



# LEADERS 4FUTURE





## T2.4 Superando barreras: descubriendo los retos empresariales a los que se enfrentan las mujeres jóvenes

# Disclaimer

La información, la documentación y las cifras contenidas en este producto de investigación han sido elaboradas por el consorcio del proyecto LEADERS4FUTURE en virtud del acuerdo de subvención X de la CE, y no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión Europea. La Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda darse a la información contenida en el presente documento.

Este producto de investigación contiene trabajo original no publicado, excepto donde se indique claramente lo contrario. El material publicado previamente y el trabajo de otros se han reconocido mediante la cita, la mención, o ambas. La reproducción está autorizada siempre que se reconozca la fuente.

Cualquier difusión de los resultados refleja únicamente el punto de vista del autor, y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que se pueda hacer de la información que contiene. La responsabilidad exclusiva por el contenido de esta publicación recae en sus autores.



# Índice

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen ejecutivo.....                                                   | 5  |
| Introducción.....                                                        | 8  |
| La situación de las mujeres en los países de los socios.....             | 9  |
| Las mujeres en España.....                                               | 12 |
| Las mujeres en Noruega.....                                              | 14 |
| Las mujeres en Grecia.....                                               | 16 |
| Las mujeres Kosovo.....                                                  | 18 |
| Las mujeres en Bosnia and Herzegovina.....                               | 19 |
| Las mujeres en Montenegro.....                                           | 22 |
| las mujeres en Albania.....                                              | 24 |
| Patrón común en todos los países.....                                    | 26 |
| Methodología .....                                                       | 31 |
| Análisis de los retos y barreras empresariales.....                      | 35 |
| Panorama general de los contextos nacionales.....                        | 36 |
| Obstáculos identificados para las mujeres emprendedoras.....             | 39 |
| Conclusiones de la prueba piloto de la<br>herramienta de evaluación..... | 42 |
| Perspectivas de los grupos focales.....                                  | 44 |
| Testimonios y opiniones directas de los grupos focales.....              | 48 |
| Debate y recuperaciones para el proyecto.....                            | 49 |
| Síntesis de los resultados.....                                          | 49 |
| Relevancia para los objetivos del proyecto.....                          | 49 |
| Orientación para los materiales de formación.....                        | 49 |
| Perfeccionamiento de la<br>herramienta de evaluación.....                | 52 |
| Conclusiones and Recomendaciones.....                                    | 55 |
| Conclusiones clave.....                                                  | 59 |
| Recomendaciones.....                                                     | 63 |
| Bibliografía y referencias.....                                          | 63 |
| Lista de acrónimos.....                                                  | 64 |
|                                                                          | 67 |
|                                                                          | 73 |



## Resumen ejecutivo

El proyecto «Leaders for Future» (n.º: 101185858) aborda el acceso limitado a un empleo digno y la infrarrepresentación de los jóvenes en los procesos democráticos, en particular de las mujeres jóvenes y las comunidades desfavorecidas de Europa y los Balcanes Occidentales. El presente informe, «T2.4 Rompiendo barreras», tiene como objetivo específico identificar y analizar las barreras psicológicas y relacionadas con las competencias que impiden a las mujeres jóvenes emprender, abordando sus menores tasas de emprendimiento en comparación con los hombres. Los conocimientos adquiridos servirán para elaborar materiales de formación a medida y perfeccionar la herramienta de autoevaluación.

**La metodología** es exhaustiva y se basa en:

- **Investigaciones previas y análisis de necesidades** en los países socios (Noruega, Grecia, España, Balcanes Occidentales) utilizando un **enfoque basado en datos, incluido el Índice de Igualdad de Género (GEI)** y fuentes nacionales e internacionales.
- Los resultados de la **prueba piloto de una herramienta de autoevaluación en línea** (T2.2), que evalúa las competencias emprendedoras y los en aspectos técnicos, interpersonales y psicológicos utilizando un enfoque de método mixto.
- **Datos cualitativos de los debates de los grupos de discusión o focales** (T2.3) con 10 jóvenes aspirantes a emprendedoras por país socio, en los que se exploran en profundidad sus experiencias, retos y necesidades. Este doble enfoque en **el desarrollo de las habilidades emprendedoras y la preparación psicológica** garantiza una comprensión holística de las barreras.

## Principales barreras identificadas:

- **Barreras psicológicas:** Falta constante de **confianza en sí mismas** a la hora de tomar decisiones y presentar proyectos, **miedo al fracaso y aversión al riesgo**, a menudo agravados por **la presión social y familiar** para buscar un empleo estable.
- **Deficiencias críticas en las habilidades:** deficiencias significativas en conocimientos **financieros y de gestión (presupuestación, acceso a financiación, previsión), planificación empresarial y marketing digital** (presencia en línea, comercio electrónico). También están poco desarrolladas **habilidades sociales** cruciales como el liderazgo, **la creación de redes**, la comunicación, la gestión del tiempo y **la resiliencia emocional**.
- **Carga desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado:** reconocido universalmente como la barrera más importante, las mujeres dedican mucho más tiempo a las tareas domésticas y al cuidado de la familia, lo que las lleva a una **«pobreza de tiempo» y limita su desarrollo profesional**. Esto se ve agravado por la falta de infraestructuras de cuidados asequibles, especialmente en los Balcanes Occidentales y Grecia.
- **Acceso limitado al capital, las redes profesionales y los sistemas de apoyo inclusivos:** Las mujeres jóvenes se enfrentan a profundas **dificultades para acceder al capital inicial y a la financiación**, con un porcentaje desproporcionadamente pequeño de capital riesgo asignado a las mujeres emprendedoras. Existe una falta generalizada de redes profesionales, estructuras de apoyo inclusivas insuficientes (por ejemplo, incubadoras, mentorías) y **una percepción de falta de modelos femeninos visibles**.
- **Normas socioculturales generalizadas y deficiencias en la aplicación:** Las **normas patriarcales** profundamente arraigadas, **los roles de género tradicionales** y **los estereotipos** desaniman activamente a las mujeres, lo que a menudo las lleva a sentirse ignoradas en los sectores dominados por los hombres. A pesar de los sólidos marcos jurídicos en materia de igualdad de género, existe una importante **«brecha de aplicación»** entre las leyes y su aplicación práctica.



## Acciones clave:

- **Establecer puntos de apoyo en las comunidades locales:** Crear **siete puntos de apoyo permanentes** en los países socios para ofrecer **asesoramiento a largo plazo, formación en emprendimiento, talleres y tutoría**. Estos centros también servirán como «centros de recursos» que proporcionarán información específica de cada país sobre el registro de empresas, la financiación y los servicios de asesoramiento jurídico y financiero.
- **Implementar programas de formación a medida para trabajadores juveniles:** Desarrollar un **programa de formación de doble vía** para trabajadores juveniles, que abarque **la educación empresarial, la sensibilidad de género, la tutoría, el coaching y la competencia cultural**. Esto les permitirá ofrecer recursos listos para usar sobre aspectos técnicos como la **alfabetización financiera, la planificación empresarial y el marketing digital**, adaptados a los contextos locales utilizando el marco Entrecomp.
- **Crear espacios seguros y redes de apoyo:** Fomentar **espacios seguros y redes de apoyo** a través de puntos de apoyo, talleres y redes transfronterizas de apoyo entre pares. **Organizar eventos de networking** (centros nacionales) para conectar a las mujeres jóvenes con emprendedores, organismos públicos y responsables de la toma de decisiones, e integrar modelos **inspiradores para aumentar la confianza** y combatir el aislamiento.
- **Promover la mentalidad emprendedora y el aprendizaje permanente:** Lanzar el concurso «**Crea tu propio plan de negocio**» a nivel nacional y europeo, ofreciendo incentivos económicos (**3000 € para dos ganadores**) y visibilidad. Los talleres proporcionarán **aprendizaje práctico** y se perfeccionará la herramienta de autoevaluación (**incluyendo una sección dedicada a las competencias digitales**) para ayudar a las mujeres a identificar sus **puntos fuertes y las áreas de mejora**, haciendo hincapié en el aprendizaje permanente y la innovación.



## Introducción

El proyecto «Leaders for Future: desarrollo de capacidades para organizaciones juveniles que promueven el emprendimiento y la creación de empresas por parte de las mujeres» (101185858) tiene por objeto abordar **el acceso limitado a un empleo digno y la infrarrepresentación de los jóvenes en los procesos democráticos**, prestando especial atención **a las mujeres jóvenes y las comunidades desfavorecidas de toda Europa y los Balcanes Occidentales**.

El presente informe sirve para **identificar y analizar de forma sistemática las barreras psicológicas y relacionadas con las competencias** que impiden a las mujeres jóvenes seguir una trayectoria empresarial. Su objetivo principal es abordar **las tasas de emprendimiento más bajas observadas entre las mujeres jóvenes en comparación con los hombres**, que a menudo se deben a la falta de las competencias técnicas e interpersonales necesarias.

Las conclusiones de este informe se basan en un marco metodológico exhaustivo. Se nutre de **investigaciones previas y análisis de necesidades** relativos a las tasas de empleo juvenil y las diferencias de género en el emprendimiento en los países socios (Noruega, Grecia, España y los Balcanes Occidentales). Además, incorpora información crucial recopilada a partir del **desarrollo y la puesta a prueba de una herramienta de evaluación** (T2.2) y **datos cualitativos enriquecedores procedentes de grupos de discusión** realizados con diez mujeres jóvenes por país socio (T2.3) que aspiran a convertirse en emprendedoras.

Estos exhaustivos resultados tendrán **implicaciones directas en las actividades posteriores del proyecto**. Servirán de **guía para el desarrollo de materiales de formación a medida**, garantizando que los módulos se diseñen específicamente para abordar las deficiencias técnicas y psicológicas identificadas, y para desarrollar la capacidad de los trabajadores juveniles en áreas como la tutoría y la sensibilidad de género. Además, estas ideas son cruciales para **perfeccionar la herramienta de autoevaluación**, lo que conducirá a mejoras en su relevancia cultural, claridad, puntuación, personalización de los comentarios y la inclusión de una sección dedicada a las competencias digitales, lo que la convertirá en un instrumento de diagnóstico más eficaz para las aspirantes a emprendedoras.

## La situación de las mujeres en los países de los socios

La información presentada en los informes nacionales se ha recopilado principalmente a través de un **marco metodológico basado en datos**. Una herramienta fundamental en este proceso es el **Índice de Igualdad de Género (GEI)**, desarrollado en cooperación con **el Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE)**. Esta metodología estandarizada permite una evaluación objetiva de los progresos y comparaciones significativas no solo entre los países analizados, sino también con los Estados miembros de la UE.

Más allá del GEI, los datos se obtienen de diversas fuentes nacionales e internacionales de prestigio. Entre ellas se incluyen oficinas nacionales de estadística como MONSTAT (Montenegro) y KAS (Kosovo), así como informes y análisis de organismos internacionales como el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y diversos estudios académicos y organizaciones de la sociedad civil. Este enfoque multisectorial garantiza una comprensión completa y matizada de los retos y los logros en materia de igualdad de género en cada país.





Los informes examinan de forma sistemática varios aspectos clave de la igualdad de género, ofreciendo una visión holística de la vida de las mujeres:

- **Participación en el mercado laboral:** esta sección profundiza en **las tasas de empleo** de las mujeres, su **participación** general **en la población activa**, **las cifras de desempleo** y la prevalencia de **la segregación ocupacional** (donde las mujeres se concentran en determinados sectores o funciones). A menudo destaca **las diferencias salariales entre hombres y mujeres** y los retos a los que se enfrentan las mujeres en el avance de su carrera profesional.
- **Nivel educativo:** esta parte evalúa **el acceso de las mujeres a la educación** en todos los niveles, desde la alfabetización básica hasta los títulos terciarios. Un tema recurrente es la «paradoja de la educación» o «tubería con fugas», en la que los altos logros educativos de las mujeres no siempre se traducen en recompensas económicas proporcionales o puestos de liderazgo debido a **la segregación educativa y ocupacional** en los campos de estudio.
- **Responsabilidades familiares:** esta sección se centra en la carga **desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado** (por ejemplo, el cuidado de los niños, el cuidado de las personas mayores, las tareas domésticas) que suele recaer en las mujeres. Examina cómo esto afecta al tiempo de las mujeres, limita su participación en la economía formal y se ve influido por la **falta de una infraestructura pública de cuidados adecuada**.
- **Legal and Institutional Frameworks:** This part reviews the **national laws, policies, and constitutional commitments** related to gender equality, including alignment with international standards (like the EU Acquis, CEDAW, or the Istanbul Convention). It often highlights the **gap between legal provisions and their effective implementation and enforcement**.
- **Normas y barreras socioculturales:** Este aspecto explora las **normas patriarcales** generalizadas, **los roles de género tradicionales**, **el discurso de odio basado en el género y la misoginia** que desalientan activamente la plena participación de las mujeres en la vida económica, social y política.

Los siguientes **ámbitos clave del Índice de Igualdad de Género** se utilizan para clasificar y medir los avances en áreas específicas de la igualdad de género:

- **Trabajo:** Mide la igualdad de género en **la participación en el mercado laboral** (por ejemplo, tasas de empleo, patrones de trabajo) y el acceso al empleo y a buenas condiciones de trabajo.
- **Dinero:** refleja **la independencia económica y la situación financiera** de las mujeres, incluida la brecha salarial de género, la distribución de los ingresos y el riesgo de pobreza.
- **Conocimiento:** evalúa la igualdad de género en **el nivel de estudios y la participación en la educación**, incluyendo el acceso y los niveles de educación, así como la segregación por campo de estudio.
- **Tiempo:** examina la **distribución del tiempo dedicado a las actividades de cuidado** (por ejemplo, el cuidado de los niños y de las personas mayores) y las tareas domésticas, así como las actividades sociales, entre mujeres y hombres.
- **Poder:** Mide **la representación** de las mujeres **en puestos de toma de decisiones políticas y económicas**, incluidos los parlamentos, los gobiernos y los consejos de administración de las empresas.
- **Salud:** refleja las diferencias de género en **el estado de salud y el acceso a los servicios sanitarios**, que suelen presentar las menores diferencias en comparación con otros ámbitos.

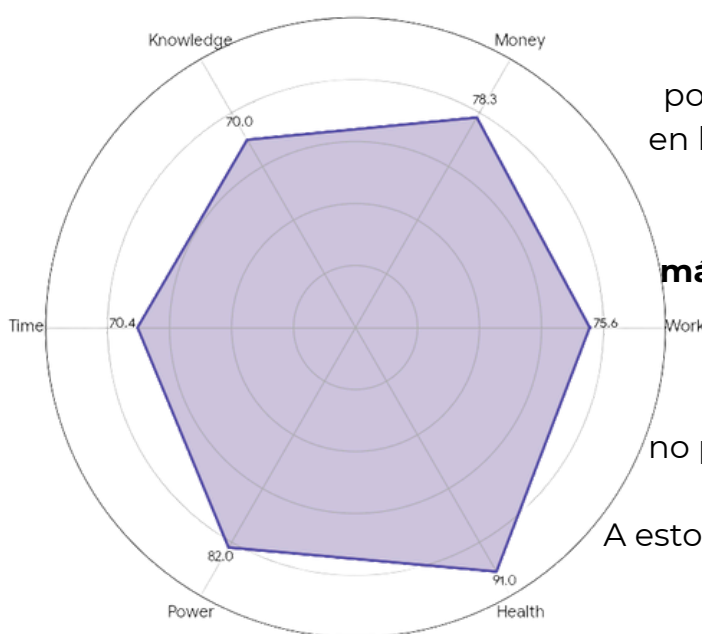




## Las mujeres en España

España presenta un **panorama complejo y algo paradójico** en lo que respecta a la igualdad de género. Si bien el país ocupa el cuarto puesto en el índice del Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGE) en 2024, impulsado en gran medida por reformas legislativas innovadoras y un rendimiento excepcional en la toma de decisiones políticas y económicas (ámbito «Poder», donde ocupa el tercer lugar en la UE), **este gran avance oculta desigualdades persistentes y profundamente arraigadas a nivel de base**, especialmente en el mercado laboral y en el ámbito doméstico. Existe una desconexión fundamental entre el alto nivel educativo de las mujeres y sus resultados profesionales.

Spider Chart of Spain's EIGE Index Scores



A pesar de que **las mujeres suelen superar a los hombres en las tasas de graduación terciaria**, se enfrentan al fenómeno de la «fuga de talentos», por el que su representación disminuye en los puestos profesionales de alto nivel.

España tiene **la tasa de sobrecualificación más alta de la UE**, con un 35 % en 2024, y las mujeres se ven afectadas de manera desproporcionada, ya que a menudo no pueden conseguir puestos de trabajo que se ajusten a sus cualificaciones. A esto se suma la segregación ocupacional, ya que las mujeres se concentran en campos tradicionalmente

dominados por ellas (por ejemplo, **el 70 % de los estudiantes de grado en Medicina/Ciencias de la Salud**) y están muy infrarrepresentadas en los campos **STEM** (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), que ofrecen altos ingresos (ocupan solo 1 de cada 4 puestos STEM, lo que es especialmente acusado en Informática e Ingeniería), una tendencia que comienza con una menor confianza en sí mismas en matemáticas en la educación temprana.

**El ámbito «Trabajo» pone de relieve importantes retos, con España en el puesto 18 de la UE.** La tasa de desempleo global del país se situó en el 11,4 % en 2024, la más alta de la UE, y persiste una brecha de género en el empleo. La brecha de género de 25 puntos porcentuales en el empleo equivalente a tiempo completo de los padres subraya la **carga desproporcionada que suponen** las responsabilidades **familiares** para la participación de las mujeres en el mercado laboral. Este desequilibrio también contribuye a una ligera ampliación de la brecha de género en la renta disponible.

Históricamente, las mujeres han asumido la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. Sin embargo, los datos recientes indican una reducción significativa de la brecha en las tareas domésticas de 22 puntos porcentuales desde 2016, con **una mejora espectacular de la clasificación de España en el ámbito «Tiempo» del 14.º al 5.º puesto entre 2020 y 2023**. Es probable que este cambio positivo se haya visto acelerado por la pandemia de COVID-19 y respaldado por respuestas legislativas proactivas, como el «Plan Corresponsables» para promover la corresponsabilidad en el cuidado y la aplicación de la Directiva de la UE sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.

El marco político de España ha evolucionado hacia un modelo proactivo y prescriptivo, que incluye el **Tercer Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva (2022-2025)**. Entre los principales avances legislativos se encuentra la nueva Ley de Paridad LO/2024, que exige un mínimo del 40 % de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 para 2025 y amplía los requisitos de paridad al sector público, con sanciones en caso de incumplimiento. Además, la aplicación de la Directiva de la UE sobre transparencia salarial reforzará los requisitos existentes en materia de registro de salarios, obligará a divulgar los salarios públicos y, lo que es más importante, invertirá la carga de la prueba en materia de discriminación salarial, lo que supondrá una mayor responsabilidad para los empleadores. El éxito definitivo de la agenda de igualdad de género de España depende de la aplicación y el cumplimiento efectivos de estas nuevas políticas para salvar la brecha entre la igualdad jurídica y la igualdad de facto.



## Las mujeres en Noruega

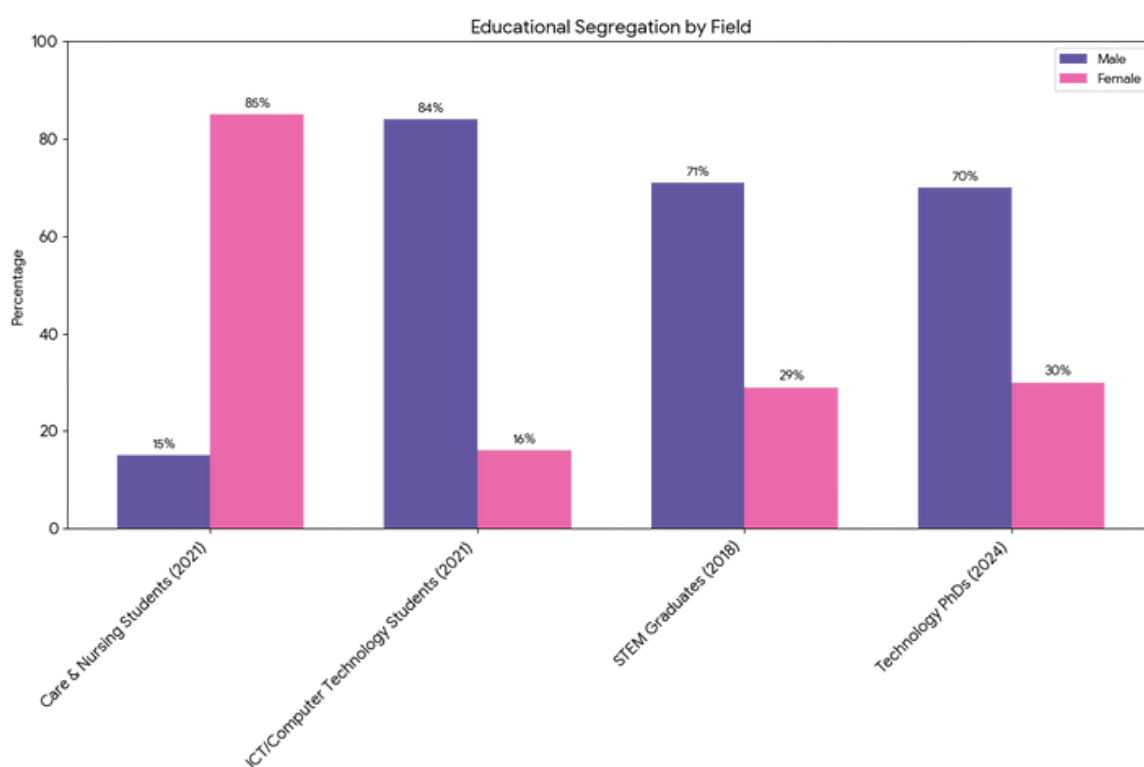
Noruega es ampliamente reconocida como **líder mundial en materia de igualdad de género**, y ocupa sistemáticamente los primeros puestos en los índices internacionales. En 2024, obtuvo **una puntuación de 0,875 en el Índice Global de Brecha de Género (GGGI)**, lo que la sitúa entre los países con mayor igualdad de género a nivel mundial, solo por detrás de Islandia. Esto se atribuye a sus **políticas sociales progresistas y a sus sólidos marcos jurídicos**, con un 88,9 % de los marcos jurídicos que promueven la igualdad de género según los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, a pesar de este historial ejemplar, las fuentes oficiales reconocen que «aún queda trabajo por hacer». Existe una paradoja fundamental: aunque la igualdad formal se ha logrado en gran medida gracias a la legislación, las normas sociales y culturales profundamente arraigadas crean desigualdades persistentes y sutiles, especialmente en la esfera económica y en la división del trabajo doméstico.

En materia de educación, Noruega presenta **una paradoja de alto rendimiento y profunda segregación**. Las mujeres obtienen un éxito académico significativamente mayor, ya que representan **el 60 % de todos los títulos completados en 2023**. Sin embargo, sus elecciones de estudios están muy segregadas por género. Las mujeres se concentran en materias relacionadas con el cuidado y la enfermería (85 % de los estudiantes), mientras que los hombres dominan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (84 % de los estudiantes) y los campos STEM (los hombres representan más del 71 % de los graduados en STEM). Esta división educativa crea una vía para **la segregación ocupacional** en el mercado laboral.

Noruega cuenta con una **elevada tasa de participación femenina en la población activa, del 61,7 %** para las mujeres mayores de 15 años en 2024. Sin embargo, persiste una importante brecha salarial entre hombres y mujeres, que se sitúa en el 14,3 % en 2021, por encima de la media de la UE. Esta disparidad está directamente relacionada con el mercado laboral, altamente segregado por género, en el que las mujeres se concentran en profesiones menos remuneradas y dominadas por ellas, como la salud y los servicios sociales. Además, las mujeres se enfrentan a **la «segregación vertical» o al «techo de cristal»**. Si bien las cuotas de género han dado lugar a una representación femenina del 41 % en los consejos de administración de las empresas en 2022, considerablemente superior a la media de la UE, las mujeres directoras generales siguen siendo una rareza, y las mujeres solo ocupaban el 32,5 % de los puestos de alta y media dirección.

Uno de **los logros más notables** de Noruega es **la redistribución del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado**. La brecha de género en el tiempo dedicado a estas actividades es de solo 47 minutos al día, la más baja de los países encuestados. Este éxito se debe principalmente a su pionera política de permisos parentales, concretamente a la «cuota del padre», que reserva una parte del permiso exclusivamente para los padres. La utilización de esta cuota ha aumentado de forma constante, y en 2023 el 65,1 % de los padres se acogieron a la cuota completa o a una mayor. Esta política ha cambiado radicalmente las normas sociales en torno al cuidado de los hijos y ha fomentado un enfoque más equilibrado de la vida laboral y familiar.

A pesar de estos avances, siguen existiendo retos. El informe destaca la persistencia de la violencia de pareja, ya que el 4,4 % de las mujeres de entre 15 y 49 años denunciaron haber sufrido este tipo de violencia en los últimos 12 meses de 2018. También existen **importantes lagunas de datos** en el seguimiento de los compromisos de los ODS relacionados con el género, en particular en lo que respecta a la brecha salarial entre hombres y mujeres, el género y la pobreza, el acoso sexual y el acceso de las mujeres a los activos. Estas cuestiones ponen de relieve que la próxima frontera para la igualdad de género en Noruega consiste en dismantelar las desigualdades más sutiles y sistémicas arraigadas en normas sociales profundamente arraigadas que son más difíciles de abordar únicamente mediante marcos jurídicos.



Estas cuestiones ponen de relieve que la próxima frontera para la igualdad de género en Noruega consiste en desmantelar las desigualdades más sutiles y sistémicas arraigadas en normas sociales profundamente arraigadas que son más difíciles de abordar únicamente mediante marcos jurídicos.

## Las mujeres en Grecia

Grecia presenta una **contradicción llamativa en materia de igualdad de género**, ya que ocupa el puesto 25 de los 27 países de la UE en el índice del Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE) de 2024, con una puntuación de 59,3, muy por debajo de la media de la UE. Si bien la República Helénica tiene un compromiso de larga data con la igualdad de género consagrado en su constitución y ha mostrado rápidos avances en su puntuación del EIGE desde 2010, su progreso general ha sido lento, partiendo de una posición de desigualdad profundamente arraigada.

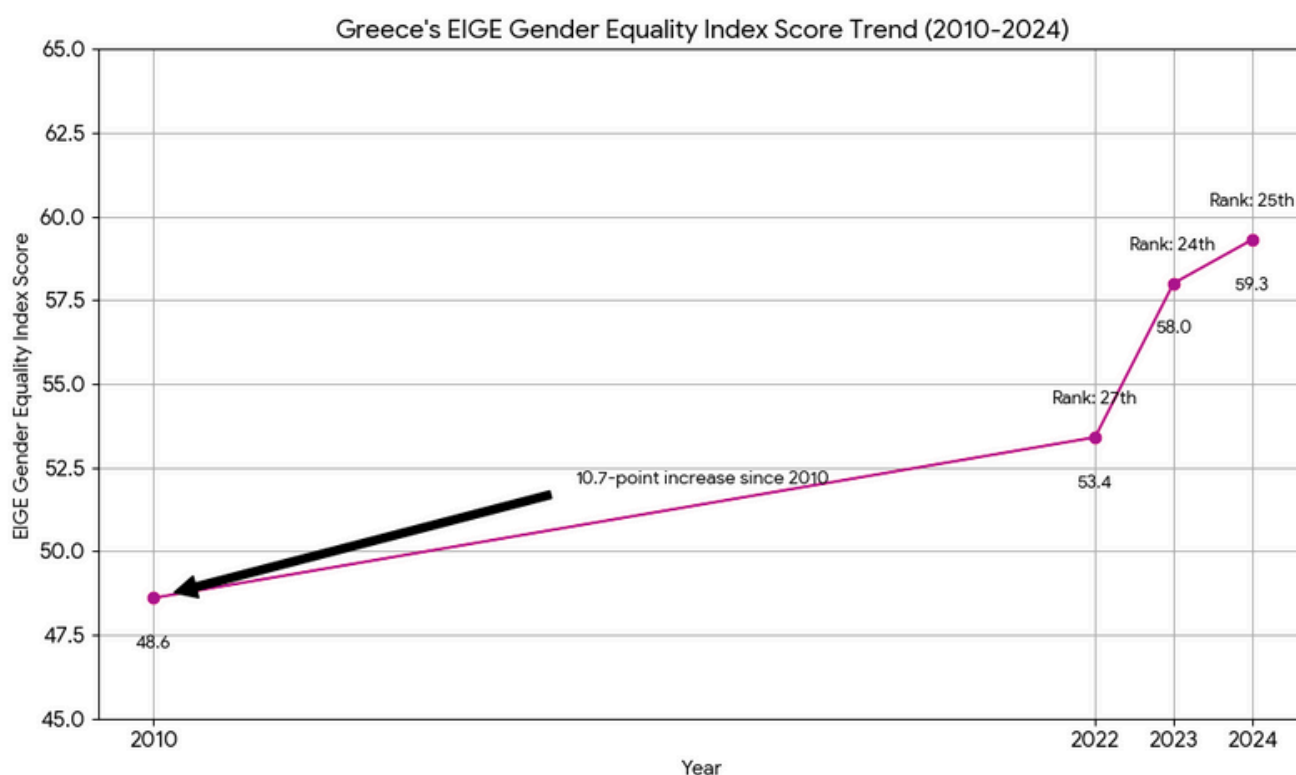
Uno de los logros más significativos es el **notable progreso de las mujeres en la educación formal**. La brecha de género en la educación terciaria prácticamente se ha cerrado, y las mujeres de la población activa más joven superan a los hombres en 7 puntos porcentuales. Además, las mujeres representan **el 50 % de los titulados de doctorado** y Grecia ocupa un lugar destacado en la UE en cuanto a la proporción de mujeres que se gradúan en **los campos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM) (40,9 %)**, muy por encima de la media de la UE.

Sin embargo, **existe una profunda desconexión entre el éxito académico de las mujeres y su progresión profesional**. A pesar de su alto nivel educativo, las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos profesionales de alto nivel, ya que solo constituyen el 39 % del total de investigadores (y solo el 29 % en el sector empresarial) y ocupan solo el 24 % de los puestos de grado A y el 12 % de los puestos de dirección en las instituciones de educación e a superior. Esta disparidad tiene su origen en **las normas culturales y sociales persistentes** que orientan a las mujeres hacia los rasgos «maternos» y los sectores «feminizados» y peor remunerados.

**La brecha de género en el mercado laboral griego es marcada y generalizada**. En 2022, la tasa de empleo equivalente a tiempo completo (ETC) de las mujeres era del 36 %, frente al 56 % de los hombres, lo que supone una diferencia de 20 puntos porcentuales y la segunda tasa de empleo femenino más baja de la UE. Esta brecha es especialmente pronunciada en el caso de las madres y los padres que viven en pareja (33 puntos porcentuales).

Esto tiene graves consecuencias económicas, con una abrumadora diferencia salarial de género del 41,4 %. Las mujeres también están sobrerrepresentadas en el trabajo a tiempo parcial (60,51 % de todos los trabajadores a tiempo parcial), debido en gran medida a la imposibilidad de encontrar un empleo a tiempo completo, lo que conduce a la precariedad económica. El mercado laboral se caracteriza además por **una importante segregación ocupacional**, tanto horizontal (concentración en sectores específicos como la educación y los servicios sociales) como vertical (infrarrepresentación en puestos de alto rango, ejecutivos y directivos).

La **principal barrera para la igualdad de género es la distribución profundamente desigual del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado**. Las mujeres griegas dedican 2 horas y 21 minutos más al día a estas actividades que los hombres, una de las diferencias más amplias de la UE. Es importante destacar que casi el 28 % de las mujeres e es en edad de trabajar citan las responsabilidades de cuidados no remunerados como la razón principal para permanecer fuera del mercado laboral, en comparación con solo el 1 % de los hombres.





Esto perpetúa el «régimen de bienestar mediterráneo» y el modelo de «hombre sostén de la familia» de Grecia, lo que limita la actividad de las mujeres en el mercado laboral y aumenta el riesgo de pobreza en la vejez.

Aunque Grecia cuenta con un **marco jurídico progresista** en materia de igualdad de género, que incluye garantías constitucionales y el Plan de Acción Nacional para la Igualdad de Género (NAPGE), su aplicación suele ser parcial e incompleta, lo que crea una brecha significativa entre la ley y la realidad. El NAPGE, por ejemplo, ha sido criticado por carecer de objetivos claros y cuantificables, de un presupuesto definido y de mecanismos de aplicación. Esta discrepancia se debe en gran medida a actitudes culturales profundamente arraigadas y a la falta de voluntad política y social para cuestionar las normas tradicionales de género.

### Las mujeres Kosovo

En Kosovo, la situación de las mujeres se define por una **paradoja profunda y sistémica**: a pesar de haber logrado **avances significativos en materia de educación**, su **participación económica es desproporcionadamente baja**, situándose entre las **más bajas de Europa y del mundo**. Esto supone una pérdida potencial de crecimiento estimada en casi **el 23 % del producto interior bruto (PIB)**. Como posible candidato a la adhesión a la UE, lograr la igualdad de género es fundamental para la integración política y económica de Kosovo.

La tasa de participación femenina en la población activa de Kosovo sigue siendo una de las más bajas de Europa, situándose **en torno al 21-22 %, frente al 45 % de los Balcanes Occidentales y el 55 % de la UE-27**. Los resultados en materia de empleo reflejan esta disparidad: en 2022, solo **el 18,4 % de las mujeres** tenían empleo, frente al **49,4 % de los hombres**. Aunque el desempleo femenino ha disminuido en los últimos años, pasando de **más del 30 % en 2020 al 16,5 % en 2022** (definición de la OIT), la brecha de género persiste. Las mujeres siguen enfrentándose a una importante **brecha salarial**, estimada entre **el 10,7 % y el 14 %**, incluso teniendo en cuenta las cualificaciones.

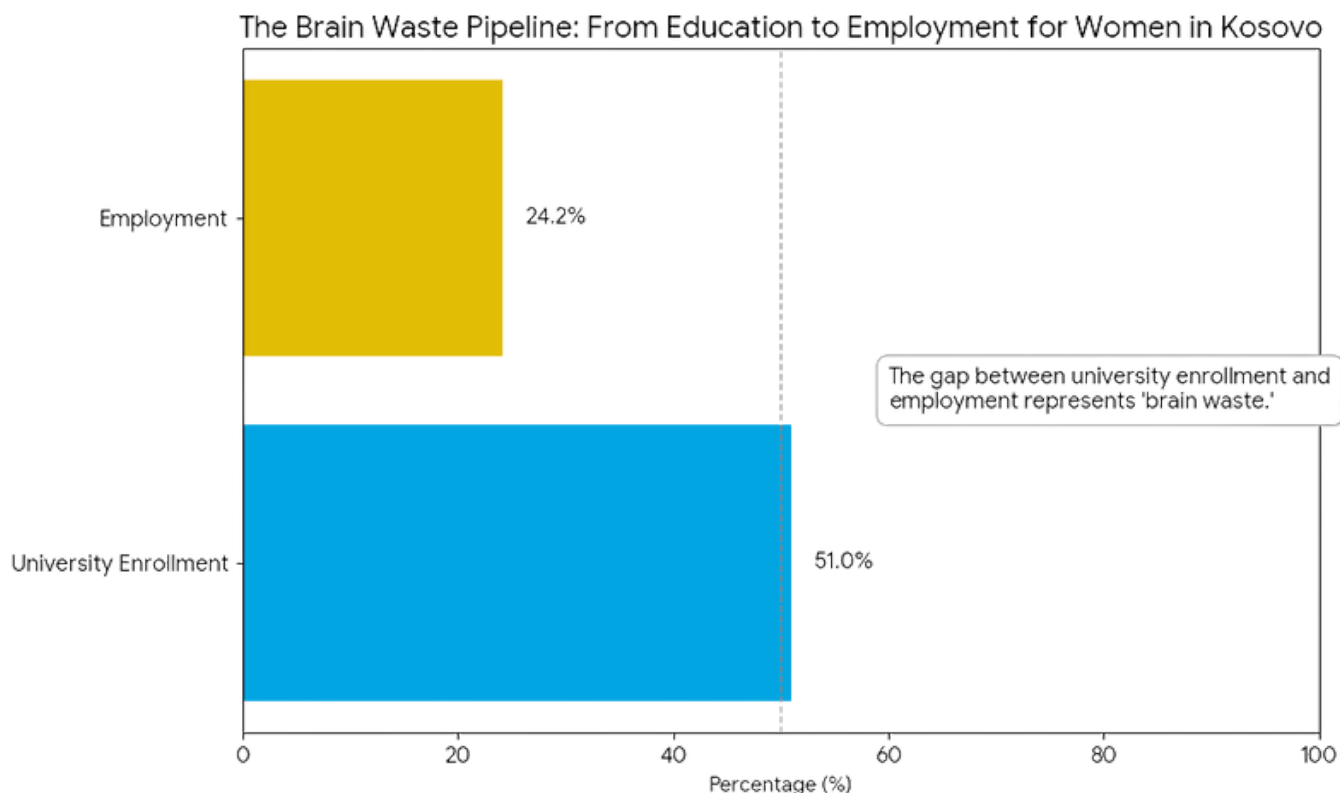
Las mujeres se concentran en sectores peor remunerados y tradicionalmente dominados por ellas, como la educación y la sanidad, están infrarrepresentadas en puestos de liderazgo (28,3 % en la dirección) y poseen una mínima parte de la tierra (4,9 %) o de las empresas (13 %), lo que dificulta el emprendimiento debido a la falta de activos para obtener crédito.

El fenómeno de los «trabajadores desanimados» aleja aún más a las mujeres del mercado laboral, al percibir que no hay puestos de trabajo disponibles. Una parte significativa de las mujeres también trabaja en la economía informal, sin protección social ni cotizaciones a la seguridad social.

A pesar de que las mujeres constituyen la mayoría de los estudiantes universitarios (51 %) y destacan en los campos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (más del 50 % en informática e ingeniería), este «desperdicio de cerebros» no se traduce en carreras profesionales. Una mujer con título universitario tiene 28 veces más probabilidades de encontrar empleo que una con educación básica, pero las barreras sistémicas impiden la plena utilización de este talento.

**La barrera principal y más generalizada para la participación económica de las mujeres es la carga del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado.**

Las mujeres dedican una media de **6,2 horas al día a estas responsabilidades, casi el doble que los hombres (3,5 horas)**, lo que representa una enorme subvención económica oculta estimada en **más de 1 800 millones de euros al año**. Este desequilibrio se ve agravado de manera crítica por **la grave falta de infraestructuras de cuidado asequibles y de calidad**, ya que Kosovo tiene la tasa de matriculación en educación y cuidado de la primera infancia (ECEC) más baja de los Balcanes Occidentales (19,5 %) y solo cuenta con 62 guarderías públicas en todo el país. **Las normas patriarcales profundamente arraigadas** refuerzan estos roles tradicionales, asignando el cuidado exclusivamente a las mujeres y limitando sus opciones profesionales y su independencia económica.



Kosovo cuenta con un **sólido marco jurídico** para la igualdad de género, que incluye la Ley de Igualdad de Género y la integración del Convenio de Estambul, lo que se refleja en una alta puntuación (91,9 sobre 100) en el índice «Mujeres, empresas y derecho 2023» del Banco Mundial. Sin embargo, existe una **importante «brecha de implementación»** entre estas leyes progresistas y su aplicación práctica. Esto se atribuye a la falta de capacidad institucional, la insuficiente voluntad política y la mentalidad patriarcal predominante. Algunos ejemplos son la falta de aplicación de presupuestos con perspectiva de género, la financiación inadecuada de los servicios y la impunidad de la violencia de género. Los socios internacionales, incluida la UE, desempeñan un papel fundamental en la promoción y el seguimiento de estos esfuerzos.

Para abordar estos retos profundamente interconectados es necesario un enfoque múltiple, que incluya una inversión significativa en infraestructuras de atención, intervenciones específicas en el mercado laboral, reformas legales (por ejemplo, el permiso parental), el refuerzo de la aplicación de la ley y el cuestionamiento de las normas sociales.

## Las mujeres en Bosnia and Herzegovina

Bosnia y Herzegovina (BiH) presenta una **importante contradicción en materia de igualdad de género**, caracterizada por el estancamiento o incluso el retroceso en ámbitos clave y una brecha cada vez mayor con la Unión Europea en el Índice de Igualdad de Género. A pesar de los loables avances en el nivel educativo de las mujeres, **este capital humano no se traduce de manera efectiva en participación económica**, lo que da lugar a una baja participación femenina en la población activa y a un alto índice de desempleo.

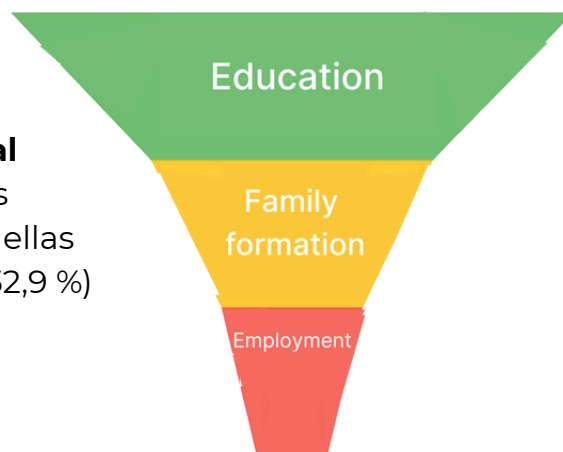
En el **Índice de Igualdad de Género (GEI)**, BiH muestra tendencias preocupantes. El ámbito del «conocimiento» experimentó un ligero descenso, pasando de 58,7 en 2022 a 58,2 en 2024, y el nivel educativo y la participación siguieron una trayectoria negativa similar. El ámbito del «poder» experimentó una **caída significativa, de 51,2 a 46,3** en el mismo periodo, debido principalmente a un fuerte descenso del «poder económico» (de 64,1 a 43,8), a pesar de la tendencia positiva del «poder político». El subdominio «Participación laboral» obtuvo una puntuación de 61,4 en 2024, lo que supone **21,9 puntos por debajo de la media de la UE**. La ausencia

de datos completos desglosados por género impide incluso el cálculo de una puntuación global del GEI o del dominio «Dinero». Esta brecha cada vez mayor con la UE sirve como una clara advertencia de que los enfoques actuales son insuficientes.

Las mujeres de Bosnia y Herzegovina se enfrentan a **importantes barreras estructurales y sociales en el mercado laboral**. En 2024, la tasa de participación femenina en la población activa era **del 39,4 %**, **significativamente inferior a la tasa masculina, del 60,4 %**. El país tiene la **mayor brecha de género en materia de desempleo**

entre los países candidatos a la adhesión a la UE, con 6,8 puntos porcentuales en 2024, y las mujeres representan un 59,21 % desproporcionado de los demandantes de empleo registrados.

El mercado laboral se caracteriza por **una segregación ocupacional horizontal y vertical**, con una concentración de mujeres en sectores tradicionalmente dominados por ellas y con salarios más bajos, como el comercio (32,9 %) y la administración pública (29,7 %), mientras que están infrarrepresentadas en la gestión (27,9 %) y casi ausentes en sectores como la construcción.



The primary barrier is the disproportionate and undervalued burden of unpaid care work.

Esto contribuye a una **persistente brecha salarial de género**, ya que las mujeres ganan entre el 78 % y el 85 % del salario de los hombres por los mismos puestos. El mercado laboral se describe como «estático», con dificultades para crear puestos de trabajo de calidad y desincentivando la incorporación de las mujeres al mercado laboral formal, lo que se complica aún más por las frecuentes violaciones de los derechos laborales.

Existe una **«paradoja entre educación y empleo»**, ya que las mujeres suelen tener un nivel educativo más alto que los hombres, especialmente en el ámbito terciario (en 2020, el 25,5 % de las mujeres empleadas tenían títulos terciarios, frente al 14,1 % de los hombres), pero esto no se traduce en una mayor participación en la población activa. Esta desconexión suele producirse en el momento de formar una familia, cuando las mujeres jóvenes pasan directamente de la educación a la inactividad económica debido a las responsabilidades familiares.

**El obstáculo más importante para el empoderamiento económico de las mujeres es la carga desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado.** Las mujeres de Bosnia y Herzegovina dedican **más de seis horas al día al trabajo de cuidados no remunerado, el doble que los hombres.** Este desequilibrio es aún más pronunciado en el caso del trabajo doméstico, al que las mujeres dedican siete horas al día, el doble de la media de la UE. Un alto porcentaje de mujeres económicamente inactivas citan explícitamente las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos como las principales razones para no buscar un empleo remunerado. Esta «penalización por maternidad» se ve agravada por la **falta de una infraestructura de cuidado sólida, asequible y accesible**, ya que solo el 31,4 % de las encuestadas utiliza servicios de cuidado infantil. Esta división desigual está profundamente arraigada en **las normas y estereotipos patriarcales generalizados** que asignan el trabajo de cuidado a las mujeres, creando una «carga de tiempo sistemática» que limita su poder económico y refuerza su marginación.

Aunque Bosnia y Herzegovina cuenta con un **marco jurídico sólido para la igualdad de género** sobre el papel, incluida la Ley de Igualdad de Género (2003) y un Plan de Acción de Género (2023-2027), **su aplicación y cumplimiento siguen siendo débiles e insuficientes.** La legislación contra la discriminación «no se aplica adecuadamente» y Bosnia y Herzegovina va a la zaga de otros países candidatos a la adhesión a la UE. Por ejemplo, a pesar de la cuota de género del 40 % para los candidatos a las elecciones, la representación de las mujeres en los consejos locales era solo del 26,6 % en 2024, y del 23,8 % en el Parlamento nacional. La estructura estatal fragmentada complica aún más la aplicación coherente de las leyes.

Esta profunda brecha entre la ley y la realidad pone de manifiesto **la falta de voluntad política, de capacidad institucional y de responsabilidad sistémica**.

Para abordar estos retos es necesario un enfoque multifacético, que incluya reformas legales, una inversión pública significativa en una economía de cuidados sólida, el fortalecimiento de la capacidad institucional y la rendición de cuentas, y campañas de sensibilización pública específicas para desafiar las normas socioculturales profundamente arraigadas.

## Las mujeres en Montenegro

Montenegro presenta un **panorama complejo y ambivalente en materia de igualdad de género**, marcado por avances tangibles, pero también por importantes diferencias persistentes en comparación con la media de la UE-27. La puntuación del Índice de Igualdad de Género (GII) de 2023 para Montenegro es de 59,3, lo que supone un aumento de 4,3 puntos desde 2019, pero sigue siendo 9,3 puntos inferior a la media de la UE-27, que es de 68,6. Los avances son desiguales, con **una paridad casi total en el ámbito de la «salud», pero con grandes disparidades en los ámbitos del «dinero» y el «poder»**. Esto indica que los sistemas institucionales formales, como la salud, logran una mayor paridad, mientras que las normas sociales profundamente arraigadas influyen significativamente en la vida económica y política.

Una paradoja clave es **el mayor nivel educativo** de las mujeres. Las mujeres constituyen la mayoría de los titulados en todos los niveles terciarios, incluyendo el 57,4 % de los titulados universitarios y el 61,6 % de los titulados de máster. Sin embargo, esto **no se traduce en recompensas económicas proporcionales ni en puestos de liderazgo. La brecha salarial entre hombres y mujeres se sitúa entre el 14 % y el 16 %**, lo que se atribuye a la discriminación estructural, la segregación ocupacional en sectores «feminizados» con salarios más bajos (como la educación, la salud y el trabajo social) y la brecha salarial por maternidad. Aunque las mujeres presentan una tasa de desempleo estadísticamente más baja, esto es engañoso, ya que oculta **la baja participación femenina en la población activa (45,7 % de la población activa en el cuarto trimestre de 2024)**, lo que sugiere que muchas mujeres no buscan activamente empleo debido a diversos factores, entre ellos las responsabilidades familiares.

**La carga desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado** es una barrera importante para la participación económica y pública de las mujeres. Los informes internacionales destacan sistemáticamente que las mujeres son las «principales cuidadoras de la familia» y «sufren una carga significativamente mayor por las tareas domésticas».

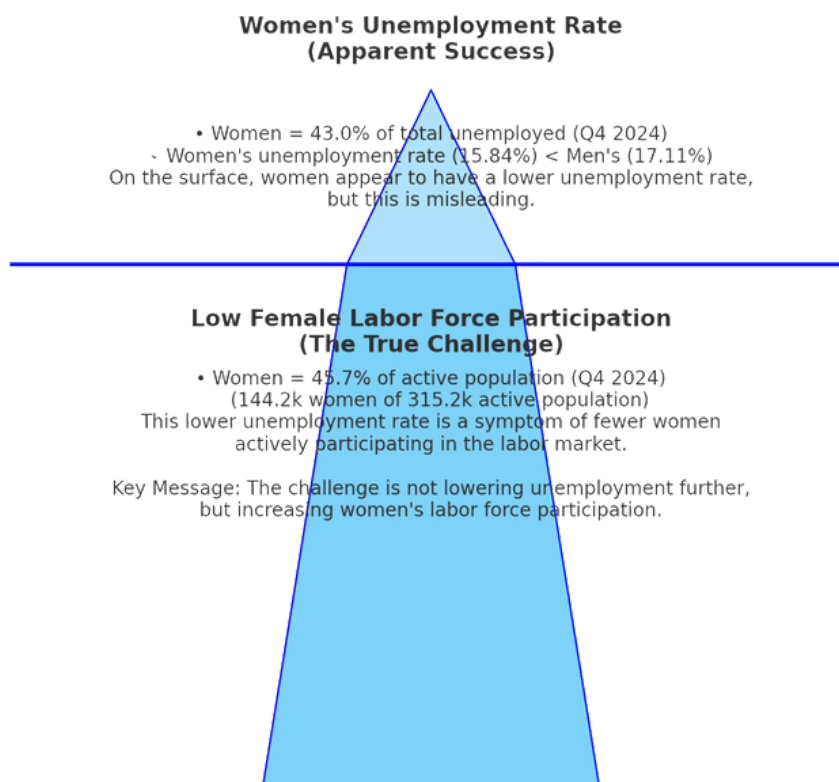


Una cuestión fundamental es **la ausencia de datos oficiales exhaustivos sobre este trabajo no remunerado**, lo que dificulta la formulación de políticas eficaces y perpetúa su invisibilidad y su infravaloración económica.

Montenegro cuenta con un **sólido marco jurídico para la igualdad de género**, incluida la Ley de Igualdad de Género de 2007, en consonancia con las normas de la UE. Sin embargo, **existe una brecha significativa entre la legislación y su aplicación efectiva**.

La capacidad institucional y la aplicación de la ley son débiles, lo que repercute en el acceso de las mujeres a la justicia y socava la intención legislativa. Además, el panorama político es hostil, con **un discurso de odio generalizado basado en el género, sexismo y misoginia** que desalienta activamente a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo. Un estudio reveló que el 90 % de las mujeres políticas montenegrinas habían sufrido discriminación por motivos de género y el 70 % habían sufrido violencia en sus carreras, a menudo en Internet. Este entorno hostil socava medidas formales como las cuotas de género.

## Montenegro's Unemployment: The Hidden Reality of Female Labor Force Participation



Para lograr la plena igualdad de género se necesita algo más que una reforma legal; se requiere un **cambio fundamental en las normas culturales**, una inversión significativa en la recopilación de datos (especialmente en encuestas sobre el uso del tiempo) y una aplicación institucional sólida contra la discriminación y la violencia de género.

## Las mujeres en Albania

Albania presenta una llamativa **contradicción entre el progreso y la persistente desigualdad estructural en materia de igualdad de género**, impulsada por su ambición de adherirse a la UE. En 2017, su índice de igualdad de género (GEI) fue de 60,4, siete puntos por debajo de la media de la UE-28, lo que indica la necesidad de intensificar los esfuerzos. El mayor logro del país se encuentra en el ámbito del «poder» (GEI 60,9), superando la media de la UE-28 de 51,9, lo que refleja el éxito de políticas descendentes como las cuotas de género. Esto ha dado lugar a un 29,3 % de mujeres en el Parlamento y a un notable 57 % de mujeres en el Gobierno.

A pesar de este éxito político, **la igualdad real en la vida cotidiana sigue siendo difícil de alcanzar**. Persisten importantes disparidades en los ámbitos del **«conocimiento», el «dinero» y el «tiempo»**, en los que Albania se encuentra muy por detrás de los estándares de la UE.

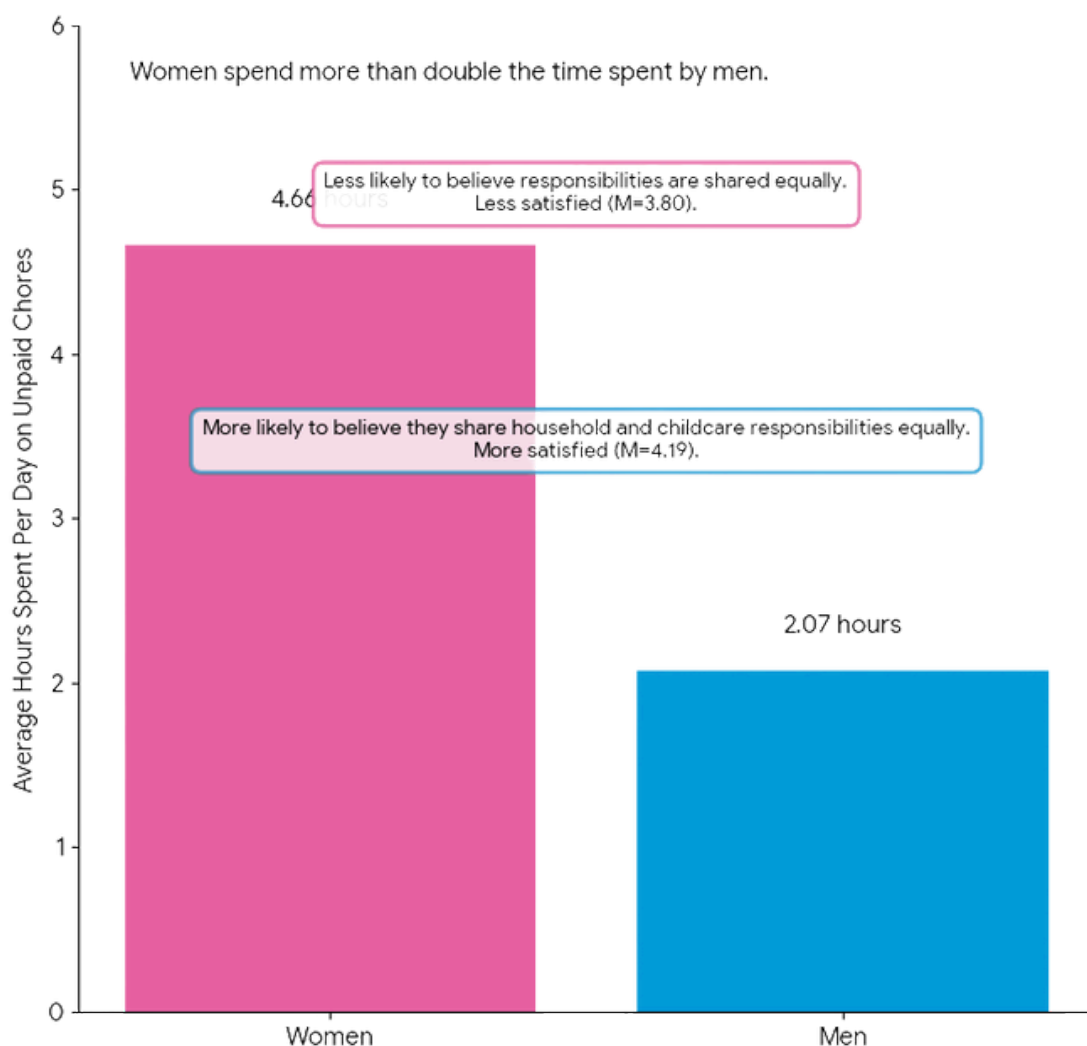
En el mercado laboral, **la tasa de participación femenina era del 53,5 % en 2024**, lo que supone una diferencia del 14,7 % con respecto a los hombres. Una **parte considerable de las mujeres se dedica al «trabajo familiar no remunerado»** (el 87 % en la agricultura) y se enfrenta a una situación de empleo precario (el 49,5 % de las mujeres en 2023), sin protección social. La brecha salarial de género del 10,7 % en 2018 es «engañoso»: inferior a la media de la UE, oculta la concentración de las mujeres en sectores con salarios más bajos, informales y dominados por ellas, especialmente en las zonas rurales. Esto contribuye directamente a la segregación ocupacional, a pesar **del alto nivel educativo de las mujeres**. Existe una «paradoja educativa», ya que las mujeres se orientan hacia campos como la educación, la salud y las humanidades, que a menudo reportan menores beneficios económicos.

**La barrera más significativa es la carga desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado**, que se refleja en la puntuación más baja del GEI en «Tiempo», con 48,1. Las mujeres dedican 4,66 horas diarias a las tareas domésticas, más del doble que los hombres, que dedican 2,07 horas, lo que mantiene una división muy tradicional. Los hombres tienden a percibir un reparto equitativo de las responsabilidades, lo que pone de relieve las expectativas sociales profundamente arraigadas. La pandemia de COVID-19 agravó este desequilibrio, ya que el 76 % de las mujeres dedicaron más tiempo a las tareas domésticas, lo que repercutió en su salud psicológica.

Albania cuenta con un **sólido marco jurídico** para la igualdad de género, que incluye la *Ley de Igualdad de Género* (2008) y la *Estrategia Nacional para la Igualdad de Género 2021-2030*. Sin embargo, **existe una brecha significativa entre la política y su aplicación práctica**. El Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE) señala que «es necesario intensificar» los esfuerzos de aplicación, y señala las ineficiencias judiciales y la politización de las instituciones independientes como obstáculos para el acceso de las mujeres a la justicia y la aplicación efectiva de la ley.

En esencia, aunque Albania ha destacado en la representación política formal, el principal reto consiste **en traducir este éxito legislativo de arriba abajo en un cambio efectivo sobre el terreno** que aborde las desigualdades sistémicas en la participación económica y los roles de género tradicionales profundamente arraigados, yendo más allá de la representación simbólica.

The Invisible Labor: Unpaid Care Burden and the Gender Perception Gap in Albania



## Patrón común en todos los países

Las investigaciones revelan que, **a pesar del contexto social, cultural y económico específico de cada nación, surgen varios patrones comunes en la situación de las mujeres.** Si bien los avances hacia la igualdad de género varían y las circunstancias nacionales difieren, las fuentes y estadísticas de la Unión Europea (UE) destacan retos comunes, como la infrarrepresentación en la toma de decisiones, las brechas de género en el empleo y las normas sociales persistentes. Estos hallazgos indican que, más allá de las diferencias individuales, los países socios comparten experiencias y aspiraciones comunes en materia de derechos e igualdad de las mujeres.

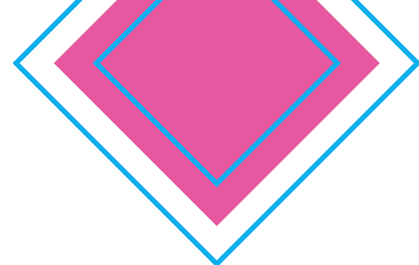
Estos son los principales patrones comunes:

- **La «paradoja de la educación y el empleo»: alto rendimiento, recompensas económicas limitadas**
  - **Alto rendimiento educativo universal de las mujeres:** en casi todos estos países, las mujeres muestran **un rendimiento educativo alto o incluso superior** al de los hombres. Por ejemplo, en Montenegro, las mujeres muestran un rendimiento educativo superior. En Albania, hay más mujeres con un alto nivel educativo que hombres. En Bosnia y Herzegovina, las mujeres, en promedio, tienen un nivel educativo más alto que sus homólogos masculinos. Grecia ha visto cómo se ha cerrado efectivamente la brecha de género en la educación terciaria, con las mujeres a la cabeza en cuanto a la finalización de los estudios entre la población más joven. En España, las mujeres representan más de la mitad de los estudiantes de grado, máster y doctorado. Noruega registra un 60 % de todos los títulos completados por mujeres. Esta tendencia es constante en toda la región nórdica y la UE, donde la proporción de mujeres de entre 30 y 34 años con educación terciaria superó a la de los hombres en 10,8 puntos porcentuales en 2024.
  - **Incapacidad de traducir la educación en poder económico:** A pesar de este éxito académico, **a menudo no se traduce en recompensas económicas proporcionales, puestos de liderazgo o la plena utilización de las habilidades** en el mercado laboral. Esto da lugar a fenómenos como el «desperdicio de cerebros» en Kosovo o la «fuga de cerebros» en Grecia y España, donde la representación de las mujeres disminuye en los niveles profesionales más altos.

- **Segregación educativa y ocupacional:** Las mujeres suelen canalizarse hacia campos «feminizados» y típicamente peor remunerados, como la educación, la salud y los servicios sociales. Por el contrario, los hombres suelen dominar los sectores mejor remunerados, como las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM). En Noruega, el 85 % de los estudiantes de cuidados y enfermería son mujeres, mientras que el 84 % de los estudiantes de TIC son hombres. Grecia, a pesar de tener una alta proporción de mujeres que se gradúan en STEM (40,9 %), sigue teniendo una representación insuficiente de estas en el sector de la investigación empresarial. España tiene la tasa de sobrecualificación más alta de la UE, con un 35 % en 2024, lo que afecta de manera desproporcionada a las mujeres.
- **Carga desproporcionada del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado**
  - **Barrera universal y primaria:** se identifica sistemáticamente como la **barrera más importante y generalizada** para la plena participación económica de las mujeres en todas las regiones examinadas.
  - **Disparidad significativa en el tiempo:** las mujeres dedican universalmente **mucho más tiempo** que los hombres **a las tareas domésticas y al cuidado de la familia**, lo que las lleva a sufrir «pobreza de tiempo». Por ejemplo, en Albania, las mujeres dedican 4,66 horas al día a las tareas domésticas, más del doble que los hombres, que dedican 2,07 horas. En Bosnia y Herzegovina, las mujeres dedican más de seis horas al día a tareas de cuidado no remuneradas, el doble que los hombres. Las mujeres griegas dedican 2 horas y 21 minutos más al día a estas actividades que los hombres, una de las diferencias más amplias de la UE. Incluso en Noruega, a pesar de tener la menor diferencia en el uso del tiempo (47 minutos al día), las mujeres siguen asumiendo una parte desproporcionada y el «tercer turno» de la carga mental y organizativa.
  - **Repercusión en la participación en el mercado laboral:** Este desequilibrio limita directamente el tiempo de las mujeres para el desarrollo profesional, la promoción laboral y la participación en el mercado laboral formal. Se cita como la razón principal por la que las mujeres permanecen fuera de la población activa en Grecia (28 % de las mujeres).



- **Falta de infraestructuras de cuidado:** La grave falta de infraestructuras de cuidado asequibles y de calidad, especialmente evidente en los países balcánicos, agrava esta carga. Kosovo tiene la tasa de matriculación en educación y cuidado de la primera infancia (ECEC) más baja de los Balcanes Occidentales (19,5 %) y solo cuenta con 62 guarderías públicas en todo el país.
- **Brecha entre los marcos jurídicos progresistas y su aplicación efectiva**
  - **Fundamentos jurídicos sólidos:** Todos los países cuentan con **marcos jurídicos sólidos para la igualdad de género**, a menudo alineados con las normas de la UE y los convenios internacionales. Kosovo, por ejemplo, obtiene una puntuación alta (91,9 sobre 100) en el índice «Women, Business and the Law 2023» del Banco Mundial. España es reconocida como «pionera» en políticas de igualdad de género con una legislación exhaustiva.
  - **Persistente «brecha de implementación:** Un reto importante en todas las regiones es la **desconexión entre estas leyes progresistas y su aplicación práctica y su impacto** en la vida cotidiana. Esta brecha se atribuye con frecuencia a la débil capacidad institucional, las ineficiencias judiciales, la falta de voluntad política y los obstáculos burocráticos. En Bosnia y Herzegovina, la legislación contra la discriminación «no se aplica adecuadamente» debido a la débil capacidad institucional y a la fragmentación de las estructuras estatales. Albania se enfrenta a problemas similares, con ineficiencias judiciales y politización que dificultan la aplicación. El Plan de Acción Nacional para la Igualdad de Género (NAPGE) de Grecia ha sido criticado por carecer de objetivos claros y medibles, presupuestos específicos y mecanismos de aplicación.

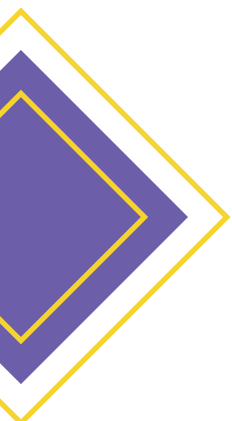


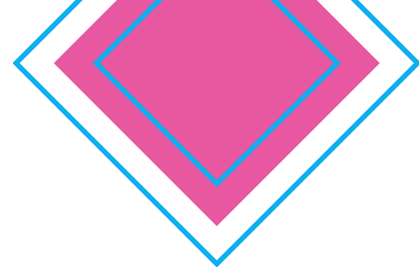
- **Normas socioculturales profundamente arraigadas y actitudes patriarcales**

- **Refuerzo de los roles tradicionales:** a pesar de los distintos niveles de desarrollo social, **los roles y estereotipos de género tradicionales siguen determinando las oportunidades y las opciones de las mujeres** en todas las regiones. Estas normas influyen en las opciones educativas y profesionales, asignan el cuidado de los hijos principalmente a las mujeres y pueden crear entornos hostiles, como el discurso de odio por motivos de género en la política de Montenegro.
- **Resistencia al cambio:** La inercia cultural suele ser más resistente al cambio que los marcos jurídicos formales. En España, a pesar de los avances legislativos, persisten las «actitudes de cambio lento» y una cultura machista generalizada. En Grecia, las creencias tradicionales sobre los roles de género siguen siendo prominentes e influyen en las elecciones profesionales.

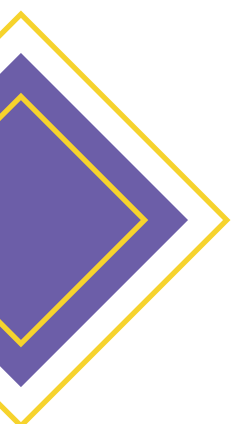
- **Desigualdades en el mercado laboral**

- **Brecha salarial de género:** Existe **una brecha salarial de género persistente** en todas partes, a menudo impulsada por la segregación ocupacional, la concentración de las mujeres en puestos peor remunerados o a tiempo parcial y la «penalización por maternidad». La brecha salarial de género no ajustada en la media de la UE fue del 12,7 % en 2021. La brecha de Noruega fue del 14,3 % en 2021, la de Grecia del 15 % (sin ajustar) y la de Montenegro del 14-16 %. La brecha salarial por hora de España se redujo al 9 % en 2022, pero persiste una parte «inexplicable» del 12-13 %.
- **Segregación ocupacional y vertical:** Las mujeres se **concentran sistemáticamente en sectores feminizados y con salarios más bajos**, como la educación, la salud y el trabajo social, y están **infrarrepresentadas en puestos de liderazgo y alta dirección** («techo de cristal»). Por ejemplo, en Noruega, las mujeres representan el 41 % de los consejos de administración de las empresas (por encima de la media de la UE, que es del 32 %), pero las directoras generales siguen siendo una rareza.





- **Menor participación en la población activa y mayor desempleo (especialmente en los Balcanes y Grecia):** The Balkan countries and Greece exhibit **significantly lower female labour force participation rates** compared to Norway and the EU average. Kosovo's female labour force participation rate is below 20%, ranking among the lowest globally and in Europe. These regions also tend to have **higher female unemployment rates** and vulnerable employment. The EU average female employment rate was 70.8% in 2024, compared to Greece's 36% in 2022 (second lowest in EU).
  - **Menor participación en la población activa y mayor desempleo (especialmente en los Balcanes y Grecia):** Los países balcánicos y Grecia presentan **tasas de participación femenina en la población activa significativamente más bajas** en comparación con Noruega y la media de la UE. La tasa de participación femenina en la población activa de Kosovo es inferior al 20 %, lo que la sitúa entre las más bajas a nivel mundial y en Europa. Estas regiones también tienden a tener **tasas de desempleo femenino más altas** y empleos vulnerables. La tasa media de empleo femenino en la UE era del 70,8 % en 2024, frente al 36 % de Grecia en 2022 (la segunda más baja de la UE).
- **Influencia de la integración en la UE y la evaluación comparativa**
  - **Catalizador de la reforma:** Para los países balcánicos (Montenegro, Albania, Bosnia y Herzegovina, Kosovo), la **aspiración de adherirse a la Unión Europea constituye un importante motor** para las reformas en materia de igualdad de género y la armonización con las normas y valores de la UE.
  - **Métrica clave de rendimiento:** para todos los países, las herramientas desarrolladas por la UE, como el **Índice de Igualdad de Género (GEI) del Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE)**, son **puntos de referencia fundamentales** para evaluar los progresos e identificar áreas para una intervención política específica. Esto permite una comparación directa y significativa con los países de la UE.



## Metodología

La **metodología de la herramienta de evaluación y los grupos focales** proporciona un **marco estructurado y directrices claras** para comprender y apoyar a las mujeres jóvenes que aspiran a convertirse en emprendedoras. Desarrollada como parte del proyecto «Leaders for Future», su objetivo principal **es identificar y abordar los retos específicos que impiden a las mujeres jóvenes seguir la vía del emprendimiento**.

La metodología hace hincapié en un **doble enfoque** para garantizar una comprensión global de estos retos:

- **Desarrollo de habilidades empresariales:** este aspecto aborda **las competencias prácticas y técnicas** esenciales para crear y dirigir una empresa. Incluye áreas como la educación financiera, la creación de un plan de negocio y estrategias eficaces de marketing digital.
- **Preparación psicológica:** se centra en las **barreras internas y los atributos personales** que pueden facilitar o dificultar el éxito empresarial. Busca identificar cuestiones como la confianza en sí misma, el miedo al fracaso y la aversión al riesgo.



El enfoque estructurado para recopilar esta información crucial implica dos componentes principales:

### 1. Herramienta de autoevaluación:

- Esta herramienta está diseñada como un **cuestionario en línea fácil de usar y accesible** que ayuda a las mujeres jóvenes a evaluar sus propias competencias empresariales.
- Abarca tanto **las habilidades técnicas** (como la gestión financiera y la planificación empresarial) como **las habilidades interpersonales** (como el liderazgo, la comunicación y la creación de redes).
- Fundamentalmente, también profundiza en **aspectos psicológicos** como la motivación, la resiliencia y la confianza para superar retos.
- La herramienta emplea un **enfoque de método mixto**, combinando preguntas estructuradas (por ejemplo, escalas Likert para datos cuantificables) con preguntas de reflexión abiertas para recopilar información cualitativa más profunda sobre sus motivaciones y percepciones..
- Está diseñada para **adaptarse culturalmente**, utilizando un lenguaje sencillo y teniendo en cuenta factores socioculturales como el equilibrio entre la vida laboral y personal que afectan específicamente a las mujeres de diferentes regiones. La herramienta también incluye características que garantizan su adaptabilidad a mujeres de diversos orígenes, incluidos los grupos desfavorecidos.

## 2. Debates en grupos focales:

- Se trata de debates estructurados y moderados que reúnen a **pequeños grupos de mujeres jóvenes** (normalmente 10 participantes por país) interesadas en el emprendimiento.
- El objetivo es **explorar en profundidad sus experiencias, retos y necesidades**, proporcionando datos cualitativos que complementan los resultados de la herramienta de autoevaluación.
- Los temas clave de debate incluyen la identificación de las barreras al emprendimiento (incluidas las específicas de género), el análisis de las carencias de habilidades y las necesidades de formación, y la comprensión de qué tipo de sistemas de apoyo y oportunidades de mentoría serían más beneficiosos.
- Los métodos de recopilación de datos en estos grupos suelen implicar **enfoques participativos, como la narración de historias** y las mesas redondas, que animan a las participantes a compartir sus experiencias personales y a entablar un diálogo interactivo.
- A continuación, los datos recopilados se analizan mediante **una codificación temática** para clasificar las respuestas en temas recurrentes, que abarcan tanto las carencias de habilidades técnicas como las barreras psicológicas.

Esta metodología integrada garantiza que el proyecto «Leaders for Future» recopile datos significativos y completos, lo que sirve como **paso fundamental para desarrollar programas de formación personalizados y perfeccionar los mecanismos de apoyo** que realmente empoderan a las jóvenes aspirantes a emprendedoras.



# Análisis de los retos y barreras empresariales

## Panorama general de los contextos nacionales

El informe « **Superando barreras: descubriendo los retos empresariales a los que se enfrentan las mujeres jóvenes** » (D2.4), elaborado en el marco del paquete de trabajo 2 del proyecto «Leaders for Future», ofrece un análisis exhaustivo de los obstáculos que encuentran las mujeres jóvenes a la hora de emprender. Una parte fundamental de este análisis consiste en comprender los contextos nacionales, en particular en lo que respecta al desempleo juvenil y las disparidades de género en el empleo y el emprendimiento en los países socios: Noruega, Grecia, España y los Balcanes Occidentales.

En todos los países socios, **el desempleo juvenil se identifica como un problema estructural que afecta de manera desproporcionada a las mujeres jóvenes**. Esta amplia cuestión sienta las bases para los retos específicos a los que se enfrentan las aspirantes a emprendedoras.



- **España**

- **Alto desempleo con disparidades de géneros:** España se enfrenta a una tasa de desempleo global persistentemente alta en comparación con la media de la UE, y dentro de esta, **el desempleo juvenil de las mujeres es notablemente más alto que el de los hombres**. En 2021, el desempleo juvenil de las mujeres de entre 15 y 24 años era del 40 %, aumentando al 36,5 % para las de entre 25 y 29 años, en comparación con el 38 % y el 19,7 % de los hombres de los mismos grupos de edad, respectivamente. El desempleo juvenil femenino en el grupo de edad de 25 a 29 años es un 86 % superior al desempleo juvenil masculino.
- **Participación en la población activa:** La tasa de participación de las mujeres en la población activa española se acerca a la media de la UE, con una tasa del 52,6 % en 2024, frente al 62,4 % de los hombres, lo que se traduce en una brecha de empleo de género del 9,8 %.
- **Retos para el emprendimiento:** Aunque se han logrado avances, las mujeres emprendedoras siguen enfrentándose a retos a la hora de obtener financiación adecuada y crear redes profesionales sólidas, a pesar del creciente optimismo respecto al emprendimiento digital. En 2024, las mujeres fundadoras representaban el 20 % de las empresas emergentes, una cifra que se ha mantenido estancada durante una década.



- **Grecia**

- **Retos estructurales importantes:** Grecia sigue estando por detrás de sus homólogos de la UE, con **una baja participación femenina en la población activa, un alto nivel de empleo vulnerable** y una de las mayores brechas de género en el empleo de la UE, con un 18,8 % en 2024. La tasa de participación femenina en la población activa era del 44,5 % en 2024, frente al 59,4 % de los hombres.
- **Alto desempleo juvenil entre las mujeres:** El desempleo juvenil en Grecia también es elevado, ya que afecta al 39,4 % de las mujeres de entre 15 y 24 años y al 32,4 % de las de entre 25 y 29 años, frente al 35,8 % y el 20,6 % de los hombres, respectivamente. El desempleo juvenil femenino en el grupo de edad de 25 a 29 años es un 57 % superior al desempleo juvenil masculino.
- **La pesada carga del trabajo no remunerado:** Las mujeres griegas soportan una de las cargas más pesadas de **trabajo doméstico y de cuidados no remunerado**, dedicando 2,6 veces más tiempo que los hombres a estas responsabilidades, lo que se cita como el principal obstáculo para su participación en la población activa.
- **Obstáculos para el emprendimiento:** Aunque históricamente ha mostrado una relativa fortaleza en el emprendimiento femenino, Grecia se enfrenta ahora a importantes obstáculos en el acceso a la financiación, la creación de redes y la tutoría, especialmente en los sectores de alta tecnología. Solo el 16 % de las empresas emergentes griegas cuentan con una mujer en su equipo fundador.



- **Noruega**
  - **Líder en la integración de la mujer en el mercado laboral, pero con una «paradoja»:** Noruega destaca como líder en la integración de la mujer en el mercado laboral, con altas tasas de participación en la población activa (61,7 % para las mujeres en 2024) y un bajo nivel de empleo vulnerable, respaldado por un sólido estado del bienestar y políticas favorables a la familia.
  - **Diferencias de género persistentes:** A pesar de ello, las diferencias de género siguen siendo evidentes. En 2021, el desempleo entre las mujeres jóvenes de 20 a 24 años era del 8,7 %, frente al 5,6 % de los hombres.
  - **Bajo nivel de emprendimiento femenino («paradoja nórdica»):** Incluso en este contexto altamente igualitario, Noruega presenta una tasa sorprendentemente baja de emprendimiento femenino en comparación con otros países de la OCDE. Las mujeres solo representan alrededor del 25 % de los emprendedores, y menos del 4 % de las nuevas empresas fueron creadas por mujeres en 2021. Esta «paradoja nórdica» sugiere que las sólidas redes de seguridad social pueden reducir la actividad emprendedora impulsada por la necesidad, y que persiste la segregación ocupacional, con las mujeres dominando los sectores público y asistencial, mientras que los hombres se encuentran en los sectores privados mejor remunerados.

En general, estos contextos nacionales revelan que **las tasas de participación de las mujeres en la población activa y de emprendimiento son notablemente más bajas en todas estas regiones, siendo los Balcanes Occidentales los que se enfrentan a las disparidades más pronunciadas.** Esto se debe a una compleja interacción de normas socioculturales, problemas de financiación, acceso limitado a redes profesionales y sistemas de apoyo, y falta de habilidades empresariales específicas.



## Obstáculos identificados para las mujeres emprendedoras

Las mujeres que aspiran a convertirse en emprendedoras, en particular las jóvenes, se enfrentan a una serie de obstáculos importantes que a menudo son más pronunciados que los que afrontan sus homólogos masculinos. Estas barreras son multifacéticas, abarcan dimensiones financieras, sociales y relacionadas con las habilidades, y se han identificado minuciosamente mediante investigaciones y debates en grupos focales en los países socios: Noruega, Grecia, España y los Balcanes Occidentales.

A continuación, se enumeran los obstáculos más comunes, elaborados a partir de la información obtenida de las fuentes:

- **Problemas de financiación:** se trata de un **obstáculo universal y significativo** para las jóvenes emprendedoras.
  - **Acceso limitado al capital:** Las mujeres se enfrentan a una grave falta de capital inicial y a profundas dificultades para acceder a la financiación. Los préstamos tradicionales suelen ser inaccesibles debido a las elevadas garantías y a los complejos procedimientos. En Montenegro, por ejemplo, la falta de propiedad de activos entre las mujeres limita su capacidad para obtener garantías para el apoyo financiero, lo que dificulta la creación y el crecimiento de empresas. Del mismo modo, en Kosovo, las normas patriarcales suelen llevar a las mujeres a renunciar a sus derechos de sucesión, lo que da lugar a una propiedad limitada de tierras y bienes, lo que a su vez supone un importante obstáculo para acceder al crédito y la financiación para iniciativas empresariales.
  - **Asignación desproporcionada de capital riesgo:** Solo un **pequeño porcentaje (2,3 %) del capital riesgo se destina a mujeres emprendedoras**, como se destaca en los informes del Banco Europeo de Inversiones. Esta persistente brecha de financiación se ve corroborada por la encuesta Eurochambres Women Network Survey 2023, que identifica el acceso a la financiación como una barrera crítica para las mujeres emprendedoras, lo que dificulta su crecimiento y sostenibilidad.
  - **Sesgo sistémico:** Incluso en economías avanzadas como Noruega, casi **el 40 % de las mujeres que aspiran a ser emprendedoras identifican la financiación como su mayor reto**. En España, las mujeres emprendedoras más jóvenes tienen dificultades para obtener una financiación adecuada y se observa un sesgo sistémico en los ecosistemas de financiación, ya que las mujeres no solicitan ni reciben la misma cantidad de financiación que los hombres. Grecia también se enfrenta a importantes obstáculos para acceder a la financiación, en particular las mujeres emprendedoras del sector de la alta tecnología, que se encuentran con ecosistemas de financiación cerrados y sesgos sistémicos contra las mujeres emprendedoras.



- **Falta de redes profesionales:** Esto se identifica sistemáticamente como una barrera transnacional clave.
  - **Oportunidades limitadas para establecer contactos:** Las mujeres suelen tener un acceso limitado a las redes profesionales, lo que puede aislarlas y restringir su potencial de crecimiento. Estas redes son cruciales para el desarrollo empresarial, la tutoría y el apoyo.
  - **Entornos segregados por género:** Incluso en países con un alto nivel de igualdad de género, como Noruega, persiste la segregación ocupacional, con las mujeres dominando los sectores público y asistencial, mientras que los hombres se concentran en los sectores privados mejor remunerados. Esto puede dar lugar a una «paradoja nórdica», en la que las redes informales dominadas por los hombres pueden excluir a las mujeres de los puestos de liderazgo y de las oportunidades empresariales. Las culturas corporativas altamente masculinas en sectores como el energético pueden dificultar que las mujeres alcancen la cima y pueden exponerlas al acoso.
- **Acceso limitado a los sistemas de apoyo:** Esto incluye incubadoras o programas de mentoría.
  - **Brechas de inclusión en los programas existentes:** Los programas de emprendimiento y las instituciones públicas suelen percibirse como poco inclusivos, ya que ofrecen orientación y apoyo limitados, especialmente a los grupos infrarrepresentados. Muchos aspirantes a emprendedores, en particular las mujeres, desconocen la existencia de estructuras de apoyo locales, como incubadoras o programas municipales.
  - **Necesidad de mentorías personalizadas:** En todos los países se expresó una necesidad fuerte y constante de oportunidades de mentoría, especialmente por parte de mujeres emprendedoras con experiencia. El apoyo entre pares y la creación de comunidades son muy valorados por el apoyo emocional, el intercambio de experiencias y la lucha contra el aislamiento. El proyecto pretende abordar esta cuestión mediante el establecimiento de «puntos de apoyo» que ofrezcan mentoría y orientación a largo plazo.
  - **Retos específicos de cada país:** En Bosnia y Herzegovina, la falta de un sistema de apoyo integral y de un ecosistema dedicado específicamente al emprendimiento femenino se identificó como la carencia más destacada. En Noruega, las participantes expresaron la necesidad de contar con espacios físicos públicos y gratuitos para que las mujeres emprendedoras puedan conectarse, más allá de los programas de incubadoras de duración limitada. Grecia se enfrenta a la falta de información sistematizada sobre los requisitos burocráticos para los emprendedores.



- **Falta de modelos a seguir:** This is a recurring issue that impacts women's motivation and confidence.
  - **Visibilidad limitada:** Se percibe una falta de modelos femeninos visibles u oportunidades de mentoría en el ecosistema empresarial. Esta ausencia puede afectar a la confianza y la disposición de las mujeres a asumir riesgos.
  - **Refuerzo cultural:** en sociedades con roles de género tradicionales muy marcados, la visibilidad limitada de las mujeres en puestos de liderazgo empresarial refuerza la idea de que el emprendimiento es una «tarea masculina». Esto hace que a las mujeres jóvenes les resulte más difícil imaginarse a sí mismas en esos puestos y sentirse inspiradas.
- **Falta de habilidades empresariales específicas:** Esto abarca tanto habilidades técnicas como psicológicas, como el liderazgo, la confianza en la toma de decisiones, la creación de redes y la gestión de equipos..
  - **Brechas en las habilidades técnicas:** Las jóvenes emprendedoras suelen carecer de habilidades técnicas clave, como la gestión financiera, el marketing y la planificación empresarial. Muchas también tienen dificultades con la alfabetización digital, el marketing online y la creación de una presencia online eficaz, aspectos cruciales para convertir la visibilidad en ventas.
  - **Lagunas interpersonales/psicológicas:** Más allá de las habilidades técnicas, los factores psicológicos influyen significativamente en las actividades empresariales. Las lagunas identificadas incluyen la falta de confianza, resiliencia, comunicación, creatividad, adaptabilidad, liderazgo y gestión del tiempo. Las mujeres suelen mostrar mayores niveles de aversión al riesgo, influenciadas por las expectativas sociales y la falta de formación en materia de conocimientos financieros. Los grupos de discusión también destacaron una clara demanda de resiliencia emocional y fomento de la confianza.
  - **Segregación educativa y ocupacional:** A pesar de su alto nivel educativo, las mujeres suelen ser desviadas de los campos STEM, de alto crecimiento y altos ingresos, hacia sectores tradicionalmente «femeninos», como la educación, la salud y el trabajo social. Esto limita su adquisición de habilidades especializadas en sectores económicos dinámicos e innovadores. A nivel mundial, las mujeres tienen dos veces menos probabilidades que los hombres de conocer un lenguaje de programación informática. Esta segregación en los campos de estudio, que a menudo comienza en las primeras etapas de la educación, contribuye directamente a las brechas de habilidades en sectores muy relevantes para el emprendimiento y el avance económico.

## Conclusiones de la prueba piloto de la herramienta de evaluación

La herramienta de autoevaluación, desarrollada y puesta a prueba en el marco del proyecto «Leaders for Future», constituye un instrumento de diagnóstico crucial para identificar las carencias específicas de habilidades entre las jóvenes que aspiran a convertirse en emprendedoras. Su diseño se centra tanto en los aspectos técnicos como en los psicológicos, lo que ayuda a descubrir las barreras que impiden a las jóvenes, especialmente a aquellas con menos oportunidades, dedicarse al emprendimiento. Las conclusiones obtenidas tras la puesta a prueba de la herramienta y la realización de grupos de discusión con jóvenes de los países socios han puesto de relieve áreas clave para el desarrollo.

Las carencias específicas en materia de competencias identificadas mediante la herramienta de evaluación y corroboradas por las conclusiones de los grupos de discusión incluyen:

- **Lagunas en las habilidades técnicas:** se refieren a los conocimientos prácticos y básicos necesarios para crear y gestionar una empresa.
  - **Conocimientos financieros y de gestión:** un obstáculo constante y significativo es la falta de comprensión en áreas como **la elaboración de presupuestos, la comprensión de las pérdidas y ganancias, la previsión financiera** y la comunicación eficaz con los inversores o los organismos de financiación. La herramienta evalúa explícitamente los conocimientos sobre la creación de un presupuesto empresarial básico y la identificación de opciones de financiación.
  - **Marketing y marca:** se observan carencias en materia de alfabetización digital, estrategias de marketing online, creación de una presencia online eficaz y creación de contenidos, aspectos cruciales para convertir la visibilidad en ventas. La herramienta incluye preguntas sobre la definición del público objetivo y la comercialización de productos y servicios.
  - **Planificación empresarial y orientación jurídica/administrativa:** Muchos aspirantes a emprendedores carecen de las habilidades necesarias para elaborar un plan de negocio básico utilizando herramientas como el modelo de negocio Canvas de . También existe una clara necesidad de orientación sobre los requisitos legales, el registro de empresas, la comprensión de los impuestos, los permisos y los contratos.

- **Brechas interpersonales/psicológicas:** Estas abarcan habilidades sociales y aspectos de la mentalidad que son fundamentales para el éxito empresarial, pero que a menudo están poco desarrollados.
  - **Confianza y creencia en uno mismo:** Las mujeres jóvenes suelen expresar una **falta de confianza** en su potencial emprendedor, especialmente en la toma de decisiones, la presentación de ideas a los inversores y la asunción de roles de liderazgo. La herramienta incluye específicamente preguntas sobre la confianza en uno mismo y el comportamiento asertivo.
  - **Resiliencia y adaptabilidad:** Existe una demanda de formación en **gestión del estrés, gestión de riesgos y superación del miedo al fracaso**. La herramienta de evaluación explora cómo reaccionan las personas ante los reveses y su persistencia en la consecución de objetivos a largo plazo.
  - **Comunicación y creación de redes:** Se observan deficiencias en la comunicación eficaz, las habilidades de negociación y el establecimiento de redes profesionales. La herramienta aborda la comodidad con la creación de redes y la presentación de ideas.
  - **Liderazgo y gestión de equipos:** Las carencias incluyen la delegación, la colaboración y la asunción de responsabilidades en la toma de decisiones en el ámbito empresarial.
  - **Gestión del tiempo:** esta también se identifica sistemáticamente como una habilidad necesaria para el éxito empresarial.

Los grupos focales proporcionaron información cualitativa, detallando las experiencias y percepciones del mundo real de las mujeres jóvenes con respecto a estos retos, lo que enriqueció los datos recopilados a través de la herramienta de evaluación. Estos hallazgos constituyen, en conjunto, la base para el desarrollo de materiales de formación y mecanismos de apoyo adaptados al proyecto.

## Perspectivas de los grupos focales

Las sesiones de los grupos focales, un componente fundamental del proyecto «Leaders for Future», ofrecieron una rica información cualitativa sobre las experiencias, percepciones, retos, miedos y necesidades del mundo real de las mujeres jóvenes que aspiran a ser emprendedoras en Noruega, Albania, Grecia, España, Bosnia y Herzegovina, Montenegro y Kosovo. Estos debates proporcionaron relatos personales que enriquecieron profundamente los datos cuantitativos recopilados a través de la herramienta de evaluación.

A continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas de estos grupos focales:

- **Motivación personal y mentalidad:**
  - **Deseo de independencia y propósito:** Uno de los principales motivos que impulsan a las jóvenes a emprender es un fuerte deseo de **independencia, creatividad y propósito**. Muchas expresaron su insatisfacción con el empleo asalariado convencional o la dificultad para encontrar trabajos que se ajusten a sus habilidades y formación, lo que las lleva a buscar «construir algo propio en lugar de trabajar para los sueños de otros».
  - **El camino hacia la superación personal:** El emprendimiento se considera un profundo camino hacia **la superación personal y el crecimiento personal**, que implica salir de la zona de confort, desarrollar la resiliencia, gestionar la incertidumbre y aprender a no rendirse, lo que a menudo se describe como un «salto al vacío». Por lo general, muestran una gran confianza en su capacidad para generar ideas de negocio y creen que pueden tener éxito con esfuerzo y apoyo.

- **Acceso a la información y a los sistemas de apoyo:**

- **Falta de información accesible y centralizada:** Existe una ausencia clara y generalizada de **información centralizada, fácilmente accesible y clara** sobre los pasos necesarios para crear y mantener una empresa. Esto incluye detalles cruciales sobre oportunidades de financiación, requisitos legales e iniciativas de apoyo. España, por ejemplo, destacó la fuerte demanda de un «punto de apoyo» centralizado que ofrezca asesoramiento claro y confidencial sobre cuestiones legales, permisos y fiscales.
- **Inclusividad limitada del ecosistema y las instituciones:** Los programas de emprendimiento y las instituciones públicas existentes suelen percibirse como **poco inclusivos**, ya que ofrecen orientación y apoyo limitados, especialmente a los grupos infrarrepresentados. El apoyo se dirige con frecuencia a las empresas de base tecnológica, lo que hace que las de sectores no tecnológicos (por ejemplo, catering, artesanía, servicios) se sientan ignoradas. Muchos participantes **desconocían la existencia de estructuras de apoyo locales**, como incubadoras o programas municipales. En Bosnia y Herzegovina, se identificó como la carencia más destacada la **falta de un sistema de apoyo integral** dedicado específicamente al emprendimiento femenino.
- **Necesidad de espacios físicos y digitales:** En Noruega, las participantes destacaron específicamente la necesidad de **espacios físicos públicos y gratuitos** para que las mujeres emprendedoras puedan conectarse, más allá de los programas de incubadoras de duración limitada. En Albania y Kosovo, se observó una fuerte preferencia por **las plataformas digitales e interactivas** (aplicaciones/sitios web) como herramientas y materiales de formación.

- **Desafíos culturales y específicos de género:**

- **Prejuicios y estereotipos de género:** Ser mujer, especialmente mujer inmigrante en Noruega, añade barreras adicionales, como **no ser tomada en serio en sectores dominados por los hombres**, como el tecnológico, enfrentarse a estereotipos y lidiar con prejuicios relacionados con el nombre, el acento o la apariencia. Hay un tema recurrente de **desánimo por las expectativas de la familia o la comunidad**, que a menudo priorizan la seguridad laboral o el empleo estable por encima del emprendimiento. Muchas afirmaron que se les aconsejaba «conseguir un trabajo estable o que se enfrentaban al escepticismo. En los Balcanes Occidentales, el espíritu emprendedor suele estereotiparse como una «tarea masculina».
- **Equilibrio entre la vida laboral y personal y el cuidado de otras personas:** La complejidad de compaginar las responsabilidades empresariales con la vida familiar y personal es una consideración importante, **especialmente para las madres o las personas que cuidan de otras personas**. Esta carga desproporcionada del trabajo de cuidados no remunerado es un impedimento universal y fundamental para la plena participación económica de las mujeres en todas las regiones.
- **Falta de modelos femeninos y de mentoras:**
  - **Se percibe una falta de modelos femeninos visibles u oportunidades de mentoría** en el ecosistema empresarial de todos los países. Esta ausencia puede afectar a la confianza y la disposición de las mujeres a asumir riesgos. Se expresó una necesidad fuerte y constante de oportunidades de mentoría, especialmente por parte de mujeres emprendedoras con experiencia.





- **Necesidades de habilidades prácticas y emocionales:**

- **Habilidades empresariales prácticas:** Existe una clara demanda de **módulos de formación prácticos y orientados a la acción** en áreas empresariales fundamentales. Esto incluye:
  - **Conocimientos financieros:** elaboración de presupuestos, comprensión de las pérdidas y ganancias, previsiones financieras y comunicación con inversores/organismos de financiación..
  - **Orientación jurídica y administrativa:** pasos claros para el registro de empresas, comprensión de los impuestos, permisos y contratos.
  - **Marketing digital y branding:** estrategias para las redes sociales, la presencia en línea, el branding y la creación de contenidos, dada la dificultad para adquirir conocimientos digitales y convertir la visibilidad en ventas.
  - **Planificación empresarial:** cómo elaborar un plan de negocio básico utilizando herramientas como el Business Model Canvas.
- **Resiliencia emocional y habilidades sociales:** es muy deseable la formación en áreas como **la gestión del estrés, la gestión del tiempo, la negociación, el liderazgo y el fomento de la confianza**. Esto también incluye la resolución de problemas, la gestión de riesgos, la confianza en uno mismo, la motivación y el mantenimiento de un equilibrio saludable entre la vida laboral y la personal. Las participantes de Albania y Kosovo consideraron que la sección «Habilidades sociales» de la herramienta de evaluación era demasiado general o abstracta, lo que indica la necesidad de enfoques más personalizados.

Estas observaciones cualitativas ponen de relieve que, si bien las mujeres jóvenes poseen el impulso y las ideas, necesitan sistemas de apoyo integrales y personalizados que aborden tanto los conocimientos empresariales prácticos como las habilidades sociales fundamentales, además de las barreras institucionales y culturales, para liberar verdaderamente su potencial emprendedor.

## Testimonios y opiniones directas de los grupos focales

- «Para mí, el emprendimiento es un viaje para **superarme a mí misma**, salir constantemente de mi zona de confort y aprender a no rendirme nunca» – **España**
- «Se trata de dar un **salto al vacío** y creer realmente en mí misma, incluso cuando el camino que tengo por delante es completamente desconocido» – **España**
- «Mi mayor motivación es el deseo **de trabajar por mis propios sueños, no por los sueños de los demás**» – **España**
- «Incluso cuando me sentía "entre dos culturas", sin ser completamente noruega ni estar totalmente conectada con mi país de origen, el emprendimiento se convirtió en mi forma de **resolver un problema, ayudar a mi comunidad y tomar el control de mi vida** laboral» – **Noruega**
- «Es muy inspirador conocer a otras mujeres que dirigen activamente sus propios negocios; me da mucha **energía y motivación** verlas triunfar, incluso con sus retos» – **Noruega**
- «La herramienta de autoevaluación me hizo reflexionar profundamente; fue **muy estimulante** y me mostró aspectos del emprendimiento que no había tenido en cuenta antes» – **Grecia**
- «Mi motivación es increíblemente alta, pero sé que **necesito reforzar mi planificación estratégica y mi confianza**» – **Kosovo**
- «A pesar de que me dicen que «consiga un trabajo estable» y de que me encuentro con escepticismo, sé que tengo la **confianza y el disfrute genuino de generar nuevas ideas de negocio**, y me siento capaz de convertirme en una emprendedora de éxito» – **Bosnia y Herzegovina**
- «Ver a otras mujeres emprendedoras como modelos a seguir me recuerda que, **con el esfuerzo suficiente y el apoyo adecuado, puedo seguir sus pasos y construir mi propia historia de éxito**» – **Bosnia y Herzegovina**
- Necesito una orientación clara para asegurarme de que **cumplo todos los requisitos para que mi negocio sea legal**» – **Montenegro**

- «A pesar de las presiones culturales para aceptar un «trabajo estable», mi trayectoria está profundamente ligada al crecimiento personal, a superar el miedo, a navegar por la incertidumbre y a desarrollar la confianza en mis propias capacidades – **Albania**
- «A pesar de las presiones culturales para aceptar un «trabajo estable», mi trayectoria está profundamente ligada al **crecimiento personal, a superar el miedo, a navegar por la incertidumbre y a desarrollar la confianza en mis propias** capacidades» – **Albania**
- «Mi principal motivación es simplemente el deseo **de construir algo propio, en lugar de trabajar bajo el control o el sueño de otra** persona» – **Albania**

# Debate y repercusiones para el proyecto

## Síntesis de los resultados

El proyecto «Líderes para el futuro», mediante una combinación de investigación exhaustiva, la puesta a prueba de una herramienta de autoevaluación y debates en profundidad con grupos focales, ha revelado una comprensión multifacética de las barreras que impiden a las mujeres jóvenes participar en el emprendimiento. Estos hallazgos se integran para ofrecer una visión holística de los retos que abarcan las dimensiones financiera, técnica, psicológica, sociocultural y sistémica.

## Síntesis de los resultados sobre las barreras al emprendimiento:

### 1. Barreras financieras y acceso al capital:

- **La investigación destaca** una disparidad significativa en la financiación, señalando que solo el 2,3 % del capital riesgo se destina a mujeres emprendedoras. Esta brecha de financiación se ve agravada por restricciones financieras más amplias.
- **La herramienta de evaluación** identifica **los conocimientos financieros y de gestión** como una carencia técnica clave, y plantea preguntas sobre el conocimiento de la creación de un presupuesto empresarial básico y la identificación de opciones de financiación.
- **Los grupos de discusión** confirman que se trata de un **obstáculo universal y significativo**, y detallan la falta de capital inicial y las dificultades para acceder a los préstamos tradicionales debido a las elevadas garantías y a los complejos procedimientos. La información sobre las subvenciones y los programas de préstamos suele ser poco clara o no se difunde adecuadamente. Las mujeres emprendedoras más jóvenes de España, por ejemplo, tienen especial dificultad para conseguir una financiación y una red de contactos adecuadas, y en Noruega, casi el 40 % de las aspirantes a emprendedoras consideran que la financiación es su mayor reto.

## 2. Déficits de habilidades técnicas:

- **Los objetivos del proyecto** abordan explícitamente las menores tasas de emprendimiento entre las mujeres jóvenes debido a la falta **de las habilidades técnicas necesarias**.
- **La herramienta de evaluación** se desarrolló para identificar específicamente las carencias en **aspectos técnicos** como la creación de un plan de negocio, el marketing y los conocimientos financieros. Incluye preguntas sobre el registro de una empresa, la comprensión de los requisitos legales, la navegación por la burocracia (impuestos, permisos) y el conocimiento de los programas nacionales de emprendimiento.
- **Los grupos de discusión** subrayan la demanda de formación práctica y orientada a la acción en estas áreas. Esto incluye conocimientos financieros (presupuestos, pérdidas y ganancias, previsiones financieras, comunicación con los inversores), orientación jurídica y administrativa (registro de empresas, impuestos, permisos, contratos), marketing digital y branding (estrategias en redes sociales, presencia en línea, creación de contenidos y conversión de la visibilidad en ventas) y planificación empresarial (por ejemplo, utilizando el Business Model Canvas). Los participantes de Albania mencionaron la fragmentación de la información y el lenguaje burocrático como obstáculos, mientras que la exclusión digital en el comercio electrónico y el marketing online era motivo de preocupación. España destacó su entorno normativo complejo y exigente.

## 3. Brechas interpersonales y psicológicas:

- **Los objetivos del proyecto** pretenden identificar y analizar estas **barreras psicológicas**.
- **La herramienta de evaluación** abarca **aspectos psicológicos** como la motivación, los retos, la asertividad, el liderazgo, la creación de redes y la gestión del tiempo. Evalúa la confianza en sí mismo a la hora de tomar decisiones, presentar ideas, reaccionar ante los contratiempos (resiliencia) y sentirse cómodo con la creación de redes.
- **Los grupos de discusión** revelan una **falta** generalizada **de confianza** en el potencial emprendedor, especialmente en la toma de decisiones y la presentación ante inversores. Existe un fuerte deseo de recibir formación en gestión del estrés, gestión de riesgos y superación del miedo al fracaso (resiliencia). También se observaron deficiencias en las habilidades de comunicación, negociación, liderazgo y gestión de equipos, incluidas la delegación y la colaboración. La gestión del tiempo se identificó sistemáticamente como una habilidad crucial para el éxito empresarial. Los comentarios sobre la herramienta de autoevaluación indicaron que la sección «Habilidades sociales» a veces se consideraba demasiado general o abstracta.

#### 4. Barreras socioculturales y sistémicas:

- **Las investigaciones** indican que **la discriminación de género sigue siendo frecuente** en la UE, especialmente en el sur de Europa y los Balcanes Occidentales. Esto incluye una menor participación de las mujeres en la población activa, mayores tasas de desempleo entre las mujeres y obstáculos al emprendimiento debido a **los estereotipos de género generalizados**. La **carga desproporcionada del trabajo de cuidados no remunerado** es un impedimento universal y fundamental para la plena participación económica de las mujeres. La «paradoja del rendimiento», según la cual los altos logros educativos no se traducen en participación económica, es evidente en Montenegro, Bosnia y Herzegovina y España.
- **Los grupos de discusión** aportan relatos personales sobre **los prejuicios de género, los estereotipos y la presión social**. Las mujeres, especialmente las inmigrantes en Noruega, a menudo se enfrentan a que no se las tome en serio en sectores dominados por los hombres, a estereotipos y a prejuicios relacionados con su identidad. Existe un fuerte **desánimo por parte de la familia o la comunidad, que espera** que se busquen empleos «estables» en lugar de iniciativas empresariales, ya que el espíritu empresarial suele estereotiparse como una «tarea masculina» en los Balcanes Occidentales. Los retos que plantean **la conciliación de la vida laboral y familiar y las responsabilidades de cuidado** son importantes, especialmente para las madres o cuidadoras, y constituyen un impedimento universal. La sensación de estar «entre dos culturas» que tienen las mujeres inmigrantes en Noruega también afecta a su confianza y a su sentido de pertenencia al ecosistema emprendedor.

#### 5. Falta de sistemas de apoyo y modelos a seguir:

- **Las investigaciones** identifican **el acceso limitado a los sistemas de apoyo** (como incubadoras o programas de mentoría) y la **falta de modelos a seguir** como obstáculos comunes para las mujeres emprendedoras.
- **Los grupos de discusión** destacan sistemáticamente la **falta de información accesible, centralizada y clara** sobre la creación de empresas, la financiación, los requisitos legales y las iniciativas de apoyo. Los programas de emprendimiento y las instituciones públicas existentes suelen percibirse **como poco inclusivos, ya que** a menudo se centran en las empresas tecnológicas y pasan por alto otros sectores. Muchas participantes **desconocían la existencia de estructuras de apoyo locales**. En todos los países se expresó **una necesidad fuerte y constante de oportunidades de mentoría**, en particular por parte de mujeres emprendedoras con experiencia. Se señaló que **la percepción de la ausencia de modelos femeninos visibles** afectaba a la confianza y la disposición de las mujeres a asumir riesgos empresariales.



En conclusión, aunque las mujeres jóvenes poseen una motivación y unas ideas creativas significativas, los resultados integrados revelan que su trayectoria empresarial se ve obstaculizada por una compleja red de limitaciones financieras, déficits específicos de habilidades técnicas e interpersonales, prejuicios socioculturales profundamente arraigados y ecosistemas de apoyo inadecuados. Para abordar estas «barreras» interconectadas se requieren intervenciones integrales y personalizadas que vayan más allá del desarrollo de habilidades individuales para hacer frente a los retos sistémicos y culturales.

## Relevancia para los objetivos del proyecto

Las barreras identificadas a través de la investigación del proyecto «Leaders for Future», la herramienta de autoevaluación y los resultados de los grupos focales informan directamente y se alinean con los objetivos centrales del proyecto, en particular con su objetivo de desarrollar la capacidad de las organizaciones juveniles y los trabajadores para apoyar a las mujeres jóvenes en el emprendimiento.

Here's how these identified barriers are relevant to the project's objectives:

- **Objetivo específico 1: Mejorar las competencias de los trabajadores juveniles para diseñar, planificar y aplicar actividades de aprendizaje no formal que mejoren la empleabilidad y las habilidades empresariales de las mujeres jóvenes.**
  - **Relevancia de las barreras:** La investigación preliminar del proyecto y una encuesta realizada a 50 trabajadores sociales pusieron de relieve la **falta de conocimientos específicos sobre emprendimiento entre los trabajadores juveniles**, incluso en áreas como el desarrollo empresarial, la educación financiera y la creación de redes estratégicas. Los resultados exhaustivos detallan aún más **las deficiencias en las habilidades técnicas** de las mujeres jóvenes en áreas como la gestión financiera, el marketing y la planificación empresarial, así como **las deficiencias interpersonales y psicológicas**, como la asertividad, el liderazgo y la creación de redes.
  - **Respuesta del proyecto:** Estas deficiencias identificadas requieren directamente el programa de formación a medida del proyecto para los trabajadores juveniles. Este programa abarcará **la educación empresarial, la sensibilidad de género, las técnicas de tutoría y coaching, la comunicación eficaz, la inteligencia emocional y la comprensión de la dinámica de género**, junto con aspectos prácticos como la educación financiera, el acceso a los recursos, las estructuras legales y las estrategias de ventas y marketing. Al desarrollar estas competencias en los trabajadores juveniles, el proyecto les dota de las herramientas necesarias para abordar eficazmente las barreras a las que se enfrentan las mujeres jóvenes..

- **Objetivo específico 2: Proporcionar a los trabajadores juveniles, educadores, mentores y formadores herramientas y metodología para crear puntos de apoyo en sus comunidades locales con el fin de ofrecer apoyo a largo plazo a las mujeres jóvenes que desean convertirse en emprendedoras.**
  - **Relevancia de las barreras:** Una barrera importante identificada es la **falta de estructuras de apoyo integrales, redes profesionales y oportunidades de mentoría** diseñadas específicamente para mujeres emprendedoras. Los grupos focales revelaron sistemáticamente la necesidad de información accesible, centralizada y clara sobre la creación de empresas, la financiación y los requisitos legales, ya que los programas de emprendimiento existentes a menudo se perciben como poco inclusivos o centrados en sectores específicos como la tecnología.
  - **Respuesta del proyecto:** Este objetivo aborda directamente estas carencias fomentando la creación de **siete puntos de apoyo permanentes** en las organizaciones asociadas. Estos puntos proporcionarán asistencia, orientación y mentoría a largo plazo a las mujeres jóvenes, haciendo que los recursos y la información sean más accesibles a nivel local. Los trabajadores juveniles, equipados con nuevas herramientas y metodologías, son fundamentales para el funcionamiento de estos puntos de apoyo y la prestación del apoyo necesario.
- **Objetivo específico 3: Identificar y analizar las barreras psicológicas y de habilidades que impiden a las mujeres jóvenes, en particular a aquellas con pocas oportunidades, participar en el emprendimiento.**
  - **Relevancia de las barreras:** Este objetivo es precisamente lo que se detalla en la sección «Síntesis de los resultados». La metodología del proyecto, que incluye investigación, la herramienta de autoevaluación y grupos focales, se diseñó para **identificar y documentar** sistemáticamente **estas barreras técnicas, interpersonales y psicológicas**. Entre ellas se incluyen las deficiencias percibidas en materia de gestión financiera, marketing, planificación empresarial, liderazgo, comunicación, creación de redes, confianza en sí mismas, resiliencia, motivación y gestión del tiempo, así como el miedo al fracaso.
  - **Respuesta del proyecto:** El informe «Breaking Barriers», basado en estos resultados, sirve como recurso fundamental. Los conocimientos adquiridos al identificar estas barreras son cruciales para **perfeccionar la herramienta de evaluación y orientar el desarrollo de materiales de formación adaptados** a los trabajadores juveniles (WP3), garantizando que las intervenciones posteriores se centren directamente en las necesidades identificadas.

- **Objetivo específico 4: Sensibilizar a los diferentes actores de las comunidades asociadas sobre el potencial de la igualdad de género para mejorar la inclusión social y laboral de los ciudadanos y, en general, la integración de la perspectiva de género en la sociedad.**
  - **Relevancia de las barreras:** Las investigaciones y los grupos de discusión destacan sistemáticamente **la discriminación de género, los estereotipos y la presión social generalizados** que desalientan a las mujeres jóvenes a emprender, especialmente en el sur de Europa y los Balcanes Occidentales. También existe una **falta de concienciación por parte de las partes interesadas** en cuanto a la importancia de apoyar a las mujeres en iniciativas de emprendimiento e igualdad de género. Las normas culturales suelen dar prioridad a los empleos «estables» frente a las iniciativas empresariales, y el emprendimiento se considera a veces una «tarea masculina».
  - **Respuesta del proyecto:** El proyecto prevé la creación **de centros nacionales**, que son eventos de networking que reúnen a trabajadores juveniles, mujeres jóvenes, emprendedores locales, organismos públicos y responsables de la toma de decisiones. Estos eventos tienen por objeto **dar** a conocer el proyecto y sus resultados, promover la integración de la perspectiva de género, mostrar las mejores prácticas y recabar opiniones, desafiando directamente las normas socioculturales e informando a los responsables políticos.
- **Objetivo específico 5:** Motivar a las mujeres para que pongan en marcha su propia empresa apoyando sus ideas emprendedoras a nivel local y de la UE.
  - **Relevancia de las barreras:** Uno de los principales retos para las jóvenes emprendedoras es la **falta de motivación, de modelos femeninos visibles y de redes de apoyo**, a lo que a menudo se suma la **falta de confianza** en su potencial emprendedor y el **miedo al fracaso**. La ausencia de figuras inspiradoras puede disuadir a las mujeres de asumir riesgos empresariales.
  - **Respuesta del proyecto:** Para contrarrestar esto, el proyecto fomentará **eventos de networking** y una **plataforma digital colaborativa** en la que las mujeres jóvenes puedan compartir ideas y conectarse. Es fundamental destacar que el concurso «Crea tu propio plan de negocio», lanzado a nivel nacional y europeo, ofrecerá incentivos económicos (3000 € para dos ganadoras) y visibilidad pública para las ideas emprendedoras, motivando y empoderando así a las mujeres jóvenes para dar el salto al emprendimiento.

En esencia, las barreras identificadas constituyen la base del proyecto «Leaders for Future», que orienta su diseño, sus actividades y los resultados deseados para crear un ecosistema empresarial más inclusivo y solidario para las mujeres jóvenes.

## Orientación para los materiales de formación

Los resultados recopilados a través de la investigación preliminar del proyecto «Leaders for Future», la herramienta de autoevaluación y los debates exhaustivos de los grupos focales son fundamentales para dar forma a los materiales de formación desarrollados en el marco del **paquete de trabajo 3**. Estas ideas abordan directamente **las carencias de habilidades** identificadas y **las barreras psicológicas** a las que se enfrentan las mujeres jóvenes, así como las **necesidades de competencia de los trabajadores juveniles**.

A continuación, se explica cómo estos resultados orientarán el desarrollo de los materiales de formación del proyecto:

### 1. Abordar las carencias de habilidades identificadas en las mujeres jóvenes:

- **Lagunas en las habilidades técnicas:** La herramienta de autoevaluación y los grupos de discusión identificaron de manera sistemática deficiencias en áreas como la **gestión financiera, el marketing y la planificación empresarial**. Por lo tanto, los materiales de formación darán prioridad a los módulos que cubren:
  - **Conocimientos financieros y obtención de financiación:** incluyendo la elaboración de presupuestos, la comprensión de las pérdidas y ganancias, las previsiones financieras, la comunicación con los inversores y las opciones de financiación alternativas, como las subvenciones y la financiación colectiva.
  - **Orientación jurídica y administrativa:** proporcionando pasos claros y simplificados para el registro de empresas, la comprensión de los impuestos, los permisos y los contratos, adaptados a la normativa específica de cada país.
  - **Marketing digital y branding:** estrategias para las redes sociales, presencia en línea, branding, creación de contenidos, conceptos básicos de comercio electrónico y conversión de la visibilidad en ventas.
  - **Planificación empresarial:** cómo elaborar un plan de negocio básico utilizando herramientas como el Business Model Canvas.

- **Barreras interpersonales y psicológicas:** la investigación puso de relieve retos como la falta de **confianza, resiliencia, liderazgo, negociación y gestión del tiempo**, así como **el miedo al fracaso** y las dificultades para **establecer contactos**. La formación incluirá módulos sobre:
  - **Resiliencia emocional y desarrollo de habilidades sociales:**
    - gestión del estrés, gestión del tiempo, negociación, liderazgo, fomento de la confianza, resolución de problemas, gestión de riesgos, autoconfianza, motivación y mantenimiento de un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.
  - **Creación de redes y comunicación:** conexión con mentores, modelos a seguir y otros emprendedores, y desarrollo de habilidades de comunicación eficaces.



## 2. Desarrollo de capacidades para los trabajadores juveniles (enfoque del WP3):

- **Abordar las lagunas de conocimiento de los trabajadores juveniles:** una encuesta realizada a 50 trabajadores sociales reveló una **falta de conocimientos específicos sobre emprendimiento entre los trabajadores juveniles** para asesorar eficazmente a los jóvenes en este ámbito.
- **Programa de formación a medida:** dotar a los trabajadores juveniles de herramientas de mentoría y coaching, **comunicación eficaz, inteligencia emocional y comprensión de la dinámica de género:**
  - **Técnicas de mentoría y coaching:** Equipping youth workers with tools in mentoring and coaching, **effective communication, emotional intelligence, and understanding gender dynamics.**
  - **Recursos listos para usar:** Proporcionar a los trabajadores juveniles materiales prácticos sobre los **aspectos técnicos del emprendimiento** (por ejemplo, establecimiento de objetivos, planificación de acciones, conocimientos financieros, acceso a recursos, estructuras legales, ventas y estrategias de marketing) que puedan utilizar directamente con las mujeres jóvenes.
- **Sensibilidad de género y competencia cultural:** La formación abarcará la sensibilidad de género y la competencia cultural, lo que permitirá a los trabajadores juveniles ofrecer **un apoyo más completo y personalizado** que aborde retos específicos de género, como las expectativas en materia de cuidados, la presión familiar y la navegación por sectores dominados por los hombres.



### 3. Mejora de las estructuras de apoyo y la accesibilidad:

- **Marco del centro de recursos:** Para contrarrestar **la falta** generalizada **de información accesible y centralizada** sobre la creación de empresas, la financiación y los requisitos legales, se integrará un módulo de «centro de recursos» en los materiales de formación. Este módulo proporcionará una plantilla para que cada socio la complete con **información específica de su país**, como enlaces a portales oficiales del gobierno, organismos de financiación pública y servicios de asesoramiento jurídico y financiero. Esto respalda directamente el objetivo específico 2 de establecer puntos de apoyo.
- **Localización del apoyo:** Los materiales de formación se adaptarán a **los contextos socioeconómicos y culturales específicos de cada país**, incorporando estudios de casos locales, información normativa y redes de apoyo específicas. Los materiales también estarán disponibles en inglés sencillo o en los idiomas nativos.
- **Formatos accesibles:** Existe una fuerte preferencia por una **plataforma digital e interactiva** (por ejemplo, una aplicación o un sitio web adaptado a los dispositivos móviles) para los materiales y herramientas de formación, diseñada para el acceso remoto con el fin de incluir a los empresarios rurales y aislados.

### 4. Enfoque metodológico para el desarrollo de la formación (ciclo PDCA):

- El proyecto utilizará la **metodología PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)** para desarrollar todos los productos relacionados con el contenido, incluidos los materiales de formación. Este sistema cíclico garantiza la mejora continua, permitiendo probar soluciones a pequeña escala y evitando repetir errores.
- El proceso consiste en esbozar los objetivos y subtemas, redactar los materiales, realizar una evaluación interna entre pares, perfeccionar y poner a prueba los materiales.
- La formación será práctica y orientada a la acción, integrando la narración de historias, modelos inspiradores y oportunidades para la creación de comunidades, la tutoría y el coaching.

Mediante la integración sistemática de estos resultados, el proyecto «Leaders for Future» garantiza que sus materiales de formación para los trabajadores juveniles sean muy pertinentes, completos y eficaces a la hora de desarrollar las capacidades necesarias para empoderar a las mujeres jóvenes en el ámbito del emprendimiento en diversos contextos europeos.

## Perfeccionamiento de la herramienta de evaluación

La **herramienta de autoevaluación** es un componente fundamental del proyecto «Leaders for Future», diseñado para empoderar a las mujeres jóvenes ayudándolas a evaluar sus conocimientos, actitudes y habilidades empresariales en dimensiones clave como el entorno empresarial, la cultura emprendedora, los actores del ecosistema y las habilidades sociales. La herramienta también identifica barreras internas como la confianza en sí mismas, el miedo al fracaso y la aversión al riesgo. Su perfeccionamiento es crucial para garantizar su continua **relevancia y eficacia**.

Los comentarios y las ideas de **los grupos focales y la fase piloto (paquete de trabajo 2)** se utilizan directamente para perfeccionar la herramienta de evaluación. Así es como se desarrolla este proceso:

### 1. Recopilación de comentarios a través de la fase piloto y los grupos focales:

- El proyecto llevó a cabo **grupos focales con 70 mujeres jóvenes (10 por país socio)** que aspiran a ser emprendedoras, dando prioridad específicamente a aquellas con menos oportunidades.
- Durante estas sesiones, las participantes **completaron individualmente la herramienta de autoevaluación** y luego proporcionaron **comentarios directos** sobre su claridad, facilidad de uso y relevancia a través de cuestionarios específicos. Estos debates también profundizaron en sus experiencias, retos, miedos y necesidades en el mundo real.
- La recopilación de estos comentarios, documentados en el informe «Breaking Barriers» (D2.4), sirve de base directa para el proceso de perfeccionamiento.

## 2. Críticas identificadas y áreas de mejora:

- **Relevancia cultural y nacional:** Una preocupación importante, especialmente en Grecia y Kosovo, era que la herramienta no reflejaba suficientemente **los retos específicos de cada país o culturales** propios de las mujeres emprendedoras, como las expectativas en materia de cuidados, la presión familiar o la navegación por sectores dominados por los hombres. Algunos temas, como las «habilidades sociales», se consideraban demasiado generales o abstractos.
- **Claridad e interpretación de los términos:** Los participantes de Kosovo se mostraron inseguros a la hora de interpretar términos como «actores del ecosistema» o «defensa», lo que sugiere la necesidad de simplificarlos o proporcionar ejemplos.
- **Problemas con el sistema de puntuación:** Bosnia y Herzegovina señaló una discrepancia en la escala de puntuación (por ejemplo, un máximo de 50 puntos frente a una escala de 0 a 100), lo que causaba confusión. También se sugirió tener una sola tabla de evaluación al final para evitar el sesgo psicológico en la autoevaluación.
- **Personalización de los comentarios:** Los comentarios proporcionados tras la puntuación se percibían a menudo como demasiado genéricos y no directamente aplicables a las circunstancias individuales, por lo que se solicitó una orientación más personalizada y enlaces directos a los recursos.
- **Redundancia y longitud:** algunos participantes consideraron que ciertas preguntas eran repetitivas (España) y las opiniones estaban divididas sobre la longitud total de la herramienta (Grecia).
- **Dificultad para realizar una autoevaluación objetiva:** Los participantes españoles señalaron la dificultad de autoevaluar objetivamente los diferentes niveles de competencia.
- **Contenido que falta:** Una sugerencia recurrente fue añadir una sección dedicada a **las habilidades digitales**, el marketing online y la presencia digital.

### 3. Medidas de mejora basadas en los comentarios:

- **Consolidación y claridad de las preguntas:** El consorcio **revisará y fusionará o eliminará las preguntas repetitivas** para mejorar la concisión y la experiencia del usuario. Los términos ambiguos como «actores del ecosistema» o «promoción» se **simplificarán o explicarán con ejemplos locales** relevantes para cada país, y se añadirán ejemplos prácticos a las preguntas que traten conceptos abstractos..
- **Ajuste del sistema de puntuación:** Se ajustará el sistema de puntuación para garantizar la coherencia entre el total de puntos posibles y la escala proporcionada, y se tendrá en cuenta la sugerencia de incluir **únicamente una tabla de evaluación global** al final.
- **Mejora de los mecanismos de retroalimentación:** La herramienta proporcionará **una retroalimentación más personalizada y práctica**, adaptada a las circunstancias y puntuaciones individuales. Esto incluye la implementación de una función para obtener un resumen gráfico sencillo de los resultados y, lo que es más importante, ofrecer **enlaces directos o recursos a instituciones, organismos de financiación y programas de mentoría específicos de cada país**.
- **Inclusión de habilidades digitales:** Se añadirá una **sección dedicada a las herramientas digitales, el marketing online y la presencia digital** para mejorar la relevancia de la herramienta en el panorama empresarial moderno.
- **Contextualización cultural y nacional:** Se adaptarán o incluirán secciones para abordar explícitamente los **contextos socioeconómicos y culturales únicos** de cada país o región, incorporando estudios de casos locales e información normativa.
- **Diseño modular/adaptable:** Existe una fuerte preferencia por una **plataforma digital e interactiva** (por ejemplo, una aplicación o un sitio web adaptado a los dispositivos móviles) con más elementos visuales (iconos, figuras, barras de progreso) y contenidos disponibles en los idiomas nativos para mejorar la usabilidad y el compromiso.
- **Modular/Adaptive Design:** Considerar una versión más concisa o modular, posiblemente con itinerarios «básicos» o «avanzados», podría satisfacer las necesidades de emprendedores con diferentes niveles de experiencia.

### 3. Medidas de mejora basadas en los comentarios:

- **Consolidación y claridad de las preguntas:** El consorcio **revisará y fusionará o eliminará las preguntas repetitivas** para mejorar la concisión y la experiencia del usuario. Los términos ambiguos como «actores del ecosistema» o «promoción» se **simplificarán o explicarán con ejemplos locales** relevantes para cada país, y se añadirán ejemplos prácticos a las preguntas que traten conceptos abstractos..

### 4. Roles and Quality Assurance:

- **STEP+ is the lead beneficiary** for the development of the assessment tool and the "Breaking Barriers" Report.
- **ReadLab leads the piloting** of the assessment tool and focus groups. ReadLab is also responsible for external evaluation of the assessment tool.
- **OpenEurope (the coordinator)** is responsible for the methodological framework for the tool and focus groups and will make the refined tool available online.
- All full partners actively contribute by providing feedback and participating in the refinement process.
- The **PDCA (Plan, Do, Check, Act) methodology** will be applied to the development of content-related deliverables, including the assessment tool, to ensure continuous improvement and quality control. This cyclical system allows for testing solutions on a small scale and avoiding repeat mistakes.

By systematically integrating these detailed insights, the project ensures that the assessment tool is robust, relevant, and effectively tailored to the diverse needs of young women entrepreneurs across various European contexts.

# Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones y recomendaciones

**Las barreras psicológicas** más significativas identificadas para las jóvenes emprendedoras incluyen una **falta** generalizada **de confianza** en sí mismas a la hora de tomar decisiones y presentar ideas, junto con el **miedo al fracaso** y la **aversión** general al riesgo, a menudo impulsadas por la **presión social y familiar** para buscar un empleo estable. **Las normas culturales** suelen asignarles amplias **responsabilidades de cuidado**, lo que dificulta su participación y hace que las mujeres se sientan ignoradas en los sectores dominados por los hombres.

En cuanto a las barreras relacionadas con las habilidades, existen lagunas importantes en materia de conocimientos financieros, como la elaboración de presupuestos y el acceso a la financiación, y en la planificación empresarial. Muchas también tienen dificultades con el marketing digital, como el establecimiento de una presencia en línea, el comercio electrónico y las redes sociales, y con habilidades de comunicación eficaces, como la presentación de ideas. A menudo, las habilidades sociales esenciales, como el liderazgo, la creación de redes, la gestión del tiempo y la resiliencia emocional, están poco desarrolladas. Además, navegar por los complejos procedimientos legales y administrativos para la creación de empresas y comprender el ecosistema empresarial en general y las estructuras de apoyo disponibles plantean retos importantes.





## Recomendaciones

El proyecto «Leaders for Future» está diseñado para **abordar las importantes barreras psicológicas y de habilidades** que impiden a las mujeres jóvenes, en particular a aquellas con menos oportunidades, participar en el emprendimiento. Las recomendaciones del proyecto se integran directamente en las actividades previstas para proporcionar un sistema de apoyo integral y sostenido.

A continuación, se presentan recomendaciones prácticas para abordar estas barreras, en consonancia con las actividades previstas en el proyecto:

- **Establecimiento de puntos de apoyo en las comunidades locales para ofrecer orientación y tutoría a largo plazo** El proyecto tiene como objetivo **establecer siete puntos de apoyo** en los países socios, que estarán operativos al menos hasta el final del proyecto, con el fin de convertirse en **estructuras de apoyo permanentes** dentro de las organizaciones asociadas. Estos puntos de apoyo proporcionarán **asesoramiento, formación en materia de emprendimiento, talleres y tutoría** a al menos 210 mujeres jóvenes de entre 18 y 30 años que aspiran a convertirse en emprendedoras. Esto aborda directamente el **acceso limitado a redes, recursos y oportunidades de mentoría** al que se enfrentan muchas mujeres jóvenes, así como la falta de estructuras de apoyo integrales. La mentoría será ofrecida por trabajadores juveniles, educadores, mentores y formadores cualificados, lo que garantizará **una asistencia y orientación a largo plazo**. Estos centros locales también actuarán como un «centro de recursos», proporcionando información específica de cada país, enlaces a portales gubernamentales para el registro de empresas, organismos de financiación y servicios de asesoramiento jurídico y financiero.

- Implementación de programas de formación a medida para trabajadores juveniles** Se desarrollará **un programa de formación a medida** para abordar las deficiencias identificadas en las competencias de los trabajadores juveniles. Este programa abarcará temas esenciales como **la educación empresarial, la sensibilidad de género, la mentoría, las habilidades de coaching, la competencia cultural y el acceso a recursos y redes**. Los materiales de formación adoptarán un **enfoque dual**, con una parte diseñada para los trabajadores juveniles (que abarca técnicas de mentoría y coaching, comunicación eficaz, inteligencia emocional y comprensión de la dinámica de género) y una segunda parte que consiste en **recursos listos para usar para mujeres jóvenes** centrados en aspectos técnicos como **el establecimiento de objetivos, la planificación de acciones, la alfabetización financiera, el acceso a recursos, las estructuras legales y las estrategias de ventas y marketing**. Cada módulo introducirá habilidades empresariales específicas extraídas del **marco Entrecomp**. Es fundamental que los materiales de formación y apoyo se **adapten a los contextos socioeconómicos y culturales específicos de cada país**, incluyendo estudios de casos locales e información normativa, para garantizar su pertinencia. Esto dotará a los trabajadores juveniles de las herramientas necesarias para abordar eficazmente la **falta de conocimientos empresariales** entre ellos y **las deficiencias de habilidades** identificadas en las mujeres jóvenes.
- Creación de espacios seguros y redes de apoyo para las mujeres jóvenes con el fin de fomentar la confianza y la resiliencia** El proyecto trabajará activamente para **crear y fomentar espacios seguros y redes de apoyo** con el fin de combatir el **aislamiento** que sienten muchas mujeres jóvenes, especialmente en las zonas rurales, y para reforzar su **confianza y resiliencia**. Esto se logrará a través de los puntos de apoyo y los talleres mencionados anteriormente, así como facilitando la creación de **redes transfronterizas de apoyo entre pares**, posiblemente a través de comunidades online específicas o reuniones virtuales. El proyecto también promoverá **eventos de networking** como los Centros Nacionales, que reunirán a mujeres jóvenes, empresarios locales, organismos públicos y responsables de la toma de decisiones para intercambiar ideas y establecer contactos. Se integrarán en los materiales y actividades de formación historias de **modelos inspiradores** de diversos orígenes para motivar y orientar a los participantes.

- **Promoción de la mentalidad emprendedora y el aprendizaje permanente entre las mujeres jóvenes:** Para impulsar la motivación y fomentar una mentalidad emprendedora, el proyecto pondrá en marcha el concurso «Crea tu propio plan de negocio», que se lanzará tanto a nivel nacional como europeo. Este concurso ofrecerá **incentivos económicos** (dos ganadores recibirán 3 000 euros cada uno) y **visibilidad** a los aspirantes a emprendedores, abordando la falta de motivación y recursos. Los talleres ofrecerán **oportunidades de aprendizaje práctico y experiencia** en materia de emprendimiento, como la creación de una pequeña empresa o la participación en un concurso de start-ups. **La herramienta de autoevaluación** ayudará a las mujeres jóvenes a identificar sus puntos fuertes y las áreas que deben mejorar, lo que contribuirá a su autoconciencia y al desarrollo de su e o profesional. El proyecto hace hincapié en **el aprendizaje permanente y la innovación** como dimensiones clave, desarrollando nuevas habilidades y una mentalidad emprendedora entre las mujeres jóvenes. La inclusión de **una sección de habilidades digitales** en la herramienta de evaluación y en los materiales de formación también mejorará la relevancia en el panorama empresarial moderno, donde las mujeres suelen tener dificultades con la alfabetización digital y la presencia en línea.



# Bibliografía y Referencias

## ESPAÑA

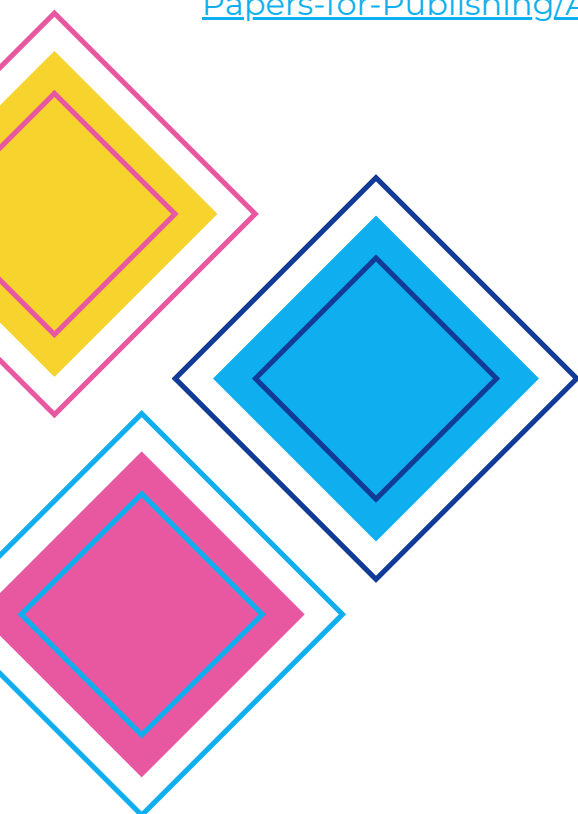
- European Parliament. (2011). Spanish policy on gender equality: Relevant current legislation and policies. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110720ATT24572/20110720ATT24572EN.pdf>
- Vaia. (n.d.). Gender roles Spain: Evolution, impact. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.vaia.com/en-us/explanations/spanish/spanish-social-issues/gender-roles-spain/>
- Spain. (2007). Constitutional Act 3/2007 of 22 March for effective equality between women and men. Retrieved August 26, 2025, from [https://www.coe.int/t/pace/campaign/stopviolence/Source/spain\\_constitutionalact3\\_2007\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/pace/campaign/stopviolence/Source/spain_constitutionalact3_2007_en.pdf)
- European Institute for Gender Equality. (n.d.). Gender mainstreaming approach – Spain. Retrieved August 26, 2025, from <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/spain>
- European Institute for Gender Equality. (2024). Spain: Gender Equality Index 2024. Retrieved August 26, 2025, from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/country/ES>

## NORUEGA

- European Commission. (n.d.). How do women and men use their time – statistics. Retrieved August 26, 2025, from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/How do women and men use their time - statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/How_do_women_and_men_use_their_time_-_statistics)
- Kifinfo. (n.d.). Statistics on gender balance and diversity. Retrieved August 26, 2025, from <https://kifinfo.no/en/content/statistics>
- Nordic Cooperation. (n.d.). Gender equality in the Nordic Region. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.norden.org/en/information/gender-equality-nordic-region>
- Regjeringen.no. (n.d.). Women's rights and gender equality. Retrieved August 26, 2025, from [https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/the-un/innsikt/womens\\_rights/id439433/](https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/the-un/innsikt/womens_rights/id439433/)
- TheGlobalEconomy.com. (n.d.). Norway female labor force participation – data, chart. Retrieved August 26, 2025, from [https://www.theglobaleconomy.com/Norway/Female\\_labor\\_force\\_participation/](https://www.theglobaleconomy.com/Norway/Female_labor_force_participation/)
- UN Women Data Hub. (n.d.). Norway – Country fact sheet. Retrieved August 26, 2025, from <https://data.unwomen.org/country/norway>
- World Population Review. (2025). Gender equality by country 2025. Retrieved August 26, 2025, from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/gender-equality-by-country>

## GRECIA

- European Institute for Gender Equality. (2022–2024). Greece: Gender Equality Index (2022, 2023, 2024 editions). Retrieved August 26, 2025, from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index>
- European Institute for Gender Equality. (n.d.). Gender mainstreaming approach – Greece. Retrieved August 26, 2025, from <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/greece>
- European Commission. (2024). Proportion (%) of women among Doctoral graduates (ISCED 8), 2013 and 2021 according to She Figures. Retrieved August 26, 2025, from <https://ec.europa.eu/assets/rtd/shefigures/2024/files/shefigures2024fiche-el.pdf>
- World Bank. (n.d.). Greece – Gender Data Portal. Retrieved August 26, 2025, from <https://genderdata.worldbank.org/en/economies/greece>
- LSE Hellenic Observatory. (2024). Gender models in Greece and their effect on employment variances and financial inequalities. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Events/2024-25/11th-HOC-PhD-Symposium-Papers-for-Publishing/A.1.pdf>



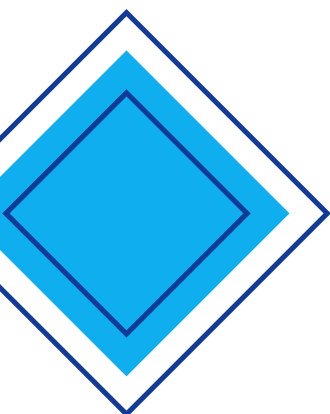


## KOSOVO

- MF. (2025). Labor market and gender – Republic of Kosovo (Selected Issues Paper No. 2025/002). Retrieved August 26, 2025, from <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/018/2025/002/article-A001-en.xml>
- IMF. (2025). Labor market and gender, Republic of Kosovo; Selected Issues Paper No. 2025/002. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/Selected-Issues-Papers/2025/English/SIPEA2025002.ashx>
- UN Women Europe and Central Asia. (n.d.). Where we are: Kosovo (under UNSCR 1244). Retrieved August 26, 2025, from <https://eca.unwomen.org/en/where-we-are/kosovo-under-unscr-1244>
- Women's Network Kosovo. (n.d.). New Gender Equality Strategy presents opportunity for EU to further equality. Retrieved August 26, 2025, from <https://womensnetwork.org/new-gender-equality-strategy-presents-opportunity-for-eu-to-further-equality/>
- World Bank. (2024, March 8). Advancing gender equality in Kosovo: Challenges and pathways forward. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.worldbank.org/en/news/opinion/2024/03/08/advancing-gender-equality-in-kosovo-challenges-and-pathways-forward>

## BOSNIA Y HERZEGOVINA

- Balkan Diskurs. (2025, February 3). Sexism and its societal consequences in Bosnia and Herzegovina. Retrieved August 26, 2025, from <https://balkandiskurs.com/en/2025/02/03/sexism-and-its-societal-consequences-in-bosnia-and-herzegovina/>
- European Commission. (2024, October 30). Bosnia and Herzegovina report 2024 (SWD(2024) 691 final). Retrieved August 26, 2025, from [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/451db011-6779-40ea-b34b-a0eeda451746\\_en?filename=Bosnia%20and%20Herzegovina%20Report%202024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/451db011-6779-40ea-b34b-a0eeda451746_en?filename=Bosnia%20and%20Herzegovina%20Report%202024.pdf)
- MEASURE-BiH. (2024). Country gender analysis: Bosnia and Herzegovina 2024. Retrieved August 26, 2025, from <https://measurebih.com/country-gender-analysis--bosnia-and-herzegovina-2024>
- Open Knowledge Repository. (n.d.). Bosnia and Herzegovina: The public sector labor market and its implications. Retrieved August 26, 2025, from <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/cd3c6a98-3966-42ae-a64e-767639e85583>
- UN Women Europe and Central Asia. (2023–2024). Gender equality in Bosnia and Herzegovina: Gender Equality Index 2023 and unpaid care work statistics. Retrieved August 26, 2025, from <https://eca.unwomen.org/en>



## MONTENEGRO

- European Institute for Gender Equality. (2023). Gender Equality Index for Montenegro 2023. Retrieved August 26, 2025, from <https://policycommons.net/artifacts/5044067/release-1002023/5809508/>
- EEAS Delegation to Montenegro. (2020). Gender Equality Index calculated for the first time in Montenegro. Retrieved August 26, 2025, from [https://www.eeas.europa.eu/delegations/montenegro/gender-equality-index-calculated-first-time-montenegro\\_en](https://www.eeas.europa.eu/delegations/montenegro/gender-equality-index-calculated-first-time-montenegro_en)
- EU Delegation to Montenegro. (2024). Gender equality in focus: Analysis of the European Commission report. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.eu.me/en/panel-gender-equality-in-focus-analysis-of-the-european-commission-report/>
- UN Women. (2024). Montenegro country data. Retrieved August 26, 2025, from <https://data.unwomen.org/country/montenegro>
- United Nations Development Programme. (2019). Gender Equality Index Montenegro Report. Retrieved August 26, 2025, from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/me/Gender-Equality-Index-2019-for-web.pdf>
- Eurostat. (2022). Inequality in enlargement countries. Retrieved August 26, 2025, from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Inequality\\_in\\_enlargement\\_countries&oldid=565392](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Inequality_in_enlargement_countries&oldid=565392)

## ALBANIA

- FAO Open Knowledge. (n.d.). Normative work on gender equality in Albania. Retrieved August 26, 2025, from <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/692d9ddf-a562-4490-99d4-503730943dd5/content/sustainable-agrifood-systems-in-the-mediterranean-2023/stories-lever-5-1.html>
- IIA. (n.d.). Albania publishes first Gender-Equality Index. Retrieved August 26, 2025, from <https://invest-in-albania.org/albania-publishes-first-gender-equality-index/>
- Instat. (2020). Gender Equality Index for the Republic of Albania 2020. Retrieved August 26, 2025, from [https://www.instat.gov.al/media/6661/gender\\_equality\\_index\\_for\\_the\\_republi\\_c\\_of\\_albania\\_2020.pdf](https://www.instat.gov.al/media/6661/gender_equality_index_for_the_republi_c_of_albania_2020.pdf)
- UNECE. (n.d.). Gender Equality Index. Retrieved August 26, 2025, from [https://unece.org/sites/default/files/2022-02/Gender%20mainstreaming%20in%20environmental%20policies\\_Albania\\_Ornela%20Cuci.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-02/Gender%20mainstreaming%20in%20environmental%20policies_Albania_Ornela%20Cuci.pdf)
- UN Women Albania. (n.d.). EU for gender equality. Retrieved August 26, 2025, from <https://albania.unwomen.org/en/what-we-do/governance-and-participation-in-public-life/eu-for-gender-equality>
- UNICEF MICS. (n.d.). Women and children in Albania. Retrieved August 26, 2025, from [https://mics.unicef.org/sites/mics/files/2024-07/Albania\\_Women\\_Children\\_Report.pdf](https://mics.unicef.org/sites/mics/files/2024-07/Albania_Women_Children_Report.pdf)

# Lista de Acrónimos

- BiH:** Bosnia and Herzegovina
- EC:** European Commission
- ECEC:** Early Childhood Education and Care
- EEAS:** European External Action Service
- EIB:** European Investment Bank
- EIGE:** European Institute for Gender Equality
- EU:** European Union
- FTE:** Full-time equivalent
- GAP:** Gender Action Plan
- GDP:** Gross Domestic Product
- GEI:** Gender Equality Index
- GGGI:** Global Gender Gap Index
- IBEX 35:** Companies (specifically, the boards of IBEX 35 companies)
- ICT:** Information and Computer Technology
- ILO:** International Labour Organisation
- KAS:** Kosovo statistical office
- LFPR:** Labour force participation rate
- LO/2024:** Law (specifically, the Parity Law)
- MONSTAT:** Montenegro statistical office
- NAPGE:** National Action Plan for Gender Equality
- SDG:** Sustainable Development Goals
- STEM:** Science, Technology, Engineering, and Mathematics
- UNDP:** United Nations Development Programme
- UNSCR 1244:** Resolution (United Nations Security Council Resolution 1244, contextually related to Kosovo)



**OPENEUROPE**

**Associacio Programes  
Educatius Open Europe**



why youth

**YYouth**



**Research Innovation &  
Development Lab**



**Association for  
Professional  
Development and  
Innovation - STEP+**



**Nevladino udruženje  
PRIMA**



**Albacademy**



**INTERA Tehnološki  
Park**