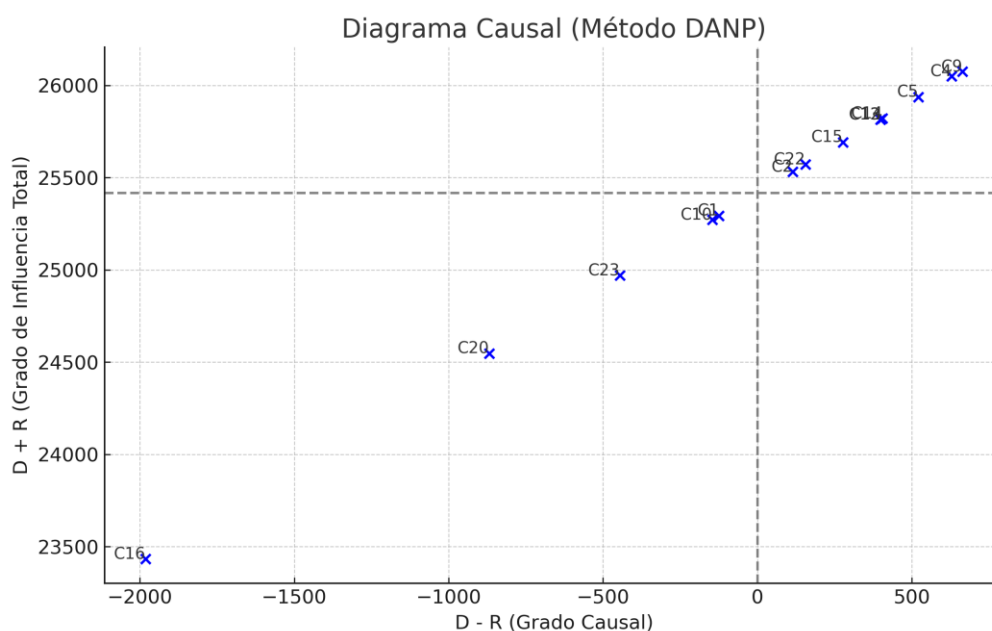
	D-R	DESCRIPCIÓN
<b>CAUSA</b>	C9	664,60 Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos
	C4	629,49 Fomento del liderazgo femenino
	C5	521,78 Inclusión femenina en áreas estratégicas
	C14	405,23 Existencia de actuaciones/medidas específicas de igualdad
	C12	399,44 Inclusión de objetivos específicos de género en proyectos
	C13	398,57 Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas
	C15	276,59 Presupuesto asignado a iniciativas de género
	C22	155,09 Evolución en la creación de empleo femenino
	C2	114,10 Participación femenina en la ejecución de proyectos
	<b>EFFECTO</b>	C1
C10		-145,70 Presencia de mujeres en órganos de decisión sobre asignación de fondos
C23		-445,25 Impacto en los roles familiares y la responsabilidad
C20		-868,23 Análisis de beneficiarios desagregados por género
C16		-1.981,63 Transparencia en la asignación de recursos

Por otra parte, los criterios que son influenciados por otros son C16 (Transparencia en la asignación de recursos), C20 (Análisis de beneficiarios desagregado por género), C23 (Impacto en roles familiares y corresponsabilidad) y C10 (Representación femenina en órganos de decisión). Estos criterios reflejan el impacto de las decisiones tomadas en los criterios causales

y no generan cambios por sí solos.

El gráfico siguiente (**Figura 8**) representa la relación entre los criterios analizados según su influencia en el sistema. En el eje horizontal se muestra el grado en que un criterio actúa como causa o efecto, mientras que en el eje vertical se indica su nivel de protagonismo dentro del sistema. Los criterios ubicados en la parte derecha del gráfico tienen un D-R positivo, lo que indica que ejercen una mayor influencia sobre otros y, por lo tanto, son factores causales clave para mejorar la equidad de género en los proyectos. Entre ellos destacan C9 (Presupuesto asignado a iniciativas de género), C4 (Inclusión femenina en áreas estratégicas) y C5 (Fomento del liderazgo femenino). Por el contrario, los criterios situados en la parte izquierda del gráfico presentan un D-R negativo, lo que indica que son factores efecto, es decir, dependen de otros criterios y reflejan los cambios en el sistema. Entre ellos se encuentran C16 (Transparencia en la asignación de recursos) y C20 (Análisis desagregado por género). Por lo tanto, la intervención debe centrarse en los factores causales para impulsar mejoras estructurales en la igualdad de género, mientras que los factores efecto servirán para evaluar los resultados de estas acciones.

Figura 8. Diagrama causal



Con estos datos, C9 (Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos) es el elemento más relevante del sistema. Su posición refleja que es el motor principal, interactuando ampliamente con otros indicadores. Esto lo convierte en el eje central para generar cambios en el sistema. Además, C4 (Fomento del liderazgo femenino) y C5 (Inclusión femenina en áreas estratégicas) emergen como secundarios clave, mostrando una alta interacción tanto directa como indirecta. Por otro lado, C15 (Presupuesto asignado a iniciativas de género) también adquiere relevancia en el sistema, probablemente por su impacto en el seguimiento cualitativo de las políticas implantadas.

Los indicadores con valores bajos, como C22 (Evolución en la creación de empleo femenino) y C23 (Impacto en los roles familiares y la corresponsabilidad), tienen un rol más periférico en términos de interacción. Aunque estos elementos no son centrales en el sistema global, podrían ser críticos en áreas específicas, como combatir la discriminación laboral y fomentar el liderazgo femenino.

En contraste, indicadores como C20 (Análisis de beneficiarios desagregado por género) y C16 (Transparencia en la asignación de recursos) son claramente efectos en el sistema, recibiendo más influencia de la que ejercen. Esto los posiciona como receptores clave de las dinámicas generadas por los indicadores causales, reflejando un rol más reactivo. Otros indicadores como C13 (Requisitos de inclusión de género en el diseño de propuestas) y C10 (Presencia de mujeres en órganos de decisión sobre asignación de fondos) también desempeñan roles de efecto, lo que resalta su dependencia de las políticas y acciones impulsadas por las causas principales.

Este análisis confirma que C9 es el motor central del sistema, mientras que C4, C5 y C15 desempeñan roles estratégicos importantes. Los indicadores con roles de efecto, como C20,

C16 y C23, aunque menos influyentes, son esenciales para evaluar el impacto de las políticas y cerrar el ciclo de mejora continua.

Estos cálculos pueden perfeccionarse mediante la obtención de la supermatriz ponderada (W) y la matriz límite, que permiten un análisis más exhaustivo del sistema. En este caso, la matriz límite ponderada es la siguiente:

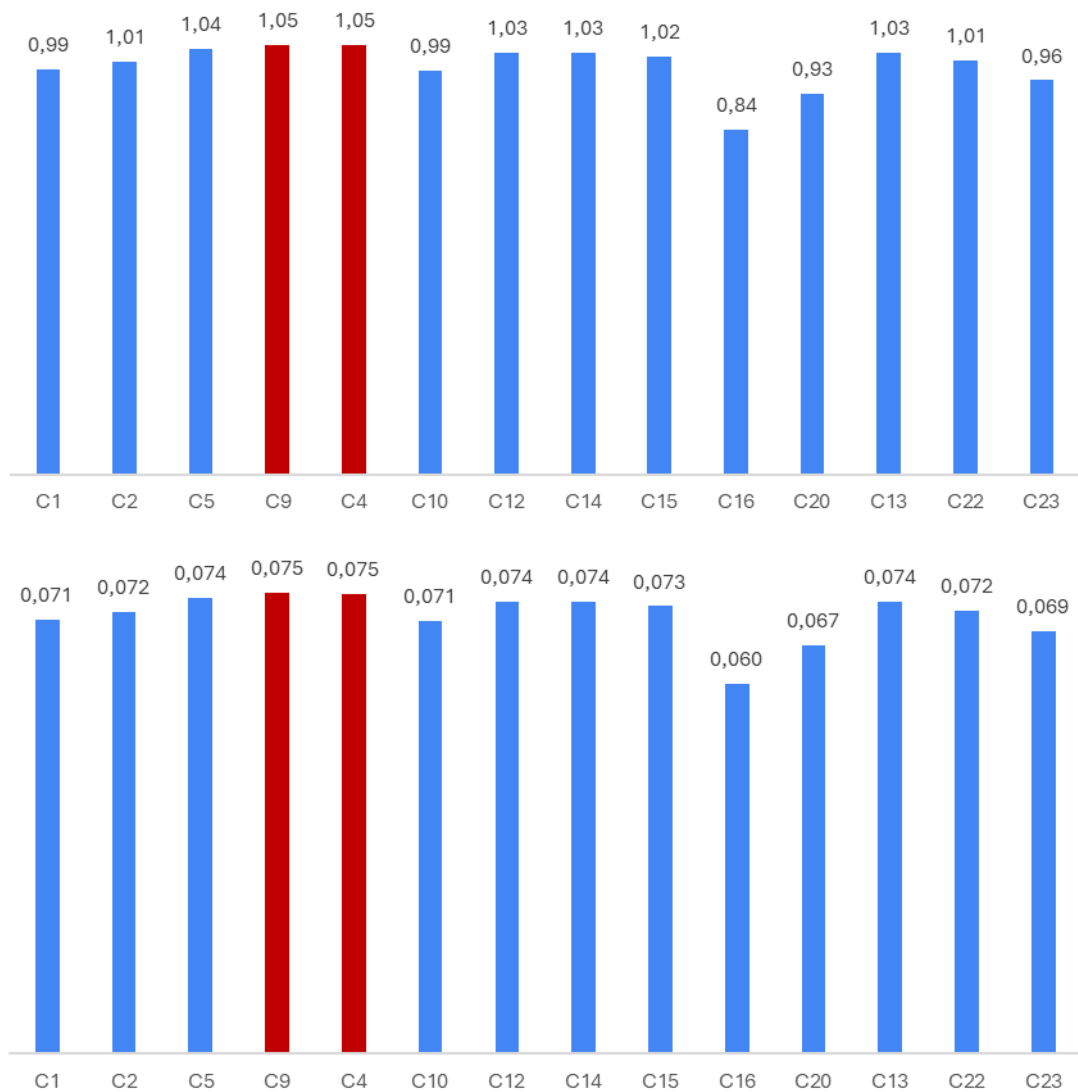
**Tabla 19. Matriz límite**

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C5</b>	<b>C9</b>	<b>C4</b>	<b>C10</b>	<b>C12</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>	<b>C16</b>	<b>C20</b>	<b>C13</b>	<b>C22</b>	<b>C23</b>
<b>C1</b>	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707	0,0707
<b>C2</b>	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721	0,0721
<b>C5</b>	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744	0,0744
<b>C9</b>	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751	0,0751
<b>C4</b>	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750	0,0750
<b>C10</b>	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706	0,0706
<b>C12</b>	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737
<b>C14</b>	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737
<b>C15</b>	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730	0,0730
<b>C16</b>	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603	0,0603
<b>C20</b>	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665	0,0665
<b>C13</b>	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737	0,0737
<b>C22</b>	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723	0,0723
<b>C23</b>	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689	0,0689

El gráfico subsiguiente (**Figura 9**) confirma los hallazgos previos sobre la estructura de relaciones entre los indicadores. Se observa que C9 (Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos) y C4 (Fomento del liderazgo femenino) son los criterios con mayor peso dentro del sistema, lo que refuerza su papel como impulsores clave en la dinámica de equidad de género en proyectos financiados con fondos públicos. Asimismo, los valores más bajos en C16 (Transparencia en la asignación de recursos) y C20 (Análisis desagregado por género) confirman que estos indicadores tienen un rol más reactivo dentro del sistema, reflejando los efectos de las decisiones tomadas en los criterios más influyentes. En consecuencia, estos resultados respaldan la importancia de intervenir prioritariamente en los criterios causales identificados previamente para maximizar el impacto en el sistema.



Figura 9. Factores ponderados



Nota. El gráfico de abajo presenta los valores normalizados

## Conclusiones del análisis

---

Los resultados de este análisis conducen a las siguientes conclusiones:

### 1. Indicadores clave

Los resultados muestran que algunos indicadores tienen un impacto estructural en la equidad de género, ya que su mejora genera efectos en toda la organización. Los más influyentes son:

- C9 - Capacitación en igualdad de género para gestores de proyectos → Fundamental para garantizar que las decisiones tomadas incorporen la perspectiva de género.
- C4 - Fomento del liderazgo femenino → Aumenta la representación y el acceso de mujeres a posiciones clave.
- C5 - Inclusión femenina en áreas estratégicas → Permite que las mujeres participen en la toma de decisiones con un impacto real en la asignación de fondos y políticas internas.

97

Para lograr cambios significativos, es prioritario actuar sobre estos indicadores, ya que impulsan mejoras en el acceso al empleo, la distribución de recursos y la planificación de iniciativas con enfoque de género.

### 2. La distribución del presupuesto es clave para consolidar avances

Otro factor relevante identificado es el presupuesto asignado a iniciativas de género (C15). Aunque la presencia de mujeres en áreas estratégicas es fundamental, su impacto dependerá de si existe financiación suficiente para sostener estas políticas. Por lo tanto, asignar recursos específicos a la igualdad de género es un requisito imprescindible para que las iniciativas sean efectivas.

### 3. Algunos indicadores reflejan los efectos de las políticas, pero no impulsan cambios

Existen indicadores que dependen del comportamiento de los impulsores y que, por sí solos,

no generan cambios, sino que reflejan el impacto de las medidas implementadas. Estos indicadores son clave para el seguimiento y control, pero no deben ser la prioridad en la estrategia de cambio. En otras palabras, sirven como termómetros de la equidad de género, pero no como motores de transformación.

Entre ellos están los siguientes:

- C16 - Transparencia en la asignación de recursos → No impulsa cambios, pero permite evaluar cómo se distribuyen los fondos.
- C20 - Análisis de beneficiarios desagregado por género → Útil para medir el impacto de las políticas de igualdad.
- C23 - Impacto en roles familiares y corresponsabilidad → Depende de avances previos en empleo y equidad salarial.

#### **4. La interdependencia entre factores revela oportunidades estratégicas**

El análisis demuestra que la equidad de género en las organizaciones es un sistema interconectado, donde los cambios en ciertos indicadores generan efectos en otros. Por ejemplo,

- Si se mejora la capacitación en igualdad de género (C9) y el liderazgo femenino (C4), se incrementará la inclusión de mujeres en áreas estratégicas (C5).
- Si se asignan más recursos a la igualdad (C15), mejorarán los indicadores de transparencia (C16) y la empleabilidad femenina (C22).

En consecuencia, deben diseñarse estrategias integradas que combinen formación, liderazgo y financiamiento, ya que estos factores se refuerzan mutuamente y potencian el impacto.

#### **5. Priorización de intervenciones para maximizar impacto**

Para que la perspectiva de género tenga un impacto real en los proyectos financiados con

fondos públicos, es crucial priorizar las acciones sobre los indicadores más influyentes. Con base en el análisis, las acciones estratégicas recomendadas son:

1. Implantar programas de capacitación en igualdad de género (C9), asegurando que los gestores de proyectos incorporen esta perspectiva en la planificación y ejecución.
2. Fomentar el liderazgo femenino (C4), promoviendo políticas que faciliten la participación de mujeres en puestos de dirección y toma de decisiones.
3. Garantizar la inclusión femenina en áreas estratégicas (C5), asegurando que las mujeres tengan acceso a roles clave en la asignación de fondos y en el diseño de políticas.
4. Asignar presupuestos específicos para la igualdad de género (C15), asegurando que las iniciativas tengan respaldo financiero real.

Estas medidas generarían un impacto directo en:

- Mayor transparencia en el uso de fondos (C16)
- Mayor creación de empleo femenino (C22)
- Reducción de las brechas de género en la corresponsabilidad familiar (C23)

## Acciones derivadas

---

El resultado final de este ejercicio sugiere que las organizaciones públicas deberían establecer criterios obligatorios para garantizar que los fondos públicos promuevan la equidad de género. Sin embargo, existe una alternativa más eficaz y flexible: en lugar de imponer restricciones, podemos definir un **catálogo de buenas prácticas** que, al ser adoptado voluntariamente, conduzca al mismo objetivo. Estas buenas prácticas funcionarían como directrices de referencia, permitiendo que cada entidad las adapte a su contexto sin perder de vista el impacto en la igualdad de género.

## ***Decálogo de buenas prácticas para la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos públicos. Administración pública.***

1. Formación en igualdad de género para gestores de fondos
  - Garantizar que quienes asignan y gestionan fondos públicos reciban capacitación específica en perspectiva de género para tomar decisiones informadas y equitativas.
  - Asegurar que las decisiones financieras consideren indicadores de equidad de género.
2. Presupuesto específico para la equidad de género
  - Asignar recursos concretos para financiar iniciativas de igualdad en todas las fases de los proyectos financiados.
  - Incluir criterios financieros que aseguren la sostenibilidad de las medidas adoptadas.
3. Fomento del liderazgo femenino y la inclusión en áreas estratégicas
  - Impulsar la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones, asegurando su participación en la planificación y distribución de fondos.
  - Implantar mecanismos de mentoring y liderazgo femenino en la administración pública.
4. Incentivar la presencia femenina en órganos de decisión
  - Asegurar la representación equitativa de mujeres en comités que deciden la asignación de fondos.
  - Crear políticas de paridad en la administración pública vinculadas a la gestión de fondos.
5. Creación de incentivos para la igualdad de género

Reconocer y premiar a las entidades que implementen buenas prácticas en equidad de género en sus proyectos financiados, otorgando sellos de calidad o incentivos administrativos.
6. Establecer criterios de puntuación para proyectos con impacto de género

- Incluir un sistema de puntuación adicional para aquellos proyectos que demuestren un compromiso con la igualdad de género.
- Incentivar proyectos que incorporen medidas específicas como cuotas de participación femenina, conciliación laboral y programas de formación.

#### 7. Transparencia en la asignación y uso de los fondos

- Publicar informes periódicos con datos desglosados por género sobre el destino de los fondos y su impacto, promoviendo el acceso a la información y la rendición de cuentas.
- Realizar auditorías para evaluar el impacto real de los proyectos en la equidad de género.

#### 8. Promoción de la corresponsabilidad y conciliación

Favorecer la financiación de proyectos que incluyan medidas para equilibrar la vida laboral y personal, tanto para hombres como para mujeres.

#### 9. Creación de alianzas público-privadas con impacto de género

Impulsar la colaboración con el sector privado para desarrollar iniciativas conjuntas que refuercen la equidad en el acceso y distribución de los fondos.

#### 10. Seguimiento y mejora continua de las políticas de igualdad

Establecer mecanismos de evaluación periódica para medir la efectividad de las acciones implementadas y adaptar las estrategias según los resultados obtenidos.

Si bien se podría establecer un conjunto de requisitos obligatorios, la experiencia demuestra que las buenas prácticas pueden generar el mismo resultado sin necesidad de imponer restricciones rígidas. Al diseñar un catálogo de buenas prácticas, las organizaciones cumplen con criterios de equidad de género, generando a la vez un cambio cultural en la gestión de fondos públicos. Esta estrategia facilita una implantación flexible y progresiva, permitiendo ajustes según el contexto de cada entidad.

## ***Decálogo de buenas prácticas para la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos públicos. Empresas privadas.***

En la misma línea, pueden proporcionarse directrices estratégicas para que las empresas implanten acciones de equidad de género sin necesidad de normativas impositivas. Su adopción facilitará el acceso a fondos públicos, potenciando la transformación interna y la competitividad empresarial.

1. Capacitación en igualdad de género para directivos y gestores de proyecto
  - Incluir formación obligatoria sobre equidad de género para quienes diseñan, gestionan y ejecutan proyectos financiados con fondos públicos.
  - Asegurar que los equipos de decisión estén sensibilizados y capacitados para aplicar la perspectiva de género en todas las fases del proyecto.
2. Presupuesto específico para medidas de igualdad en proyectos financiados
  - Asignar un porcentaje de la financiación obtenida a la implantación de medidas concretas de equidad de género.
  - Garantizar que los fondos destinados a iniciativas de igualdad sean cuantificables y auditables.
3. Compromiso con la inclusión femenina en áreas estratégicas
  - Garantizar que las mujeres tengan representación en la toma de decisiones sobre la aplicación de fondos públicos dentro de la empresa.
  - Impulsar la promoción de mujeres a puestos de liderazgo en sectores clave.
4. Transparencia en la asignación de recursos con perspectiva de género
  - Implantar mecanismos de auditoría interna para asegurar que la distribución de los fondos cumple criterios de equidad de género.

- Publicar informes internos que detallen cómo se han utilizado los fondos en términos de impacto de género.

#### 5. Implantación de sistemas de conciliación y corresponsabilidad

- Desarrollar planes que faciliten la conciliación de la vida personal y profesional, asegurando que los fondos públicos favorezcan una cultura organizativa más equitativa.
- Incluir en los proyectos financiados medidas que promuevan el equilibrio entre hombres y mujeres en la distribución de responsabilidades laborales y familiares.

#### 6. Creación de incentivos internos para proyectos con impacto de género

- Premiar dentro de la empresa los proyectos internos que integren la equidad de género en su ejecución.
- Incluir criterios de igualdad en la evaluación del desempeño y en la asignación de responsabilidades dentro de la organización.

#### 7. Establecimiento de alianzas con entidades especializadas en equidad de género

- Colaborar con asociaciones, ONGs o consultoras especializadas en igualdad para garantizar que los proyectos financiados cumplan con criterios de equidad de género.
- Implantar políticas de contratación con enfoque de género en los proyectos financiados.

#### 8. Establecimiento de criterios de equidad en la contratación de personal

- Asegurar que los proyectos financiados promuevan la contratación equitativa entre mujeres y hombres.
- Incorporar criterios de selección que favorezcan la diversidad en los equipos de trabajo.

#### 9. Seguimiento de impacto de género en los proyectos financiados

- Implantar indicadores de seguimiento que midan el impacto real de las medidas de equidad de género adoptadas en los proyectos financiados.



- Asegurar que los aprendizajes obtenidos en cada proyecto se traduzcan en mejoras continuas en la integración de la perspectiva de género.

#### 10. Incorporación de criterios de equidad en la cultura organizativa

- Integrar la perspectiva de género en la misión, visión y valores de la empresa.
- Asegurar que la equidad de género forme parte de la estrategia empresarial a largo plazo, más allá del cumplimiento de requisitos específicos de financiación.

Este decálogo no impone requisitos obligatorios, pero proporciona un conjunto de estrategias efectivas para que las empresas privadas integren la perspectiva de género en la gestión de fondos públicos. La adopción de estas buenas prácticas facilitará el acceso a financiación pública, además de fortalecer la imagen y competitividad de las empresas en el mercado. Si las empresas implantan estas medidas de manera sistemática, se garantizará un uso más equitativo de los fondos públicos y se contribuirá a una transformación estructural en la equidad de género dentro del sector privado.

### ***Decálogo de buenas prácticas para la integración de la perspectiva de género en la aplicación de los fondos públicos. Trabajo autónomo y microempresas.***

#### 1. Formación accesible y gratuita en igualdad de género

- Aprovechar cursos gratuitos y recursos on-line sobre equidad de género. Fomentar el acceso a formación en equidad de género mediante asociaciones empresariales, cámaras de comercio y organismos públicos.
- Impulsar programas de formación compartida entre pequeñas empresas, aprovechando economías de escala para reducir costes.

- Crear espacios de formación colaborativa, donde varios autónomos o microempresas puedan aprender juntos y compartir experiencias sobre la integración de la equidad de género en sus negocios.
2. Acceso prioritario a financiación con impacto de género
    - Solicitar ayudas que prioricen proyectos con medidas de igualdad.
    - Incluir en las solicitudes compromisos simples de equidad, como la flexibilidad horaria o el acceso equitativo a oportunidades de formación.
  3. Flexibilidad laboral y conciliación para trabajadores y autónomos
    - Aplicar medidas de flexibilidad horaria para facilitar la conciliación.
    - Organizar tiempos de trabajo que permitan equilibrar la vida personal y profesional.
  4. Simplificación de trámites para la equidad en la financiación
    - Reducir la carga administrativa de las ayudas para autónomos y microempresas con compromisos de equidad.
    - Facilitar modelos de solicitud que incluyan criterios de igualdad de forma sencilla.
  5. Apoyo a la contratación equitativa y sin sesgos
    - Favorecer la contratación de mujeres en sectores con baja representación femenina.
    - Establecer procesos de selección equitativos, sin sesgos de género.
  6. Creación de redes de apoyo entre autónomos y pequeñas empresas
    - Participar en redes o asociaciones que promuevan la equidad de género en el ámbito empresarial.
    - Compartir buenas prácticas con otros autónomos y pequeños empresarios.
  7. Incentivos para proyectos con impacto de género
    - Acceder a ventajas fiscales o descuentos en trámites si el negocio implanta medidas de equidad.

- Favorecer la contratación de proveedores que promuevan la equidad de género.
8. Transparencia en el uso de fondos públicos con perspectiva de género
- Asegurar que las ayudas recibidas beneficien equitativamente a hombres y mujeres.
  - Publicar de manera sencilla cómo se ha utilizado el dinero recibido en términos de equidad.
9. Promoción del emprendimiento femenino
- Acceder a programas específicos de financiación y asesoramiento para mujeres emprendedoras.
  - Participar en iniciativas que faciliten la creación de negocios liderados por mujeres.
10. Evaluación sencilla del impacto de género en el negocio
- Usar herramientas simples para medir cómo la empresa contribuye a la equidad de género.
  - Incorporar ajustes pequeños pero significativos en la gestión del negocio.

Este catálogo propone acciones de impacto real sin sobrecargar a los autónomos y pequeñas empresas con requisitos difíciles de cumplir. Al integrar la equidad de género de manera natural en la gestión diaria del negocio, los autónomos podrán acceder a más oportunidades de financiación y fortalecer su competitividad. Si estas buenas prácticas se aplican de forma sencilla y progresiva, el impacto de los fondos públicos en la equidad de género será más efectivo y accesible.

## Reflexión final

---

La equidad de género en la aplicación de fondos públicos no es una cuestión de discursos, sino de medidas concretas. No basta con establecer normativas si no se acompañan de mecanismos eficaces para su implantación. La voluntad política es fundamental, pero sin acciones prácticas,

el impacto real es limitado.

Hemos demostrado en este análisis que existen factores clave que impulsan cambios estructurales, como la capacitación en igualdad de género, el liderazgo femenino y la inclusión de mujeres en áreas estratégicas. Pero también hemos identificado que algunas medidas, por sí solas, no generan transformación si no están acompañadas de una estrategia integral.

Es aquí donde entran en juego los pequeños gestos que marcan la diferencia. No siempre se trata de grandes cambios normativos, sino de acciones concretas y cotidianas:

- Adaptar herramientas y hábitos de trabajo para que sean inclusivas y funcionales para todos.
- Modificar procesos para distribuir de manera equitativa la carga laboral, evitando sesgos que penalicen a las mujeres.
- Rediseñar los puestos de trabajo en función de capacidades y habilidades, no solo de experiencia previa o redes de contacto.

107

Estos cambios, aparentemente menores, tienen un impacto directo en la integración de la perspectiva de género en el ámbito laboral y en el acceso equitativo a fondos públicos.

### **¿Qué hemos hecho?**

Hemos diseñado una herramienta práctica para evaluar y supervisar la equidad de género en la gestión de fondos públicos, identificando los factores clave que generan un impacto real.

### **¿Por qué?**

Porque sabemos que la equidad no se logra con medidas aisladas, sino con estrategias estructuradas que combinen formación, liderazgo y financiación.

### **¿Para qué?**

Para garantizar que los fondos públicos realmente contribuyan a cerrar brechas de género y no

solo cumplan con criterios formales sin un impacto efectivo.

### **¿Quién?**

Este análisis está dirigido a administraciones públicas, empresas privadas, autónomos y pequeñas empresas, ofreciendo herramientas adaptadas a cada sector.

### **¿Cómo?**

Proporcionando decálogos de buenas prácticas que permiten aplicar la equidad de género sin necesidad de imposiciones normativas, pero con incentivos y estrategias prácticas.

### **¿Cuándo?**

Desde ahora. Cada nueva convocatoria de financiación, cada nuevo proyecto público y privado puede aplicar estas recomendaciones sin esperar a cambios legislativos.

### **¿Dónde?**

En cada sector productivo, en cada empresa, en cada administración. Porque la equidad de género no es una política exclusiva de un ministerio o una ley; es un compromiso transversal que debe estar presente en toda la estructura económica y social.

En definitiva, este documento no es solo una herramienta de evaluación. Es una llamada a la acción. La equidad de género en la aplicación de fondos no debe ser un requisito burocrático, sino un objetivo compartido. Pequeñas acciones pueden generar cambios estructurales que beneficien a todos. Porque cuando facilitamos la inclusión, mejoramos la competitividad. Cuando aseguramos la equidad, garantizamos la eficiencia. Y cuando tomamos medidas concretas, convertimos la intención en transformación real. Ahora, la pregunta no es qué podemos hacer, sino qué estamos dispuestos a hacer para que la equidad de género deje de ser una meta y se convierta en una realidad.

## Referencias

---

- Alesina, Alberto, Paola Giuliano y Nathan Nunn. "Sobre los orígenes de los roles de género: Las mujeres y el arado". *The quarterly journal of economics* 128.2 (2013): 469-530.
- Alon, Titan, Matthias Doepke, Jane Olmstead-Rumsey y Michèle Tertilt. "El impacto de COVID-19 en la igualdad de género". No. w26947. Oficina Nacional de Investigación Económica, 2020.
- Anker, Richard. "Teorías de la segregación ocupacional por sexo: Una visión general". *Int'l Lab. Rev.* 136 (1997): 315.
- Becker, Gary S. *La economía de la discriminación*. University of Chicago press, 2010.
- Bettio, Francesca, Marcella Corsi, Carlo D'Ippoliti, Antigone Lyberaki, Manuela Samek Lodovici y Alina Verashchagina. "El impacto de la crisis económica en la situación de mujeres y hombres y en las políticas de igualdad de género: Informe de síntesis". (2013). Luxemburgo: Comisión Europea.

Blau, Francine D., y Lawrence M. Kahn. "La brecha salarial entre hombres y mujeres: Extensión, tendencias y explicaciones". *Journal of economic literature* 55.3 (2017): 789-865.

Borrowman, Mary, y Stephan Klasen. "Drivers of gendered sectoral and occupational segregation in developing countries". *Feminist Economics* 26.2 (2020): 62-94.

Bruff, Ian, y Stephanie Wöhl. "Constitucionalizar la austeridad, disciplinar el hogar". *Economía escandalosa: El género y la política de las crisis financieras* (2016): 92-108.

Carli, Linda L. "Mujeres, igualdad de género y COVID-19". *Gender in management: an International Journal* 35.7/8 (2020): 647-655.

Cavaghan, Rosalind. "La política de género en la política económica de la UE: Policy shifts and contestations before and after the crisis". *Género y crisis económica en Europa: Política, instituciones e interseccionalidad* (2017): 49-71.

Cavaghan, Rosalind, y Muireann O'Dwyer. "La gobernanza económica europea en 2017: Una recuperación para quién". *J. Common Mkt. Stud.* 56 (2018): 96.

Cook, Rose, y Damian Grimshaw. "A gendered lens on COVID-19 employment and social policies in Europe". *Sociedades Europeas* 23.sup1 (2021): S215-S227.

Cook, Rose, y Damian Grimshaw. "En ausencia de otras medidas de apoyo, el plan de permisos del Reino Unido reforzará las desigualdades de género". *Política y política británicas en la LSE* (2020).

Copeland, Paul, y Mary Daly. "El Semestre Europeo y la política social de la UE". *JCMS: Journal of Common Market Studies* 56.5 (2018): 1001-1018.

Croson, Rachel, y Uri Gneezy. "Diferencias de género en las preferencias". *Journal of Economic literature* 47.2 (2009): 448-474.

Cullen, Pauline, y Mary P. Murphy. "Respuestas a la crisis del COVID-19 en Irlanda: De

feminizadas a feministas". *Género, Trabajo y Organización* 28 (2021): 348-365.

Donà, Alessia. "La igualdad de género en el Plan de Recuperación y Resiliencia italiano: los efectos despolitizadores del gobierno tecnocrático de Draghi". *Política italiana contemporánea* 14.4 (2022): 458-471.

Comisión Europea. 2021. Documento de trabajo de los servicios de la Comisión Orientaciones para el plan de recuperación y resistencia de los Estados miembros. SWD (2021) 12 final. Bruselas 22.1.2022.

Parlamento Europeo. Mayo de 2021. COVID-19 y su impacto económico sobre las mujeres y la pobreza femenina. Perspectivas de cinco países europeos.

Goldin, Claudia. "Una gran convergencia de género: Su último capítulo". *American economic review* 104.4 (2014): 1091-1119.

Gaddis, Isis, y Stephan Klasen. "Desarrollo económico, cambio estructural y participación de la mujer en la población activa: A reexamination of the feminization U hypothesis". *Journal of population economics* 27 (2014): 639-681.

Gunluk-Senesen, Gulay, y Umit Senesen. "Descomposición de la demanda de mano de obra por sectores empleadores y género: Hallazgos para los principales sectores exportadores de Turquía". *Economic Systems Research* 23.2 (2011): 233-253.

Jordan, Jamie, Vincenzo Maccarrone y Roland Erne. "¿Hacia una socialización del nuevo régimen de gobernanza económica de la UE? Intervenciones de política laboral de la UE en Alemania, Irlanda, Italia y Rumanía (2009-2019)". *British Journal of Industrial Relations* 59.1 (2021): 191-213.

Kabeer, Naila. "Empoderamiento de las mujeres y desarrollo económico: una crítica feminista a las prácticas narrativas de la economía "randomista"". *Economía Feminista* 26.2 (2020): 1-26.



Kabeer, Naila, Shahra Razavi y Yana van der Meulen Rodgers. "Perspectivas económicas feministas sobre la pandemia de COVID-19". *Feminist Economics* 27.1-2 (2021): 1-29.

Karamessini, Maria, y Jill Rubery. "Crisis económica y austeridad: retos para la igualdad de género". *Mujeres y austeridad*. Routledge, 2013. 314-351.

Klatzer, Elisabeth, y Azzurra Rinaldi. "La UE de la próxima generación "deja atrás a las mujeres". Evaluación del impacto de género de las propuestas de la Comisión Europea para el Plan de Recuperación de la UE. Estudio encargado por el Grupo de los Verdes/ALE en el Parlamento Europeo, iniciado por la eurodiputada Alexandra Geese (junio de 2020).

Kucera, David, y Sheba Tejani. "Feminización, desfeminización y cambio estructural en la industria manufacturera". *Desarrollo Mundial* 64 (2014): 569-582.

Lewandowski, P., Lipowska, K., y Magda, I. (2021). La dimensión de género de la exposición profesional al contagio en Europa. *Feminist Economics*, 27(1-2), 48-65.

Lombardo, Emanuela, y Petra Meier. "La integración de la perspectiva de género en la UE: ¿Incorporar una lectura feminista?". *Revista Europea de Estudios sobre la Mujer* 13.2 (2006): 151-166.

Lombardo, Emanuela, Petra Meier y Mieke Verloo. "Estirar y doblar la igualdad de género: Un enfoque de política discursiva". *La política discursiva de la igualdad de género*. Routledge, 2009. 21-38.

Malisch, Jessica L., et al. "In the wake of COVID-19, academia needs new solutions to ensure gender equity". *Actas de la Academia Nacional de Ciencias* 117.27 (2020): 15378-15381.

O'Dwyer, Muireann. "Género y crisis en la gobernanza económica europea: ¿Es esta vez diferente?". *JCMS: Journal of Common Market Studies* 60.1 (2022): 152-169.

Peretto, Pietro F. "El empleo (y la producción) de las naciones: teoría e implicaciones

políticas". Economic Research Initiatives at Duke (ERID) Documento de trabajo 16 (2006).

Périvier, Hélène. "Hombres y mujeres durante la crisis económica: Tendencias del empleo en ocho países europeos". *Revue de l'OFCE* 2 (2014): 41-84.

Périvier, Hélène. "Recesión, austeridad y género: Una comparación de ocho mercados laborales europeos". *Revista Internacional del Trabajo* 157.1 (2018): 1-37.

Perugini, Cristiano, Jelena Žarković Rakić, y Marko Vladislavljević. "Austeridad y desigualdades de género en Europa en tiempos de crisis". *Cambridge Journal of Economics* 43.3 (2019): 733-767.

Prasad, Narayan, y Manisha Kulshrestha. "Generación de empleo en la industria turística: un análisis input-output". *The Indian Journal of Labour Economics* 58 (2015): 563-575.

Rubery, Jill, y Gail Hebson. "Aplicando una lente de género a las relaciones laborales: Revitalización, resistencia y riesgos". *Journal of Industrial Relations* 60.3 (2018): 414-436.

Rubery, Jill, e Isabel Tavora. "La crisis de los Covid-19 y la igualdad de género: riesgos y oportunidades". *Política social en la Unión Europea: estado de la cuestión* (2020): 71-96.

Seguino, Stephanie. "Engendrando teoría y política macroeconómica". *Feminist Economics* 26.2 (2020): 27-61.

Seguino, Stephanie, y Elissa Braunstein. "Los costes de la exclusión: Segregación laboral por género, cambio estructural y participación del trabajo en la renta." *Desarrollo y cambio* 50.4 (2019): 976-1008.

Sent, Esther-Mirjam, e Irene van Staveren. "Una revisión feminista de la investigación económica conductual sobre las diferencias de género". *Economía feminista* 25.2 (2019): 1-35.

Tejani, Sheba, y William Milberg. "¿Desfeminización global? Modernización industrial y empleo manufacturero en los países en desarrollo". *Economía feminista* 22.2 (2016): 24-

54.

Tonoyan, Vartuhi, Robert Strohmeier y Jennifer E. Jennings. "Gender gaps in perceived start-up ease: Implications of sex-based labour market segregation for entrepreneurship across 22 European countries." *Administrative Science Quarterly* 65.1 (2020): 181-225.

Zeitlin, Jonathan, y Bart Vanhercke. "Socialización del Semestre Europeo: EU social and economic policy co-ordination in crisis and beyond". *Gobernanza socioeconómica de la UE desde la crisis*. Routledge, 2018. 13-38.