



Procedimiento para la integración
de la igualdad de género en las
empresas de Navarra



Procedimiento para la integración
de la igualdad de género en las
empresas de Navarra



Gobierno de Navarra
Departamento de Asuntos Sociales,
Familia, Juventud y Deporte



**INSTITUTO NAVARRO
PARA LA IGUALDAD**

Título: IGE. Procedimiento para la integración de la igualdad de género en las empresas de Navarra

Elaboración: Instituto Navarro para la Igualdad
Likadi Formación y Empleo, S.L.

Edita: Gobierno de Navarra - Instituto Navarro para la Igualdad
C/ Estella, 7, entreplanta izquierda.
31002 Pamplona
Teléfono 948 206 604
www.igualdaddegenero.navarra.es

Promociona
y distribuye: Fondo de Publicaciones
Navas de Tolosa, 21
31002 Pamplona
Teléfono 848 427 121
Fax 848 427 123
fondo.publicaciones@navarra.es
www.navarra.es/publicaciones

Diseño
y maquetación: Rbk Diseño

Imprime: Gráficas Iris

Depósito legal:



Presentación	9
I. Introducción	13
II. Definición del procedimiento IGE	17
III. Metodología y agentes que intervienen	23
IV. Fases de la intervención	29



presentación



presentación



Nuestras realidades están sujetas a constantes cambios, cambios que suponen avances y mejoras en la calidad de vida de las personas, cambios que no deben ser ajenos a los organismos públicos para que se generen y gesten desde las mejores condiciones. Uno de estos cambios es el interés de muchas empresas por incorporar la igualdad de género en su organización, tendencia que concurre en empresas de diferentes tamaños y sectores productivos y tendencia que previsiblemente tendrá un crecimiento exponencial, dada su relación directa con factores como la calidad y la rentabilidad.

Este interés responde a múltiples factores. Por un lado, un contexto económico y social que exige de las organizaciones empresariales introducirse en sistemas de mejora continua para ganar en competitividad, innovación, productividad y satisfacción de la clientela, poniendo el acento en la importancia del capital humano como elemento central de la eficacia en la gestión empresarial. Por otro lado, una profunda reflexión social acerca de la necesidad de un reparto equitativo de los roles sociales de mujeres y de hombres, motivada en parte por la presencia creciente de las mujeres en el mercado laboral. Esta presencia ha puesto en evidencia situaciones de desigualdad y discriminación hasta ahora invisibles, a las que las empresas, como parte de la sociedad en la que se insertan, deben dar respuesta. Finalmente, el nuevo marco normativo establecido por la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ha generado una serie de obligaciones para las organizaciones empresariales, asociadas al cumplimiento del principio de igualdad entre mujeres y hombres.

Sin embargo, la experiencia reciente nos muestra como esta tendencia creciente a incorporar la igualdad de género en las organizaciones empresariales no se ha producido de forma sistemática y en muchas ocasiones en los

términos deseables. La falta de conocimiento en materia de género e igualdad entre mujeres y hombres y la inexistencia de procedimientos estandarizados para trabajarla en la empresa, han dado lugar a la puesta en marcha de multitud de prácticas y planes que en ocasiones no producen los resultados ni el impacto deseado. Por eso, desde el Gobierno de Navarra, a través del Instituto Navarro para la Igualdad, hemos creído conveniente sistematizar y homogeneizar las prácticas de acompañamiento a las empresas para la implantación de la igualdad de género. Esta apuesta institucional ha sido posible a través del diseño y validación de un procedimiento que acompaña la intervención en empresas de Navarra que tengan la voluntad de trabajar en este sentido. Este procedimiento, al que hemos denominado IGE, así como todas sus herramientas, han sido validadas a través de su puesta en práctica en empresas reales.

Aunque este proyecto se ha impulsado y financiado por parte del Gobierno de Navarra, quiero aprovechar estas líneas para agradecer a todas las empresas, entidades de consultoría, agentes empresariales y sindicales y representantes de instituciones como la Inspección de Trabajo, que han hecho posible que la experiencia de diseño del procedimiento IGE fuese un proceso compartido, flexible, abierto y participativo. Este valor añadido que aporta IGE incrementa su exhaustividad, utilidad, viabilidad y eficacia. Espero que sea de utilidad a todas aquellas personas y entidades que afronten la tarea de acompañar a las empresas en el camino de integrar la igualdad de género.



Mª Isabel García Malo
Consejera de Asuntos Sociales, Familia, Juventud y Deporte



I. introducción



introducción

IGE tiene como objetivo acompañar la intervención en las empresas que quieran implementar la igualdad de género. Para ello, aporta un procedimiento sistematizado de actuación para la elaboración, implantación y evaluación de planes de igualdad de género en las empresas. Además, contiene los elementos que deben estar presentes a la hora de abordar la elaboración de un plan de igualdad de género: sus protagonistas, las herramientas para elaborarlo y desarrollarlo y el planteamiento metodológico para conseguir los fines propuestos.

Aunque IGE es un procedimiento que se ha diseñado para las empresas de Navarra y ha sido validado en empresas reales de diferentes sectores y tamaño de esta Comunidad, su carácter flexible y abierto hacen que sea susceptible de ser adaptado a cualquier otra empresa. En este documento se presentan, de forma resumida, los elementos fundamentales de IGE y la filosofía de trabajo sobre la que se sustenta. Quienes tengan interés en conocer con más profundidad IGE y utilizarlo, pueden encontrar el manual metodológico completo y todas sus herramientas de trabajo en formato electrónico en la web del Instituto Navarro para la Igualdad (www.igualdaddegenero.navarra.es). En esta guía sólo se nombran o explican brevemente algunas de las herramientas, pero todas están elaboradas y disponibles para su utilización.

■ ¿A quién se dirige?

- El procedimiento IGE está dirigido a las entidades de consultoría que asesoran y acompañan a las empresas en la elaboración e implantación de Planes de Igualdad de Género y que han sido acreditadas por Gobierno de Navarra.
- IGE se dirige también a las empresas que, como beneficiarias últimas del procedimiento, pueden disponer de estándares que orienten la contratación de entidades de consultoría que les acompañen en el proceso de implementar un plan de igualdad de géneros.

■ Estructura y contenidos

Este documento consta de los siguientes apartados, además de la presentación previa y de esta introducción:

- Definición del Procedimiento, en la que se especifica sus objetivos, y los principios en los que se sustenta.
- Elementos fundamentales de la *metodología* general de intervención, así como los agentes implicados y los pilares del proceso de acompañamiento.
- Síntesis de las fases de intervención que se proponen, incluyendo en cada una de ellas objetivos, pasos a seguir, agentes que intervienen, resultados esperados, requisitos y criterios de calidad para verificar la correcta implantación de IGE.



II. definición del procedimiento



definición del procedimiento



■ ¿Qué es IGE?

IGE es un procedimiento de intervención en empresas que desean incorporar la igualdad de género en su organización y procedimientos de trabajo. Está constituido por una secuencia de trabajo en cinco fases: preparatoria, de diagnóstico, de diseño del plan de igualdad de género, de implementación y de evaluación. Todas ellas completan un ciclo de trabajo.

IGE se sustenta en un proceso continuo de búsqueda de la excelencia respecto a la incorporación de la igualdad de género en la organización y la actividad empresarial. Así, una vez recorrido y completado el itinerario hasta la fase de evaluación, se puede iniciar un nuevo ciclo de mejora, con la determinación de futuras áreas de intervención y la estrategia a seguir plasmada en un nuevo plan de trabajo.

■ ¿Qué objetivos se plantea?

IGE se ha diseñado desde la premisa de que las actuaciones y los procesos destinados a la integración de la igualdad de género a través de la implantación de planes de igualdad en las empresas se realice de forma sistematizada y homogénea, bajo estándares de calidad y garantizando el cumplimiento de la normativa vigente. Está pensado para hacer más accesible a las entidades consultoras la incorporación de la Igualdad de Género en las empresas, a través de un procedimiento práctico y de fácil utilización.

Con IGE se pretende:

- Dotar de recursos a las entidades consultoras para que puedan acompañar a las empresas en su proceso de mejora continua hacia la igualdad de género.
- Proporcionar procedimientos y herramientas que hagan de la incorporación de la igualdad en las empresas un proceso sistemático y documentado.
- Proporcionar estándares de calidad para la incorporación de la igualdad de género en las empresas.

■ ¿En qué principios se sustenta?

IGE, como modelo de intervención, se sustenta sobre la base de los siguientes principios rectores:





1. **IGUALDAD** entre mujeres y hombres. En la dimensión interna de la empresa, entendida como ausencia de barreras fundamentadas en el sexo de las personas, para que unas y otros participen en cualquier ámbito en función de sus competencias y características. Respecto a su dimensión externa, la empresa, como organización social, debe contribuir de forma creciente a la consecución de igualdad de género en la sociedad en la que se inserta.
2. **LEGALIDAD**, en lo que se refiere al cumplimiento de la normativa vigente sobre igualdad de género en el ámbito empresarial (LO 3/2007 para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, normativa de empleo, formación continua, seguridad y salud en el trabajo, etc.)
3. **RESPONSABILIDAD**, por la cual las empresas se convierten en agentes/protagonistas de la mejora del entorno que les rodea y de la calidad de vida de las personas que trabajan en ella, promoviendo así de forma activa cambios que llevan a un modelo de sociedad más avanzada.
4. **RENTABILIDAD** para la empresa, relacionada con la gestión óptima de las personas y los procesos. La principal misión de una empresa es crear empleo y riqueza, en línea con su entorno económico y social. La incorporación de la igualdad, lejos de ser un obstáculo para ello, aporta valor al capital humano y, consecuentemente, un mejor aprovechamiento de los recursos y control sobre los procesos.
5. **CALIDAD**, ya que IGE está basado en procedimientos estandarizados para incorporar la igualdad de forma eficiente y eficaz. Se ha diseñado bajo estándares que aseguren en cualquier circunstancia un control sobre los procesos y unos resultados óptimos. Por ello, se trata de un modelo sistemático con una secuencia de puesta en marcha, desarrollo, seguimiento, evaluación y validación.



III. metodología y agentes que intervienen



metodología y agentes que intervienen



IGE se basa en una adaptación de la metodología conocida como Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (ciclo *PDCA*). Esta metodología se aplica en un proceso de búsqueda de la mejora continua en la integración de la igualdad de género en las empresas. Los resultados obtenidos tanto en el diagnóstico como en la evaluación del plan de igualdad de género, constituyen el punto de partida de una nueva etapa de mejora.

■ ¿Qué agentes intervienen?

IGE es un modelo participativo. Requiere del compromiso y la implicación de todas las personas que componen la empresa, en función de la fase o momento de trabajo del que se trate. En el documento que desarrolla el procedimiento se especifica con detalle **quienes** deben intervenir (dirección de la empresa, comité de empresa, consultoría...), **cómo** (metodología) y en **qué aspectos** (contenidos de trabajo) para cada una de las etapas del ciclo de intervención. En general, agentes que intervienen y sus funciones se resumen en el cuadro de la página siguiente:

AGENTES	FUNCIÓN
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel máximo de toma de decisión. • Voluntad y compromiso de avanzar en la igualdad de género. • Aprueba puesta en marcha del plan de igualdad de género.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel técnico de toma de decisión. • Asegura el consenso de todas las partes. • Diseña, planifica e impulsa todo el proceso. • Como integrantes de este grupo, la representación legal de las personas empleadas: <ul style="list-style-type: none"> – Impulsa desarrollo del proceso. – Identifica necesidades, asesora a la plantilla. – Lidera el seguimiento y control de las medidas que se desarrollan. – Consolida las acciones de igualdad a través de la negociación colectiva. • A través de sus representantes en el grupo, la plantilla en general: <ul style="list-style-type: none"> – Participa en la realización del diagnóstico y en el seguimiento del plan. – Se beneficia de las medidas puestas en marcha.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la toma de decisiones. • Asesora, capacita y desarrolla las tareas que requieren mayor cualificación en materia de género.

■ Pilares del proceso de acompañamiento IGE

Como se viene diciendo, **IGE** propone una metodología de asesoramiento para la implantación de la igualdad de género en las empresas. Este proceso contiene una serie de elementos que lo hacen cualitativamente diferente al resto de materias que pueden ser objeto de la contratación de un servicio de consultoría por parte de las empresas. Conocerlos y tenerlos presentes a lo largo del proceso de acompañamiento contribuirá, sin duda, al rigor en el trabajo con la empresa y a entender mejor los obstáculos y la casuística que pueden producirse a lo largo del mismo.

La existencia de resistencias personales, la incidencia del llamado “espejismo de la Igualdad” o la “normalización fingida”, la supuesta neutralidad de los



procedimientos de gestión empresarial, o la percepción de que la empresa es “un ente” ajeno a las mujeres y hombres que la componen y a las desigualdades de género que se dan en el entorno social, son algunos de los fenómenos que dificultan la intervención en este campo. Estas situaciones deben ser abordadas por las entidades de consultoría desde el rigor metodológico. Es importante que las empresas visibilicen, en todo momento, las **ventajas** que otorga a la empresa actuar desde la óptica de la igualdad: desde su rentabilidad en términos económicos y de optimización de su capital humano, hasta el efecto multiplicador de su buena imagen de cara a la clientela y a otras empresas. El mercado actual apuesta por la mejora continua en este ámbito y la responsabilidad para con las personas y el entorno. Este cambio de enfoque está diferenciando a las empresas que se sitúan en vanguardia.

Los cuatro pilares sobre los que se sustenta **IGE** intentan responder a estas realidades. De su aplicación depende en buena medida el éxito o fracaso del proceso de acompañamiento. Todos ellos han de ser tenidos en cuenta a lo largo de todo el trabajo:

- 1. LA COLABORACIÓN.** Iniciar el camino para la incorporación de la igualdad de género requiere un conocimiento y análisis exhaustivo de la empresa desde la perspectiva de género. Este proceso despierta en no pocos casos ciertas reticencias por parte de la empresa que tienen que ver con el reconocimiento de la existencia de prácticas empresariales discriminatorias, aunque éstas se realicen de forma involuntaria. Es importante mostrar permanentemente una actitud de apoyo y colaboración en un proceso de aprendizaje y no inquisitorio o auditor en este sentido.
- 2. LA TRANSPARENCIA.** Es un requisito fundamental para la participación de todas las partes interesadas y para la implicación de las personas que componen la empresa a todos los niveles. Crear procesos transparentes e informar adecuadamente ayuda a eliminar reticencias y

aclarar planteamientos erróneos respecto a las razones que llevan a la empresa a iniciar este proceso y los objetivos que la orientan.

3. **EL CONSENSO** de todas las partes. Si bien, con carácter general, la dirección de la empresa establece los parámetros y prioridades de actuación, elaborar un plan de igualdad de género desde el consenso con todos los grupos interesados (plantilla, representación sindical, clientela y empresas proveedoras, etc.) asegura en buena parte el éxito en la implantación y el impacto positivo del mismo.
4. **LA CAPACITACIÓN** del equipo consultor en materia de género e igualdad entre mujeres y hombres. Especialmente su nivel de conocimientos y experiencia de trabajo en el ámbito de la igualdad en las organizaciones empresariales. Ésta es la premisa fundamental para el acompañamiento en la implantación de **IGE**. Además, la formación en materia de igualdad de género a agentes clave y a la plantilla es una condición imprescindible para iniciar un proceso de mejora continua en la incorporación de la igualdad de género en la empresa.



IV. fases de la intervención

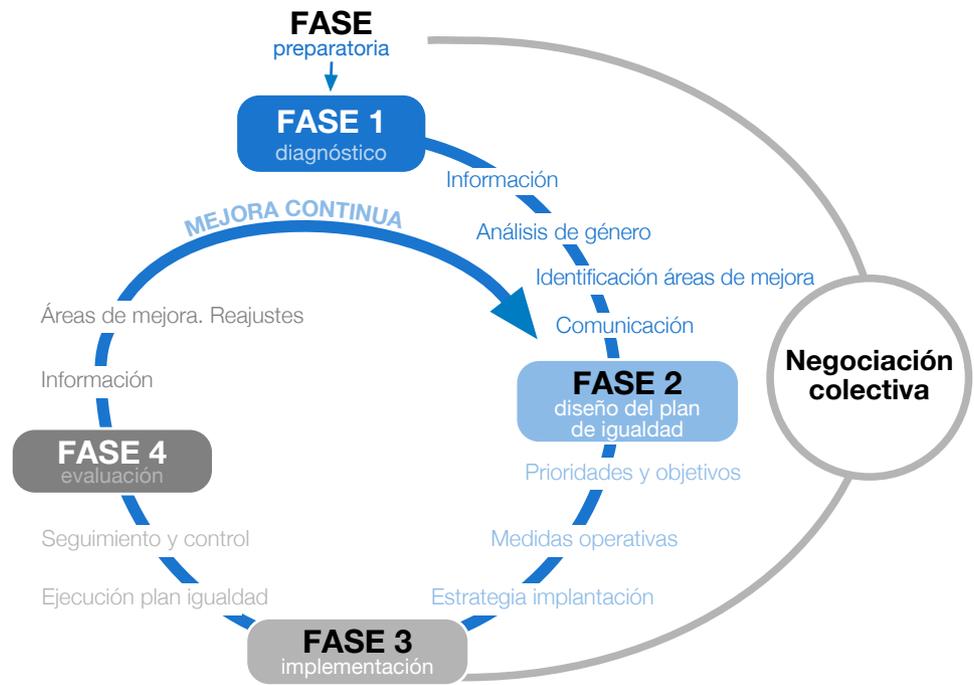


fases de la intervención



Como se ha mencionado IGE se articula en una secuencia de trabajo en cinco fases: preparatoria, de diagnóstico, de diseño del plan de igualdad de género, de implementación y de evaluación. Las actividades relacionadas con la comunicación y la formación se proponen como un elemento transversal a todo el proceso. En el manual del procedimiento IGE (descargable en su versión completa en www.igualdaddegenero.navarra.es) se recoge una descripción detallada de cada fase.

A continuación se presenta de forma gráfica la secuencia de fases y los pasos a dar en cada una de ellas:



1. Fase preparatoria

Esta fase supone la toma de contacto de la empresa con IGE y el establecimiento de las pautas que marcarán su implantación.

■ Objetivos

- Informar sobre el modelo IGE: procedimientos, herramientas, impacto.
- Establecer un compromiso de participación e implantación de IGE en la empresa.
- Crear o designar un equipo de trabajo o persona responsable, que impulse y coordine el proceso de implantación del plan de igualdad de género desde dentro de la organización.
- Formar a este equipo en lo relativo al desarrollo de IGE: herramientas, metodología, conocimientos de igualdad de género, etc.
- Planificar, con carácter general, el desarrollo del itinerario IGE adaptado a la empresa: delimitación de tiempos, funciones, asignación de responsabilidades.
- Proyectar las acciones de comunicación a lo largo del proceso, encaminadas a asegurar la transparencia del mismo.

■ Síntesis de la secuencia metodológica





■ Agentes que intervienen y funciones

AGENTES	FUNCIÓN EN LA FASE PREPARATORIA
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y firma compromiso. • Designa personas. • Aprueba programa de trabajo y plan de comunicación.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Consensúa el programa de trabajo y el plan comunicación. • Participa en la sesión de formación. • Informa y sensibiliza a la plantilla.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenta los beneficios de implantar la igualdad de género en la empresa. • Asesora en la planificación del trabajo. • Propone documentos, herramientas. • Forma en igualdad de género y en el desarrollo del proceso. • Diseña y propone un programa de trabajo.

■ Resultados esperados

- Adopción de un compromiso firme por parte de la empresa de incorporar la igualdad de género en la organización, plasmada en un documento firmado por la dirección.
- Programa de trabajo para el desarrollo del procedimiento IGE, adaptado a las circunstancias y las características de la empresa.
- Plan general de comunicación con los contenidos, personas destinatarias y momentos en que se informará sobre el proceso.
- Propuesta de formación en igualdad de género para agentes clave.

■ Requisitos y criterios de calidad para validar la fase preparatoria

REQUISITOS	
Se ha recogido por escrito el compromiso de la empresa de implementar la igualdad de género en base a IGE.	X
Se ha designado un grupo de trabajo representativo de los distintos niveles presentes en la plantilla de la empresa (dirección, mandos intermedios, representantes de los y las trabajadoras) y lo más equilibrado posible en cuanto a presencia de mujeres y hombres.	X
CRITERIOS	
Se ha previsto la disponibilidad necesaria de las personas responsables / grupo para iniciar y desarrollar el proceso.	X
Se han previsto recursos suficientes para la planificación del trabajo y su posterior desarrollo.	X
Se ha logrado consenso en torno al proceso de trabajo.	X
Se ha diseñado un plan de comunicación que prevé la información de todas las partes en todas las fases.	X
Se ha formado a todas las personas que componen el grupo de trabajo.	X
Se ha establecido una relación entre la entidad de consultoría y la empresa fluida y basada en la confianza.	X



■ Herramientas de esta fase

- ARGUMENTARIO PARA APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA.

Esta herramienta sistematiza las principales ventajas de implantar un procedimiento para la gestión de la igualdad de género en las empresas. En ella, se explicitan los diferentes argumentos a los que pueden recurrirse para hacer frente a las resistencias que pueden encontrarse a lo largo del proceso de implantación y en cada una de sus diferentes fases.

- MODELO DE ACUERDO Y COMPROMISO DE IMPLANTAR IGE.

Se trata de un modelo de documento que recoge por escrito la voluntad de la empresa de implantar la igualdad de género, utilizando IGE, y adquiriendo los compromisos necesarios para llevarlo a cabo.

- PROPUESTA PROGRAMACIÓN DE LA FORMACIÓN AL GRUPO DE TRABAJO DE IGUALDAD DE GÉNERO.

Esta herramienta presenta una propuesta de programación (objetivos/ contenidos/metodología) para la sesión de formación inicial del grupo de trabajo de igualdad de género en la empresa, que podrá adaptarse en función de las características de la empresa y de las personas del grupo.

2. Fase de diagnóstico

Esta fase nos determinará cuál es el punto de partida de la empresa respecto a la integración del principio de igualdad entre mujeres y hombres. Con ella, obtendremos un “estado de la cuestión” que permitirá identificar áreas de mejora en este ámbito y elaborar un documento que constituirá el inicio para el posterior diseño del plan de igualdad.

■ Objetivos

- Conocer el grado de incorporación de la igualdad de género en la empresa.
- Identificar la situación de mujeres y hombres en la estructura y la actividad empresarial para su análisis desde un enfoque de género.
- Identificar desigualdades y áreas de mejora que sirvan de base para la elaboración del plan de igualdad.

■ Síntesis de la secuencia metodológica





■ Agentes que intervienen y funciones

AGENTES	FUNCIÓN en la FASE DE DIAGNÓSTICO
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica a toda la plantilla la realización del diagnóstico. • Aporta información. • Conoce los resultados del diagnóstico.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la planificación del diagnóstico: tiempos, canales de comunicación, proceso de recogida de datos, etc. • Asesora en la identificación de fuentes de información. • Impulsa la participación de la plantilla en la recogida de información: participación en grupos, cumplimentación de cuestionarios, etc. • Trabaja los resultados del diagnóstico contextualizando, ratificando y matizando la información. • Eleva el informe diagnóstico a la dirección. • A través de su representación en el grupo de trabajo <ol style="list-style-type: none"> 1. Las direcciones de área/departamento: <ul style="list-style-type: none"> – Comunican a toda la plantilla la realización del diagnóstico. – Aportan información de su ámbito competencial. – Analizan y discuten los resultados del diagnóstico. 2. Representantes sindicales: <ul style="list-style-type: none"> – Aportan información de su ámbito competencial. – Participa en el trabajo de recogida de información. 3. La plantilla en general: <ul style="list-style-type: none"> – Proporciona información, cumplimentando cuestionario o participando en grupos de discusión.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora en la planificación del diagnóstico. • Identifica la información necesaria para realizar el diagnóstico. • Identifica las fuentes de información. • Elabora las herramientas de recogida de información • Capacita en la aplicación de esas herramientas. • Realiza un análisis de género de la información extraída. • Identifica las áreas de mejora. • Elabora el informe diagnóstico.

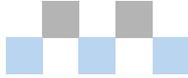
■ Resultados esperados

Al finalizar esta fase se obtiene como resultado un documento que ofrecerá una visión de la situación de la igualdad de género en la empresa, incluida la identificación de aquellas áreas y aspectos que deben ser mejorados.

El informe resultante estará adaptado a la realidad de la organización empresarial, acordado por su dirección y participado por la representación de todas las partes, a través del grupo de trabajo de igualdad de género.

■ Requisitos y criterios de calidad para validar la fase de diagnóstico

REQUISITOS	
Se ha recogido información desagregada por sexo sobre la situación de mujeres y hombres en la empresa.	X
Se ha realizado un análisis de género de la información.	X
Se han determinado cuáles son las áreas y aspectos a mejorar desde el punto de vista de la igualdad de género.	X
El documento de diagnóstico refleja la realidad de la empresa respecto a la igualdad de género.	X
Se ha informado a la plantilla sobre la realización del diagnóstico.	X



CRITERIOS	
Se ha recogido información relativa al grado de incorporación de la igualdad de género en la gestión, procesos y procedimiento de trabajo, incluida la subcontratación o externalización de servicios.	X
Se ha incluido un diagnóstico de percepciones sobre cómo ven la igualdad de género en la empresa quienes trabajan en ella y la dirigen.	X
El informe diagnóstico ha aportado una explicación de las causas que generan las situaciones de desigualdad en la empresa, desde un enfoque de género.	X
Se han utilizado fuentes primarias y secundarias para la recogida de información del diagnóstico.	X
Las personas de la empresa (representación, mandos intermedios, plantilla...) han participado en la recogida de información del diagnóstico.	X
Se ha producido un acuerdo entre la representación de la plantilla y la empresa en torno a los resultados del diagnóstico.	X

■ Herramientas de esta fase

• HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

En esta herramienta, se plasman los elementos fundamentales para la planificación de la recogida de información del diagnóstico: ejes/ dimensiones y áreas de análisis IGE, información relevante a obtener, fuentes a utilizar, técnicas de recogida de información, persona o personas responsables y fecha prevista de la recogida.

• PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA.

Se trata de la herramienta de referencia a la hora de realizar el diagnóstico. En ella, se recorren todos los ámbitos de la empresa, en su dimensión externa e interna, aportando pautas para determinar, en cada área, qué tipo de información resulta relevante para la elaboración de un diagnóstico en materia de igualdad de género. También se señalan los aspectos a

observar para constatar la mayor o menor presencia de igualdad entre mujeres y hombres en ella. Asimismo se incluyen las fuentes en las que puede encontrarse la información necesaria y, en caso de no existir, una propuesta de fuentes primarias. Finalmente, se ofrecen, para cada área algunas claves que facilitarán el análisis de la información desde un enfoque de género y que permitirá contextualizar y dar explicación a las desigualdades encontradas.

- **TABLA DE CLASIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN.**
- **CUADRO DE INDICADORES PARA EL DIAGNÓSTICO IGE.**
Recorriendo los distintos ámbitos de la empresa, esta herramienta recoge los principales indicadores de género, para orientar y facilitar la búsqueda de información pertinente para realizar el diagnóstico de igualdad. Posteriormente esta información servirá para medir los cambios producidos con el plan de igualdad de género.
- **MODELO DE ESTRUCTURA DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO IGE.**
Propone un índice básico para el informe de diagnóstico, con una explicación de los contenidos a incluir en cada uno de sus epígrafes.



3. Fase de diseño de plan de igualdad de género

Las siguientes fases de IGE siguen el mismo procedimiento metodológico del ciclo de mejora continua en la gestión empresarial. Por tanto, coinciden con el que se establece para otros ámbitos que requieren procesos de mejora continua: excelencia y calidad, medio ambiente, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o prevención de riesgos laborales, principalmente. Partiendo de la idea de que la incorporación de la igualdad de género no sustituye, sino que complementa e impregna al resto, una vez conocidos los resultados del diagnóstico, se consideran dos opciones:

- En el caso de empresas que cuentan con sistemas de mejora continua basados en procesos, como calidad, excelencia empresarial, responsabilidad social, etc., incorporarán las medidas de igualdad de género en la gestión de dichos sistemas.
- En el caso contrario, se iniciará un proceso específico para la integración de la igualdad de género en la empresa.

■ Objetivos

- Definir las áreas de mejora que se abordarán en el plan de igualdad de género.
- Establecer el plan de actuación (plan de igualdad de género), con objetivos concretos y medidas para alcanzarlos, incluidas las de seguimiento, evaluación y control de cumplimiento.
- Determinar y consensuar la estrategia a seguir para su desarrollo, incluyendo cronograma de actuación y personas responsables para cada tarea.
- Difundir / Comunicar el plan.

■ Síntesis de la secuencia metodológica

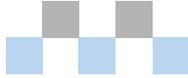


■ Agentes que intervienen y funciones

AGENTES	FUNCIÓN en la FASE DE DISEÑO DEL PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza las áreas de intervención. • Aprueba el documento del plan. • Compromete presupuesto y recursos para desarrollarlo. • Informa sobre las actuaciones recogidas en el plan. • Comunica el plan.
Grupo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Matiza, ajusta, consensúa el plan. • Participa en la definición de las personas responsables de su implementación. • Impulsa la difusión y comunicación del plan de igualdad. • A través de su representación en el grupo de trabajo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas responsables de áreas/departamentos: <ul style="list-style-type: none"> – Designan personas y liberan disponibilidades para la ejecución de las medidas. – Comunican a la plantilla las medidas recogidas en el plan. – Sensibilizan sobre su posterior desarrollo. – Participan en formación sobre Igualdad de género. 2. La representación sindical: <ul style="list-style-type: none"> – Informa sobre el plan. – Sensibiliza a la plantilla. – Participa en formación sobre igualdad de género. 3. La plantilla <ul style="list-style-type: none"> – Proporciona información a través de cuestionarios, grupos de discusión, etc.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora en la priorización de acciones. • Elabora/asesora en la elaboración del plan de igualdad de género. • Elabora las herramientas de acompañamiento al plan. • Forma en género e igualdad entre mujeres y hombres y en desarrollo del plan de igualdad.

■ Resultados esperados

Al final de esta fase se obtendrá un documento de carácter estratégico que definirá, según los resultados obtenidos en el diagnóstico: los objetivos, las medidas para hacerlos efectivos, las responsabilidades de cada agente y los indicadores que permitirán en un futuro medir los avances.



■ Requisitos y criterios de calidad en la fase de diseño del plan de igualdad de género

REQUISITOS	
Se han establecido objetivos que responden a las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres y las necesidades detectadas en el diagnóstico.	X
Se han establecido medidas coherentes con los objetivos y los resultados esperados.	X
Se han propuesto medidas que aseguran el cumplimiento de la normativa vigente en materia de igualdad.	X
Se ha presupuestado el coste de cada medida y los recursos necesarios para su desarrollo.	X
Se han incluido mecanismos de control y seguimiento del plan.	X
CRITERIOS	
Se ha incluido un cronograma con la secuencia de ejecución de las acciones del plan.	X
Se ha previsto el tiempo necesario para la implantación y las personas y/o departamentos que tienen responsabilidades en cada medida.	X
Se han diseñado medidas que corrijan las situaciones de desigualdad y discriminación de género en la empresa.	X
Se han contemplado acciones de formación en igualdad de género para las personas de la empresa.	X
Se han contemplado medidas para incorporar al convenio colectivo o acuerdo de empresa.	X
Se han incluido medidas para mejorar la gestión empresarial a través de la igualdad de género (optimización de los recursos humanos, orientación a resultados, gestión del conocimiento, calidad...).	X
El plan se ha consensuado con todo el grupo de trabajo.	X
El plan se ha acordado con la representación formal de la plantilla.	X
Se ha previsto la colaboración de mandos intermedios y la representación sindical para su implementación.	X
El plan se ha difundido entre toda la plantilla y el entorno de la empresa.	X

■ Herramientas de esta fase

• HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Se trata de una herramienta de utilidad para llevar a cabo los tres principales pasos en el diseño del plan de igualdad de género:

- Para la **priorización** de las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico se incorpora una herramienta que ayuda a establecer el nivel de prioridad de las mismas. Se trata de una tabla que, a partir de los criterios de efectividad, factibilidad y notoriedad, valora su grado de prioridad.
- Para el **diseño** del plan se presenta una herramienta que recoge el contenido y las cuestiones organizativas a seguir para su implantación, incluidas las acciones de seguimiento y los agentes responsables de su ejecución, permitiendo un mayor grado de control sobre el proceso de implantación.
- Para la **evaluación ex-ante** del plan, es decir, para facilitar la reflexión acerca de las posibilidades reales de implantación del plan diseñado. Se utiliza examinando las medidas propuestas a partir de un listado básico o *check-list* que permite evaluar el grado de viabilidad organizativa, técnica, económica y temporal de dichas medidas.

• EJEMPLOS DE OBJETIVOS Y MEDIDAS A INCLUIR EN UN PLAN DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES.

Esta herramienta ofrece ejemplos y pautas para concretar objetivos y medidas de cara a la elaboración de un plan de igualdad de género. Se estructura en función de las dimensiones de análisis establecidas en la fase de diagnóstico.

• MODELO DE DOCUMENTO PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO.

Recoge una propuesta de índice y contenidos a incluir en el documento resultante de la fase de diseño del plan.



4. Fase de implementación y seguimiento

La puesta en marcha de las actuaciones recogidas en el plan de igualdad de género, supone un momento clave, ya que el rigor en su implementación dará credibilidad al proceso iniciado. La carencia de sistemas adecuados y rigurosos de seguimiento y evaluación ha constituido, tradicionalmente, una de las grandes debilidades de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Concretamente en el ámbito de los planes de igualdad en las empresas, es uno de los factores de éxito fundamentales.

Un adecuado sistema de seguimiento del plan y una evaluación que permita aprender de lo realizado son un buen punto de partida para emprender una nueva etapa de mejora. Constituyen, junto a un diagnóstico adecuado y riguroso, los pilares de la incorporación de la igualdad de género en las empresas.

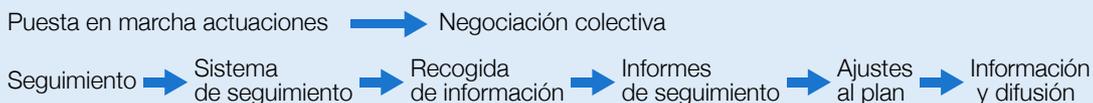
■ Objetivos

- Poner en marcha las medidas recogidas en el plan de igualdad de género.
- Realizar un seguimiento periódico del desarrollo del plan.
- Detectar posibles desajustes para introducir las reorientaciones necesarias en el contenido o en el proceso de implementación del plan.
- Incorporar a la negociación colectiva aquellos aspectos que sean susceptibles de ser consolidados a través de esta vía.

■ Síntesis de la secuencia metodológica

En la fase de implementación el hecho más relevante lo constituye la puesta en marcha del plan de igualdad. Paralelamente a este proceso se deben abordar: la incorporación de medidas al proceso de negociación colectiva y la plasmación en convenio colectivo o, en su defecto, acuerdo de empresa. Por tanto, en esta fase, no hay una secuencia de pasos sino de procesos paralelos que hay que poner en marcha con la implantación.

FASE IMPLEMENTACIÓN



Agentes que intervienen y funciones

AGENTES	FUNCIÓN en la FASE DE DISEÑO DEL PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya al grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del plan de Igualdad en sus actividades. • Supervisa los informes de seguimiento. • Toma decisiones respecto a los ajustes y nuevas medidas. • Informa sobre los resultados del seguimiento.
Grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del plan de igualdad de género (GTSE)*	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el sistema de seguimiento o colabora si lo realiza la entidad de consultoría. • Recepciona las fichas de seguimiento. • Analiza la información y propone ajustes o nuevas medidas. • Elabora informes de seguimiento. • Ejecuta medidas que son de su competencia. • Como integrantes del grupo de trabajo, la representación sindical: <ul style="list-style-type: none"> – Apoya el seguimiento del plan. – Ejecuta las medidas que son de su competencia. – Analiza y propone la incorporación de medidas a la negociación colectiva. • Por su parte, las personas responsables de área o departamento: <ul style="list-style-type: none"> – Ejecutan las medidas que son de su competencia. – Proporcionan información a través de las fichas de seguimiento
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora al grupo de trabajo para la constitución del GTSE. • Asesora y elabora sistema de seguimiento y sus herramientas de recogida de información. • Participa en las reuniones de reflexión y elaboración de informes de seguimiento.

* Puede coincidir con el grupo de trabajo de igualdad de género o reestructurar su composición.



■ Resultados esperados

El desarrollo de esta fase posibilitará el seguimiento continuo de la implementación del plan, en cuanto a su nivel de ejecución, cumplimiento de los objetivos previstos, personas implicadas y el proceso de desarrollo. Se habrá recogido información acerca de los obstáculos, resistencias y déficit encontrados en la ejecución de las distintas actuaciones, dejando constancia de las necesidades generadas, y permitiendo así el reajuste del plan de igualdad de género, de cara a la optimización de resultados, recursos y mejora del procedimiento.

■ Requisitos y criterios de calidad de la fase de implementación

REQUISITOS	
Se han determinado las personas responsables del seguimiento y la evaluación.	X
Se han establecido indicadores de seguimiento y cumplimiento de objetivos.	X
Se han elaborado periódicamente informes de seguimiento.	X
En caso de haberse detectado desviaciones en el desarrollo del plan, se han introducido los ajustes y cambios necesarios para el buen funcionamiento del plan.	X
CRITERIOS	
Se ha constituido un grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del plan con una composición representativa de las necesidades e intereses de todas las partes.	X
Se ha implicado a mandos intermedios y responsables de área en el seguimiento del plan.	X
No se han detectado resistencias de la plantilla en el proceso de recogida de información. Se puede hablar de un proceso compartido.	X
Los resultados del seguimiento han sido consensuados con la representación de las y los trabajadores.	X
El sistema de seguimiento incorpora indicadores de cumplimiento de objetivos.	X
El seguimiento ha sido continuo desde el inicio de la puesta en marcha de las acciones del plan hasta la finalización de la ejecución.	X
El proceso de implementación ha cumplido el principio de transparencia.	X
Los resultados de los informes de seguimiento se han comunicado a las personas implicadas y se ha hecho la oportuna difusión de los cambios que se incorporan en el plan.	X

■ Herramientas de esta fase

- **FICHA DE RECOGIDA DE DATOS SEGUIMIENTO.**

Es una herramienta para facilitar la recogida de información para el seguimiento de la implementación del plan de igualdad de género, en tres grandes bloques:

- La primera parte recoge los datos básicos de seguimiento: la medida, el objetivo al que responde, la fecha en la que se recoge la información, la persona responsable y el periodo de seguimiento al que pertenece.
- En una segunda parte, se recoge información sobre el proceso de implementación y el grado de participación y/o implicación de la plantilla.
- En tercer lugar, se abordan los resultados inmediatos obtenidos, medidos a través de los indicadores asociados, permitiéndonos verificar si se ha producido avance, si permanecen en el mismo valor, o si por el contrario se ha detectado un retroceso en el mismo.

- **MODELO DE INFORME DE SEGUIMIENTO.**

Recoge una propuesta de índice del informe de seguimiento, detallando los contenidos a incluir en cada uno de los epígrafes considerados: información del cumplimiento, información de resultados, información sobre el proceso de implantación y un apartado final con conclusiones y propuestas de reajuste.



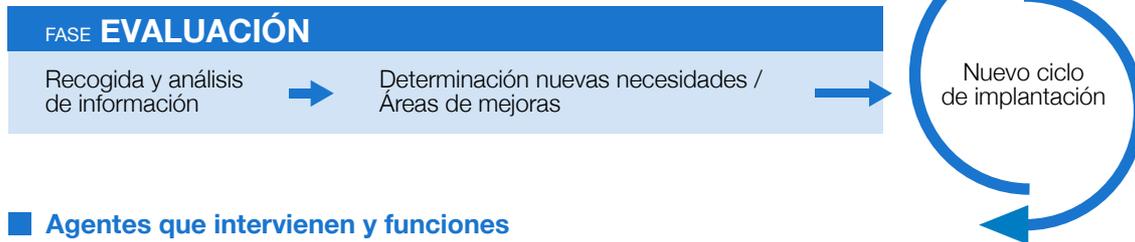
5. Fase de evaluación

IGE es un procedimiento para el aprendizaje y mejora continua. Como tal, exige ciclos consecutivos en los que se planifica, implementa y evalúa lo experimentado. Se aprende de ello y se inicia un nuevo proceso de planificación. La evaluación en los procesos de mejora continua, como es la integración de la igualdad de género en la empresa, tiene naturaleza formativa. Mejora el conocimiento de la empresa y de los procesos que se desarrollan en ella. Por tanto, esta fase no cierra el proceso, sino que supone el punto de partida para el siguiente.

■ Objetivos

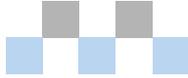
- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan y los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las acciones.
- Analizar el proceso de desarrollo del plan y la adecuación de los recursos, metodologías y procedimientos utilizados.
- Conocer los efectos del plan en la empresa y su entorno, la pertinencia de las actuaciones respecto a las necesidades de la plantilla y la eficiencia del plan.
- Reflexionar sobre la necesidad de continuar con el desarrollo de las acciones en un nuevo ciclo de mejora.
- Identificar nuevas necesidades que requieren acciones para avanzar en la igualdad de género, de acuerdo con el compromiso adquirido por la empresa.
- Valorar la continuidad en la implantación, mediante la puesta en marcha de un nuevo ciclo de mejora.

■ Síntesis de secuencia metodológica



■ Agentes que intervienen y funciones

AGENTES	FUNCIÓN en la FASE DE EVALUACIÓN
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al GTSE en la realización de la evaluación. • Conocer el informe de evaluación. • Priorizar nuevas áreas de mejora. • Informar sobre los resultados del plan. • Adquirir nuevos compromisos.
Grupo de trabajo para el seguimiento y evaluación del plan de igualdad de género (GTSE)	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora/ colabora en la realización de la evaluación. • Eleva el informe de evaluación a dirección. • Impulsa la difusión y comunicación de los resultados de la evaluación del plan. • Como miembros del grupo de trabajo, las y los representantes sindicales y mandos intermedios: <ul style="list-style-type: none"> – Incorporan a la negociación colectiva las medidas de igualdad de género. – Difunden resultados de la evaluación entre la plantilla. – Sistematizan las actuaciones en los procesos, para asegurar su permanencia en la empresa.
Entidad de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora/asesora en la evaluación del plan. • Elabora los indicadores de evaluación. • Asesora en la priorización de nuevas áreas de mejora.



■ Resultados esperados

De la fase de evaluación se obtiene un informe que permitirá conocer cuáles han sido los resultados del plan de igualdad de género, cómo ha funcionado el proceso de implementación de las acciones, incluida la participación de agentes previstos y el impacto que ha tenido en la organización empresarial.

Se conocerán las fortalezas y debilidades del proceso y se identificarán las áreas que necesitan ser abordadas. Esta información servirá de base para valorar la continuidad del procedimiento.

■ Requisitos y criterios de calidad de la fase de evaluación

REQUISITOS	
La evaluación ha permitido obtener información suficiente y relevante para valorar los cambios producidos en las brechas de género y situaciones de desigualdad de partida.	X
Se han utilizado indicadores de resultado, proceso e impacto.	X
Se han identificado nuevas áreas y aspectos a mejorar para avanzar en igualdad.	X
CRITERIOS	
Se han identificado debilidades y fortalezas en la implantación de IGE.	X
GTSE del plan ha liderado el seguimiento y la evaluación y reflexionado sobre el proceso para iniciar las mejoras.	X
Las herramientas de evaluación han sido útiles para la recogida de información y su análisis desde la perspectiva de género.	X
Se puede hablar de un consenso entre todas las partes, plantilla y dirección, representadas en el grupo en torno a los contenidos del informe de evaluación, que permite tomar decisiones acerca de las áreas de mejora a abordar.	X
Se han difundido adecuadamente los resultados de la evaluación a todos los grupos de interés.	X
Se ha iniciado un nuevo proceso ratificando el compromiso con la igualdad de género, tomando como punto de partida los aprendizajes extraídos de la fase de evaluación.	X

■ Herramientas de esta fase

- **PLANTILLA CON INDICADORES Y PAUTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

Esta herramienta ofrece una batería de aspectos a considerar/indicadores para realizar el seguimiento y la evaluación del plan, así como pautas de actuación que pueden derivarse una vez analizada la información que estos ofrecen.

- **MODELO DE INFORME DE EVALUACIÓN.**

Recoge una propuesta de índice del informe de evaluación, detallando los contenidos a incluir en cada uno de los epígrafes considerados, así como un apartado final sobre la continuidad del proceso de integración de la igualdad de género en la empresa y propuestas concretas para los siguientes ciclos de mejora.



Procedimiento para la integración
de la igualdad de género en las
empresas de Navarra