

TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

- 0 Unidad de igualdad y género
- 1 Introducción al enfoque integrado o mainstreaming de género. Guía básica
- 2 Presupuestos públicos con perspectiva de género
- 3 Género y salud
- 4 Urbanismo con perspectiva de género
- 5 Indicadores de género. Guía práctica
- 6 Guía para identificar la pertinencia de género
- 7 Lenguaje administrativo no sexista

8

la igualdad de género como factor de calidad

manual de gestión



UNIÓN EUROPEA

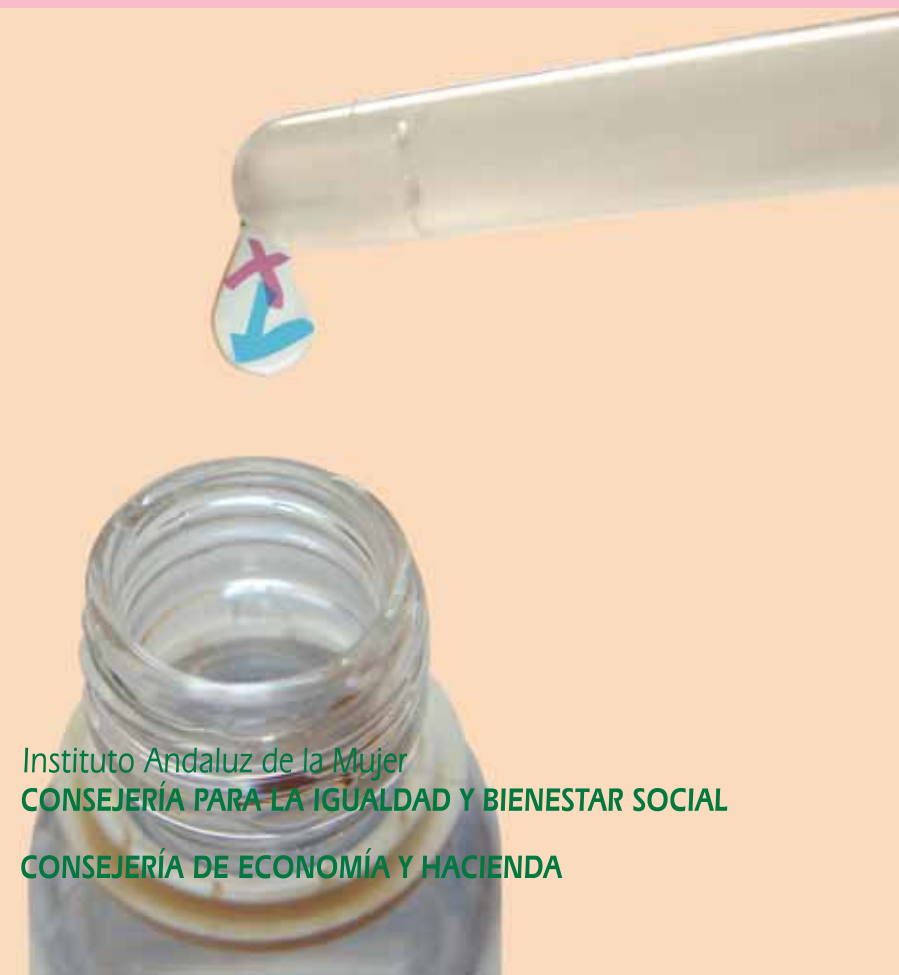
Fondo Social Europeo



Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA



Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA



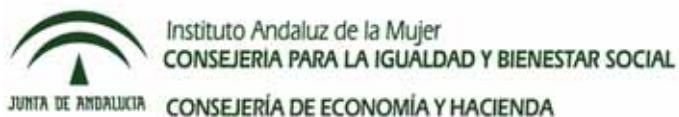
LA IGUALDAD DE GÉNERO COMO FACTOR DE CALIDAD

MANUAL DE GESTIÓN



©Instituto Andaluz de la Mujer

Edita: Instituto Andaluz de la Mujer



Elaborado por: LIKADI

Autora: Rosa Gómez Torralbo

Colaborador: Fº Daniel Moral Fuentes

Diseño de cubiertas: Pepa Robles

Maquetación: María Sabater

Imprime: Egondi Artes Gráficas

ISBN: 84-690-0479-4

DL: SE-6205-06

“Del voto femenino puede decirse que gozaba de la más absoluta impopularidad entre la mayoría de los varones; nadie creía llegado el momento de la equidad para la mujer. Algunos llegaron a afirmar que la concesión ni siquiera interesaba a las mujeres. El entusiasmo con que éstas lo han ejercido después es la respuesta a esa hipótesis, una más, lanzada alegremente en la eterna y vanidosa explicación de la mujer que el hombre se ha arrogado siempre la facultad de interpretar.”

Clara Campoamor

En “Mi pecado mortal.
El voto femenino y yo” 1936

PRESENTACIÓN.....	7
1 CONTEXTO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO	8
2 OBJETO DEL MANUAL.....	9
3 CALIDAD E IGUALDAD: FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN	10
4 INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	15
4.1 La Gestión por procesos.....	16
4.2 ¿Cómo integrar la igualdad en la gestión por procesos?.....	18
4.3 La Igualdad en cada uno de los aspectos clave de la gestión de la calidad	21
4.3.1 Misión, objetivos y valores de la organización.....	21
4.3.2 Calidad e igualdad interna: el personal	26
4.3.3 Identificación y relación con los grupos de interés	34
4.3.3.1 Las personas beneficiarias.....	35
4.3.3.2 Las entidades proveedoras	46
4.3.3.3 La ciudadanía	48
4.3.4 La igualdad en el Mapa de procesos	48
4.3.5 Análisis de datos e indicadores: la calidad de la Información utilizada y generada.....	51
5 LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD	57
5.1 La igualdad de género como eje transversal de Excelencia. Una lectura horizontal del modelo EFQM.....	58
5.2 La igualdad en las Normas y compromisos de calidad.....	73
6 LAS CARTAS DE SERVICIOS.....	76
7 ANEXOS	85
1 Fichas resumen de algunas normas citadas	86
2 Fichas de trabajo.....	97
8 PALABRAS PARA LA IGUALDAD Y LA CALIDAD.....	100
9 BIBLIOGRAFÍA	105



PRESENTACIÓN

El Instituto Andaluz de la Mujer, en función de su cometido, ha apostado, desde su creación, por la prestación de servicios de calidad. La fuerte conciencia que tiene el personal de este Organismo de saber que está ofreciendo un servicio público y la situación en la que se encuentran muchas de nuestras usuarias hace que, a la hora de trabajar, sintamos con ellas una fuerte empatía. Más allá de los expedientes y de los documentos, aparecen los rostros, las necesidades, las demandas y las expectativas de unas mujeres que confían en nuestras orientaciones y en nuestro trabajo y a quienes nos debemos plenamente.

Hacer de la calidad un referente de actuación es bueno para la organización pues permite dimensionar mejor el trabajo realizado, sirve de indicador de qué se está haciendo bien y qué no, al tiempo que permite detectar estrategias de mejora.

Las políticas de igualdad y la cultura de calidad en la gestión responden al mismo planteamiento de generar y consolidar una sociedad más justa, humana y solidaria. Es bueno, pues, que ambos principios se articulen como ejes transversales de una Administración que quiere personas más que usuarias o usuarios y que busca infundir confianza en la ciudadanía.

En respuesta a estos planteamientos, editamos este manual, en el marco del programa UNIDAD DE IGUALDAD DE GÉNERO¹, destinado a los órganos gestores de la Administración Andaluza y concebido como herramienta de trabajo que permita articular satisfactoriamente los indicadores de calidad y de igualdad.

Soledad Ruiz Seguí
Directora del Instituto Andaluz de la Mujer

¹La Unidad de Igualdad y Género en consonancia con los avances europeos respecto a la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres se configura como un proyecto de asistencia técnica para experimentar el modelo de la estrategia de Mainstreaming de Género dentro de la Junta de Andalucía. Cofinanciado por la Junta de Andalucía y Fondos Europeos (en el marco 2002-2006) y cogestionado por la Dirección General de Fondos Europeos (Consejería de Economía y Hacienda) y el Instituto Andaluz de la Mujer (Consejería para la Igualdad y Bienestar Social).



1 CONTEXTO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO

En la misma línea desarrollada en las publicaciones anteriores de esta colección¹, la experiencia nos ha demostrado que, la política de igualdad de género, sólo puede lograr sus objetivos si se despliega de forma transversal en todas las actuaciones, si se integra en todas las políticas.

Esta convicción, ha hecho que se establezca así en los principios de intervención política, y que se vaya traduciendo en normativa específica, bien fruto de transposición de normativa comunitaria, o de iniciativas estatales o autonómicas propias.

Sin embargo, a pesar de la mayoritaria aceptación de esta nueva estrategia, que va penetrando en las distintas políticas, especialmente en nuestro contexto, desde la entrada del nuevo milenio, son muchos los interrogantes que se abren a la hora de la aplicabilidad de este principio. Así, tanto el personal directivo como los equipos gestores, muestran con frecuencia su dificultad para hacer operativo el principio de igualdad de género, para integrar la igualdad en el sistema de gestión habitual de la organización de que se trate.

Por otro lado, de forma paralela, la administración de la Junta de Andalucía, al igual que otras administraciones vecinas, está mejorando sus sistemas de gestión, orientado la organización hacia la calidad

y excelencia en la prestación de los servicios públicos.

Calidad e igualdad se necesitan y refuerzan mutuamente. Los principios que están en la base de la calidad y los sistema de gestión que se utilizan para su implantación, confluyen con los de la igualdad de género y pueden facilitar enormemente su aplicación práctica. En cualquier caso, es una reflexión necesaria, atendiendo al compromiso de nuestra administración autonómica con ambas.

Considerar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres como un criterio de calidad, supone una novedad, no porque sea algo innovador por su originalidad, sino porque es ahora cuando se están integrando ambos sistemas. Lo están haciendo las organizaciones más comprometidas con la sostenibilidad social, que serán sin duda las más preparadas para crear riqueza y permanecer en el futuro. Las administraciones públicas no pueden por menos que dar ejemplo y servir de referente.

Aprovechemos esta magnífica oportunidad de añadir valor a la adopción de los sistemas de calidad, o de utilizar los sistemas y herramientas de la excelencia en la gestión para concretar la forma de integrar la igualdad de género en la gestión pública.

¹ Ver los números anteriores, por ej. El número 6 "Guía para identificar la pertinencia de Género" de la Colección de la Unidad de Igualdad y Género. Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social y Consejería de Economía y Hacienda 2005.

2 OBJETO DEL MANUAL

El objeto principal del manual que tiene en sus manos, es orientar a los equipos a integrar la perspectiva de género en los sistemas de gestión de la calidad. Las sinergias que se pueden generar, redundarán en una mejora sustancial de la gestión de los servicios públicos.

El manual se dirige a los equipos directivos, a los grupos de trabajo y a todo el personal que esté involucrado en adaptar sus unidades y los sistemas de trabajo a los procesos de calidad.

Pretende ser útil, tanto para personas que ya tienen implantado un sistema de calidad en su unidad, como para quienes están iniciándolo o tengan ese propósito. En el primer caso, puede servir para definir un plan de mejora, y en el segundo, para acompañar el camino de implantación.

Desde un punto de vista metodológico, se propone un acercamiento a la calidad en un sentido amplio, que sirva para la integración de la perspectiva de género en cualquier contexto de gestión de la calidad, sin limitarse a los requisitos concretos establecidos por una norma determinada certificable o un modelo de excelencia.

Se ha buscado por lo tanto, un “denominador común” de la calidad en la administración pública, sin que por ello sea una orientación de “mínimos”, ya que los

aspectos que se tratan, son los que se ha considerado que añaden el máximo valor a un sistema de gestión de la calidad del servicio público

No obstante, atendiendo a que el sistema mas extendido en nuestra Administración es el modelo EFQM de excelencia, se dedica un capítulo concreto.

Con estas intenciones, se han tratado los factores clave a tener en cuenta, para no implantar un sistema de calidad, de espaldas a la obstinada desigualdad entre hombres y mujeres, ya que de hacerlo así, estaríamos reproduciéndola. Ya sabemos que la neutralidad no existe; o seguimos la corriente y en ese caso, perpetuamos la desigualdad, o rompemos la inercia y creamos igualdad.

Esperamos que sean muchas las unidades a las que este material les sea de utilidad para diseñar e implementar sistemas de calidad capaces de cumplir el doble objetivo de crear igualdad y mejorar los sistemas de gestión de la Administración Pública.



3 CALIDAD E IGUALDAD

Fundamentos y Principios de actuación

“Las Ciudadanas y los Ciudadanos tienen derecho a comprobar por sí mismos, o a través de sus representantes, la necesidad de la contribución pública. Las Ciudadanas no pueden dar su consentimiento a ésta si no es a través de la admisión de una participación equivalente, no tan sólo en cuanto a la fortuna, sino también dentro de la administración pública, y de determinar la cuota, la riqueza imponible, la cobranza y la duración del impuesto”.

Artículo XIV de la Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana.

OLYMPIA DE GOUGES. 1791

Conceptos fundamentales de excelencia en la gestión

1. Orientación hacia los resultados
2. Orientación al cliente
3. Liderazgo y coherencia en los objetivos
4. Gestión por procesos y hechos
5. Desarrollo e implicación de las personas
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
7. Desarrollo de alianzas
8. Responsabilidad social de la organización

Principios básicos de integración de la igualdad en la gestión

- A. La igualdad se mide por los resultados
- B. Requiere un compromiso político y de la dirección con la igualdad
- C. Sitúa a las personas en el centro de las políticas, analizando la situación diferencial de mujeres y hombres
- D. Precisa la toma de conciencia y la participación de todos los agentes implicados.
- E. Necesita procesos sistemáticos y evaluación de los impactos de género de las políticas



Sinergias y claves comunes de actuación

- I. Análisis de género de todos los grupos de interés
- II. Compromiso y coherencia con el objetivo de igualdad de la organización
- III. Participación y desarrollo de alianzas a favor de la igualdad
- IV. Evaluación de los resultados e impactos de género en todos los grupos de interés
- V. Procesos de mejora de la igualdad basados en el aprendizaje continuo y en la toma de decisiones a partir del análisis de los datos y la información sensible al género

Los conceptos fundamentales que se enumeran, son los que la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) considera que se tienen que asumir para alcanzar y mantener la excelencia en una organización. Consideramos que integran y amplían los principios de otros sistemas de gestión de la calidad y que representan el mejor exponente actual de la Excelencia, como filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la misma.

Por otra parte, la experiencia desarrollada hasta la fecha nos dice que, para que la perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las actuaciones, a todos los niveles, en todas las etapas por todas las partes involucradas², y se obtengan resultados favorables a la igualdad, se tienen que adoptar por parte de la organización los principios que se enumeran.

Observamos que se da un nivel muy alto de coincidencia, como no podía ser de otra manera, ya que ambos paradigmas de gestión son fruto de la necesidad de generar organizaciones sostenibles en un mundo en continua transformación, donde uno de los cambios de mayor transcendencia reside en la posición de las mujeres, en las relaciones entre mujeres y hombres, que están generando un nuevo orden social, una nueva relación entre lo productivo y lo reproductivo.

Podemos ver cómo se crean las sinergias, cómo se refuerzan mutuamente, a partir de las cinco claves comunes de actuación, en las que se pueden resumir ambas filosofías de mejora de las organizaciones:

1. Análisis de género de todos los grupos de interés

1. Orientación hacia los resultados 2. Orientación al cliente	C. Sitúa a las personas en el centro de las políticas, analizando la situación diferencial de mujeres y hombres
--	---

La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan a todos los grupos de interés de la organización, especialmente creando valor para el grupo que denomina cliente. Podemos traducir el término cliente, por personas beneficiarias directas de los servicios que presta la Administración.

Estos conceptos, se ponen en práctica a partir de analizar las necesidades y expectativas de la clientela y demás grupos de interés, y orientar los servicios hacia la satisfacción de esas necesidades.

Estos conceptos, son coherentes con el principio básico de la integración de la igualdad, de situar a las personas en el centro de las actuaciones.

La aportación que hace la perspectiva de género a estos conceptos de excelencia, es que debe considerar siempre la categoría sexo como variable de análisis. Es decir, debe conocer las necesidades y expectativas diferenciales de mujeres y hombres en

²La definición de mainstreaming de género (o enfoque integrado de género) recogida por el Consejo de Europa, a partir del informe emitido por un grupo de especialistas en 1995, es: la reorganización, la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género, se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.

cada uno de sus grupos de interés y comprender las dinámicas y tendencias de cambio, para responder a esas necesidades y expectativas, favoreciendo la igualdad.

II. Compromiso y coherencia con el objetivo de igualdad

<p>3. Liderazgo y coherencia en los objetivos 8. Responsabilidad social de la organización</p>	<p>B. Requiere un compromiso político y de la dirección con la igualdad</p>
--	---

La Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de proyección de futuro, que sea coherente en toda la organización, y que actúe con responsabilidad social, es decir, excediendo el marco legal mínimo y esforzándose por comprender y dar respuesta a las necesidades sociales.

Estos conceptos se ponen en práctica estableciendo y comunicando valores y principios éticos que desarrollen una cultura de la organización que resulte positiva para todos los grupos de interés.

La nueva perspectiva, implica que la igualdad de género debe ser uno de los valores de la organización, que se debe fomentar un comportamiento acorde con la igualdad de mujeres y hombres en toda la organización, desarrollando una nueva cultura favorable a la igualdad.

III. Participación y desarrollo de alianzas a favor de la igualdad

<p>3. Liderazgo y coherencia en los objetivos 5. Desarrollo e implicación de las personas 7. Desarrollo de alianzas 8. Responsabilidad social de la organización</p>	<p>D. Precisa la toma de conciencia y la participación de todos los agentes implicados</p>
--	--

A los conceptos de excelencia que ya hemos comentado, se unen los de maximizar la contribución de las personas empleadas en la organización, a través de su desarrollo e implicación y mantener alianzas que añadan valor.

Para aplicar estos conceptos, las organizaciones tienen que apoyar el desarrollo de su personal, para adaptarse a cualquier cambio. Por otra parte, deben buscar alianzas para alcanzar objetivos comunes, intercambiando y compartiendo experiencias y conocimientos que añadan valor a todos los grupos de interés.

La integración de la igualdad, como valor y como objetivo, implica ampliar las alianzas, en dirección a personas, grupos y entidades que desarrollen su trabajo en este campo, y sensibilizar a todos los grupos de interés.

IV. Evaluación de resultados en todos los grupos de interés y de impacto de género en la sociedad

1. Orientación hacia los resultados 2. Orientación al cliente 8. Responsabilidad social de la organización	A. La igualdad se mide por los resultados E. Necesita procesos sistemáticos y evaluación de los impactos de género
--	---

El resultado de atravesar los conceptos de excelencia con el principio de igualdad, es que uno de los resultados que deben medirse siempre, es el logro de la igualdad. Se deben medir los resultados en cada uno de los grupos e interés y el impacto de género en la sociedad.

V. Procesos de mejora de la igualdad basados en el aprendizaje continuo y en la toma de decisiones a partir del análisis de los datos y la información sensible al género

4. Gestión por procesos y hechos 6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	E. Necesita procesos sistemáticos y evaluación de los impactos de género
---	--

La excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados, en una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continua.

La perspectiva de género, necesita que los procesos se basen en las necesidades y expectativas de hombres y mujeres, y que se diseñen para satisfacerlas. Además introduce el requisito de que la organización debe aprender de los resultados diferenciales que obtiene en hombres y mujeres. Debe evaluar los impactos de género en la sociedad y mejorar de forma continua los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las aportaciones que hagan para mejorar, tanto mujeres como hombres.

xy

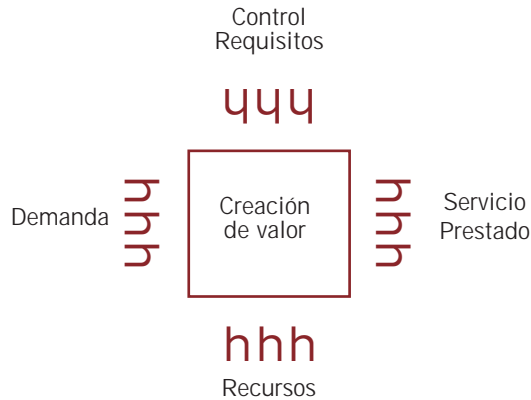
4 INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La idea que no trata de convertirse en palabra es una mala idea, y la palabra que no trata de convertirse en acción es una mala palabra”.

Chesterton

4.1 La Gestión por Procesos

Uno de los pilares en los que descansan los sistemas de gestión de la calidad es el enfoque basado en procesos. Cada conjunto de actividades, que interactúan para generar valor, es un proceso y está definido por los parámetros que actúan en cualquier intervención:



Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. ISO 9000:2000

Proceso: Conjunto de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre algo que recibimos para conseguir los resultados requeridos. Modelo EFQM

La gestión por procesos es una propuesta que aporta mejoras a otros sistemas, como la gestión por objetivos, en varios aspectos:

Refuerza la coherencia interna de todas las actividades. Facilita que todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, estén alineadas con su razón de ser, con su misión, añadiendo valor para el logro de los resultados que se pretenden.

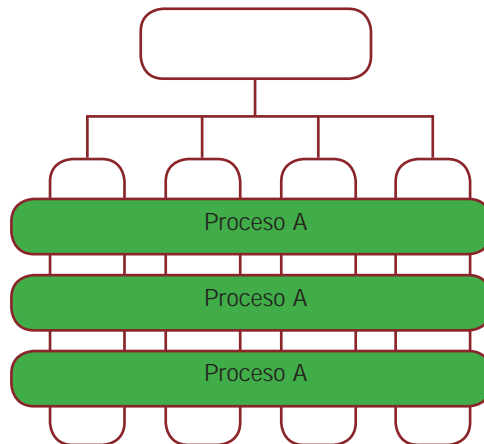
Asegura la pertinencia de las actuaciones. Tiene su principio y su fin en las personas y se orienta a resultados. Por lo que las acciones que se lleven a cabo, tienen que responder a las necesidades identificadas en usuarios y usuarias y medir el grado de satisfacción final que esas acciones han generado.

Promueve la participación de todas las partes interesadas. En cada proceso se debe tener en cuenta a los agentes que intervienen directamente, y a todos los que tienen interés o se puedan ver afectados por el resultado del mismo. Clientes o personas usuarias, proveedores, responsables del proceso, quienes trabajan en él, y cualquier otro agente implicado, en su caso.

Favorece el control del desarrollo de las acciones y la toma de decisiones basándose en resultados. Sistematiza la forma de hacer las cosas, incorporando la recogida de información y medición de forma permanente, lo que permite establecer la dirección por resultados y el ajuste en caso de desvíos o inadecuaciones.

Impulsa la adopción de estructuras organizativas más planas y la implicación del personal. Frente a los sistemas tradicionales de organizaciones departamentales y jerárquicas, basadas en el desarrollo de actividades y funciones específicas, la gestión por procesos se apoya en el trabajo en equipo, la polivalencia de las personas empleadas y el reparto de responsabilidades. Las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Se adecua mejor a los requerimientos del servicio público. La gestión de la calidad conlleva aplicar la mejora continua, y esa idea de continuidad del servicio, pero mejorándolo de forma constante, le confiere a la ciudadanía, la seguridad y confianza que a veces le ha escamoteado la oferta de proyectos innovadores pero de incierta permanencia.



En general, una vez identificados todos los procesos de la organización, se suelen agrupar en tres grandes bloques: los procesos estratégicos, los procesos clave u operativos y los de soporte o apoyo. Ver el apartado 4.6.

4.2 ¿Cómo integrar la igualdad en la gestión por procesos?

Todos los aspectos descritos, pueden actuar a favor de la igualdad. Iremos tratando con detalle, en los apartados siguientes, cada uno de los elementos más importantes. Ahora veamos como podemos poner los “filtros de igualdad”, los criterios a tener en cuenta en ese esquema general que define cualquier proceso:

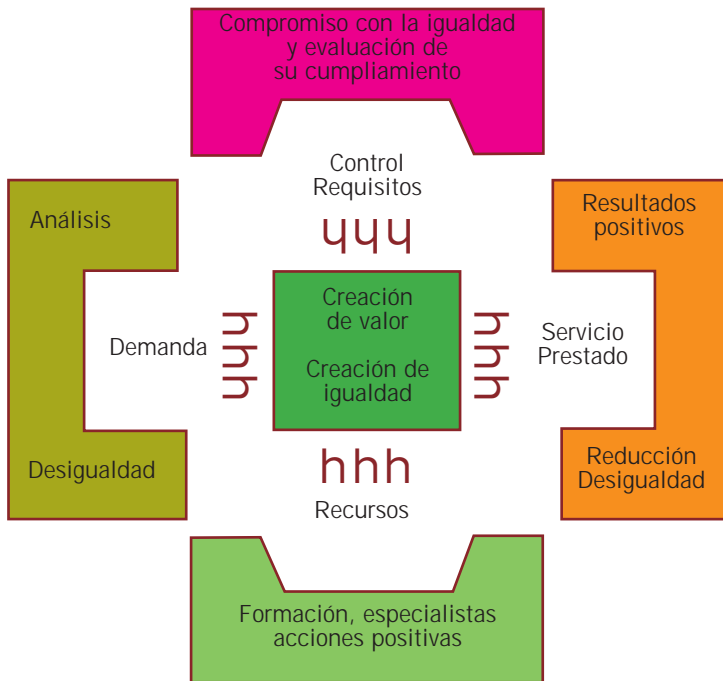


Gráfico 1. Esquema de procesos con los “filtros” para crear igualdad de género

Demanda

Siempre que el proceso sea pertinente al género³, se deberá llevar a cabo un análisis de género de toda la información disponible para identificar las necesidades de las personas destinatarias. Se tratará en el capítulo dedicado a la identificación de los grupos de interés.

Requisito

Tener en cuenta la normativa aplicable en relación con la igualdad de género, así como los planes, programas o compromisos vigentes y que vinculen a la unidad. Establecer indicadores de género para controlar el proceso. Se tratará en el capítulo dedicado al análisis de datos e indicadores.

Recurso

Asegurarse de contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las actuaciones previstas. Por ejemplo, con personal especializado en igualdad de género, con acciones formativas para el resto del personal, etc.

Salida

Disponer de indicadores sensibles al género para medir los resultados en las personas y el impacto en la sociedad. Ver el capítulo dedicado a análisis de datos e indicadores.

Para implantar un sistema de calidad, en el marco de la gestión por procesos, habrá una serie de aspectos que se tendrán que abordar, en todo caso, de una u otra manera. No significa que se tengan que ir desarrollando exactamente en el orden en que se presentan en el gráfico siguiente, pero como se deducirá sin dificultad, hay algunos ámbitos que no se pueden desarrollar sin haber definido previamente otros. Los hemos agrupado en torno a 6 grandes bloques de actividad: la formulación de la misión, valores y objetivos estratégicos; la política con las personas de la organización; con los otros grupos de interés; los procesos; los sistemas de medición y los de mejora. Se expone a continuación una breve referencia al contenido de cada uno de estos bloques de actividad, para pasar posteriormente a desarrollarlos en los apartados siguientes:

Definir la misión, valores y objetivos estratégicos

En primer lugar, se plantea la necesidad de definir, o de revisar, la misión de la unidad, su razón de ser, los valores que marcan su forma de comportarse, para concretarlos posteriormente en objetivos que orientan la actuación.

Ámbito interno: el personal

El personal, es uno de los principales grupos de interés de cualquier organización, y, en consecuencia, podría tratarse cuando se analizan todas las partes interesadas. Sin

³ Ver el cuaderno número 6 de la colección "Guía para identificar la pertinencia de Género"

embargo, teniendo en cuenta que el objetivo de este manual es servir para integrar la igualdad de género en los sistemas de gestión de la calidad en cualquier departamento de la Administración, nos hemos permitido resaltar la dimensión interna y situarla en un lugar preferente.

Si la organización se compromete con la igualdad, y eso se evidencia en el punto anterior, por coherencia interna y credibilidad, lo primero que tiene que hacer es traducir ese compromiso en calidad e igualdad interna. No se trata tan sólo del personal, como agente interno, sino de la cultura de la organización.

Identificar los grupos de interés, sus necesidades y expectativas

Ahora sí, identificaremos los grupos de interés, prestando especial atención a las personas usuarias de los servicios. Y sobre todo, analizaremos sus necesidades y expectativas respecto a la igualdad de oportunidades.

Identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo

Para implantar la gestión por procesos, una vez identificados, se ordenan habitualmente en estratégicos, operativos y de apoyo, y se representan gráficamente en lo que se denomina “Mapa de procesos” o representación gráfica de los procesos que conforman el sistema de gestión.

Establecer el plan de análisis de datos e indicadores

Todo lo que hayamos podido organizar hasta aquí, se quedaría en meras declaraciones de intenciones si no se acompaña de un sistema de seguimiento y control de la gestión. Los cuadros de mando integral, las herramientas más utilizadas para tener una perspectiva completa de la evolución de la organización, deberán integrar los indicadores que permitan hacer un seguimiento del cumplimiento de los compromisos de la organización con la igualdad.

Planes de mejora

La mejora continua es uno de los principios de la gestión de la calidad, así que en último lugar, recordaremos que siempre estamos al principio del próximo compromiso con la igualdad y se propone el avance de la integración de la igualdad como plan de mejora.

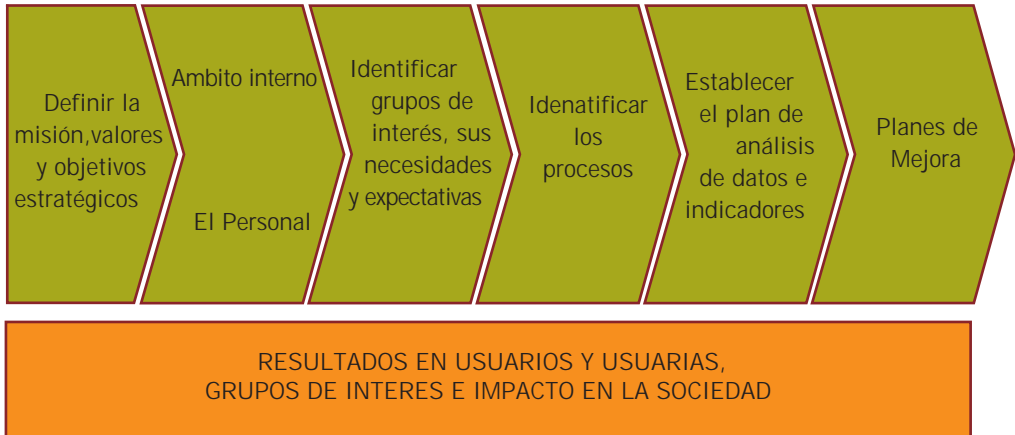
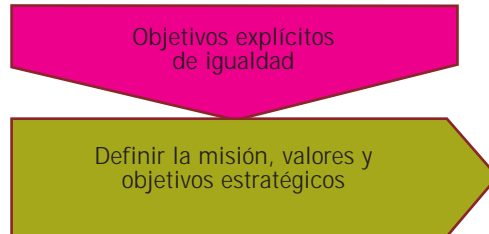


Gráfico 2 Esquema de la implantación de la gestión de la calidad

4.3 La Igualdad en cada uno de los aspectos clave de la gestión de la calidad

4.3.1 Misión, objetivos y valores de la organización



Para que una organización sea eficaz, tiene que tener un horizonte claro. Eso no es diferente en el sector público, pero puede ocurrir que el personal acabe enredado en objetivos institucionales, en formalidades derivadas del cumplimiento de procedimientos administrativos, o en el aséptico listado de competencias que tiene atribuidas.

Sin desmerecer el valor y la necesidad de tener en cuenta todo eso, para que el trabajo diario tenga sentido, el equipo directivo tiene que elaborar y transmitir la razón de ser de esa unidad concreta. Es lo que se entiende por Misión, y debe redactarse, en función de los beneficios que reporta a la clientela, especialmente a la ciudadanía (clientela externa) aunque también a las personas receptoras de los servicios de la propia administración (clientela interna).

Ya en la misión puede empezar a comunicarse una posición de esa unidad ante la igualdad. El lenguaje que se utilice, puede hacer explícito ese compromiso, puede hacerlo invisible o puede ser excluyente.

Ejemplo 1	Centro de acogida y tratamiento de menores.
<p>Misión A: Ofrecer el mejor diagnóstico posible y la mejor asistencia residencial para los menores sin protección, con su participación y la de sus familiares.</p> <p>Con esta formulación, estamos planteando una misión de un centro exclusivamente de niños, ya que aunque el término menores pueda hacer referencia tanto a niños como a niñas, el artículo “los” limita el colectivo a los niños.</p>	
<p>Misión B: Ofrecer el mejor diagnóstico posible y la mejor asistencia residencial para niños y niñas sin protección, con su participación en igualdad y la de sus familiares.</p> <p>Con esta redacción, se deja constancia de que el centro esta dirigido tanto a niños como a niñas, y además, explicita que la igualdad va a estar presente como un criterio de actuación.</p>	

Ejemplo 2	Área de Servicios Sociales de una Administración Local
<p>Misión A: Promover el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos, poniendo a su disposición recursos, acciones y prestaciones, para prevenir y eliminar la marginación y exclusión social.</p> <p>En este caso, excluimos directamente a la mitad de la población de nuestra misión y limitamos el campo de actuación a situaciones de exclusión, que se pueden entender más relacionadas con el acceso a unos recursos mínimos, cuando seguramente, nuestro trabajo y encargo real, será mucho más amplio.</p>	
<p>Misión B: Promover el bienestar y la calidad de vida de la ciudadanía, poniendo a su disposición los recursos, acciones y prestaciones necesarias para garantizar el derecho a la igualdad.</p> <p>De esta forma, situamos a la ciudadanía en el centro (podríamos haber especificado también ciudadanos y ciudadanas) y utilizando los mismos recursos, planteamos una misión que utiliza la igualdad como eje de actuación para alcanzar su horizonte de calidad de vida.</p>	

Con estos ejemplos, lo que se quiere poner de manifiesto es que a la hora de pensar y ponerle palabras a una misión o a un objetivo, para hacerlo de acuerdo con los principios de calidad e igualdad, tendremos que tener en cuenta lo siguiente:

Pasos para formular un objetivo	Formulación de Misión y objetivos teniendo en cuenta los principios de calidad y de igualdad de género
<p>Determinar el área de actuación</p>	<p>Principio a considerar: Situar a las personas en el centro de las políticas, teniendo en cuenta la situación diferencial de mujeres y hombres.</p> <p>En ocasiones, se tiende a delimitar el área de actuación, en términos de lo que hacemos (por ejemplo, promover o construir viviendas, tramitar pensiones, o gestionar recursos sociales), en lugar de hacerlo en términos de lo que la ciudadanía obtiene con lo que hacemos (acceso a la vivienda, a prestaciones y recursos económicos o a una mayor calidad de vida). Pensar siempre en función de lo que se obtiene con la actuación, nos ayudará a determinar el área de actuación.</p> <p>Así, siempre que afecte directamente a personas, las visualizamos, respondiendo a las preguntas ¿Para quién? Y ¿Qué beneficios obtendrán? De este modo, será más fácil que podamos identificar si hay algún aspecto en el que la situación de mujeres y hombres sea desigual.</p>
<p>Determinar el aspecto sobre el que se quiere incidir y en qué medida se quiere conseguir (estándar)</p>	<p>Principios a considerar: Orientación hacia los resultados y la necesidad de medir los resultados de igualdad en las personas y los impactos de género en las estructuras sociales.</p> <p>Como nos hemos centrado en los beneficios que pueden obtener las personas con nuestra política, y hemos tomado conciencia de la situación diferencial de mujeres y hombres, tendremos que mostrar en la formulación lo que queremos conseguir, incluida la reducción de la desigualdad de género.</p> <p>(Se entiende por estándar el valor concreto del objetivo. Por ejemplo, si el ámbito de actuación es el fomento del acceso al empleo y se quiere incidir en el acceso de jóvenes, el estándar sería el porcentaje o los puntos concretos que nos comprometemos a incrementar la tasa de empleo y la medida concreta de reducción de desigualdad entre las tasas de mujeres y de hombres).</p>

Una vez establecida la Misión, tendremos que definir los valores con los que se identifique la unidad y sirvan de referencia en la actuación diaria.

Ejemplo 3	Valores extraídos del plan de calidad de una Administración
Proximidad Accesibilidad Transparencia Participación Igualdad de oportunidades Garantía de los derechos de ciudadanos y ciudadanas	

Es importante que se explicita con claridad que la igualdad de mujeres y hombres forma parte de la cultura de la organización. Si no se incorpora como misión u objetivo y valor de la organización, difícilmente se llegará a ser eficaz en el logro de ese objetivo, por más que se desarrolle alguna iniciativa o se adopten medidas parciales. Serían islas de igualdad en un entorno contradictorio, que puede neutralizar esos posibles efectos favorables.

Lo más probable, es que ni la igualdad ni la calidad sea una demanda explícita por parte de las personas usuarias. Su ausencia tiene consecuencias perjudiciales y genera sintomatología diversa para la organización, que se mejorará implantando mejoras de gestión de la calidad y de la igualdad de género.

En el caso de la desigualdad de género, precisamente las mujeres que sufren más sus consecuencias, son las que están más sujetas a un rol subordinado, a una carencia de autonomía personal, acentuada por dependencias económicas y sobrecargas de trabajo en el ámbito doméstico. Esta situación no devuelve precisamente una imagen muy valiosa de una misma, hasta el extremo de que uno de los efectos de la desigualdad puede ser el que se sienta responsable y hasta avergonzarse o culpabilizarse por ello. Esas circunstancias, no movilizan ni propician una demanda explícita. Para que la organización asuma una cultura de igualdad, se tiene que asumir ese compromiso y conseguir implicar a todas las personas de la organización, no se trata de aplicar técnicas de forma automática.

Por eso la igualdad, debe incluirse entre los objetivos de la organización y hacerlo de forma explícita. Quien comparte esos objetivos puede pensar que no es necesario, que se sobreentiende, pero como se sabe, lo que no se nombra no existe, no se pueden establecer medidas en su desarrollo, ni asignar presupuesto, ni demostrar a quien no lo comparte que es un principio de la organización, de obligado cumplimiento, al margen de obligaciones legales.

Con frecuencia, se asocian las obligaciones legales con principios reactivos, es decir, de no-discriminación y de reacción frente a la discriminación directa. Pero actualmente, la administración se encuentra vinculada con compromisos proactivos, que tienen que ver con la respuesta a la pregunta ¿qué hace usted para garantizar la igualdad?.

Todas las políticas tienen que conseguir con sus intervenciones mejorar la situación, por tanto, tienen que conocer el punto de partida y medir sus resultados y sus impactos, y ha de iniciarse con la declaración de que la igualdad es un objetivo y un valor de la organización.

La calidad tampoco va ser una demanda explícita. La mayor parte de los servicios que presta la Administración, lo hace sin entrar en concurrencia con otras organizaciones que los presten. Es decir, la ciudadanía no puede mostrar su preferencia, eligiendo entre varios, el de mayor calidad, y por lo tanto, de cara a la Administración, una mayor demanda no significa mayor satisfacción de las personas usuarias con ese servicio.

No obstante, las personas usuarias tienen elementos para comparar y mostrar su grado de satisfacción con los servicios que recibe. Puede hacerlo en comparación con los que recibía en el pasado, o con los que recibe de distintas Administraciones, o con experiencias conocidas de otros entornos territoriales nacionales o extranjeros.

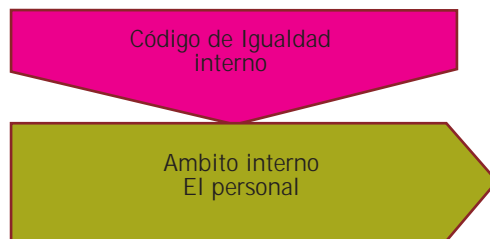
Aún así, es la voluntad de la dirección la que tiene la responsabilidad de introducir sistemas de calidad en su gestión, y entablar un diálogo transparente con la ciudadanía que vaya educando y retroalimentando la adaptación de los servicios. Comunicar con la mayor claridad los servicios que se prestan y las condiciones en las que se hacen y abrir canales de diálogo permanente para la mejora continua de los servicios públicos.

Para hacer estas declaraciones, como se ha mencionado, la dirección necesita disponer de información de partida, analizar los datos relativos a la situación de mujeres y hombres y saber qué impacto han tenido las actuaciones que viene realizando, en términos de igualdad de género.

Lo veremos en el apartado dedicado a los indicadores. No obstante, desde este momento en el que la organización incluye la igualdad entre sus objetivos, la dirección tiene que realizar lo necesario para que todos los datos referidos a personas, que utilice la organización, estén desagregados por sexo.

La integración de la igualdad, o del *mainstreaming* de género, en los sistemas de calidad, sólo será real si en el horizonte particular de cada organización, además de ver más y mejores viviendas, empleos, centros deportivos, museos, o cualquier logro en su área de intervención, lo vea respondiendo en todas sus dimensiones y con el mismo grado de satisfacción a hombres y mujeres. Para ello, tendrá que prever no sólo lo que necesitará para hacer las obras, sino para que sean utilizadas en igualdad y eso, indiscutiblemente, incorpora requisitos que influyen en el propio diseño de la política.

4.3.2 Calidad e igualdad interna: el personal



El primer reto que tiene la organización para aplicar su compromiso con la calidad y la igualdad, está en su ámbito interno, en la organización, gestión y dirección de las personas que la conforman.

Gestionar la calidad y la igualdad significa orientar la organización hacia las personas, y en este caso, hacia las empleadas al servicio de la administración pública.

Son muchas las razones que señalan la necesidad de que las administraciones públicas miren hacia dentro. Unas están más relacionadas con la función "gestora de recursos" que tienen, con la necesidad de alcanzar el máximo grado de eficacia y eficiencia en esa gestión, como cualquier organización, máxime cuando se trata de gestionar recursos públicos. Otras, relacionadas con el cumplimiento de requisitos legales y con la asunción de valores que deben inspirar su actuación, y otras porque tiene que dar ejemplo; no se puede "vender" calidad e igualdad y no tenerla.

Es ya un lugar común el afirmar que las personas son el elemento principal de una organización y que para optimizar su rendimiento, es necesario que estén motivadas, que se impliquen y se comprometan con el logro de los objetivos. Por otra parte, también se asume que la igualdad es rentable, que la sociedad del conocimiento, necesita las contribuciones tanto de los hombres como de las mujeres, y que para eso se necesita un comportamiento proactivo, que rompa las inercias del pasado.

Sin embargo, en el contexto de la Administración se mantienen, en ocasiones, resistencias a introducir cambios que favorezcan la igualdad, amparándose en algunas de sus particularidades en relación con la gestión de personal.

Por una parte, el considerar que todo está reglamentado o que muchas competencias en esta materia recaen en instancias distintas a las unidades donde se lleva a cabo la organización funcional del trabajo. Por otra, cierta idea preconcebida, de que la administración es una "isla" en la que no entra la desigualdad, debido precisamente a esos sistemas objetivos de acceso y de desarrollo de la carrera funcional.

Es cierto que en la Administración los síntomas de la desigualdad son menos severos. En parte, debido a que sus sistemas reglados de captación o selección no dejan que

las actitudes sean las que acaben imponiendo sus prejuicios. Por otro lado, porque la actividad predominante es el servicio y la atención a las personas, trabajos que vienen desarrollando las mujeres en mayor medida.

Sin embargo, si se analiza la situación y posición de mujeres y hombres en el conjunto de las Administraciones Públicas, podremos ver que se reproducen las mismas desigualdades, aunque como se ha mencionado, con una intensidad menor.

Encontraremos que las mujeres se concentran en determinadas actividades (segregación horizontal) o que sigue habiendo desigualdad salarial. Resulta significativa, la infrarrepresentación en los puestos de responsabilidad, en los niveles más altos de la escala funcionarial, que son los que tienen un nivel mayor de discrecionalidad, al ocuparse por un sistema de libre designación.

En el estudio "La situación profesional de las mujeres en las Administraciones Públicas" (2004), realizado en el marco de la colaboración entre el Instituto Nacional de Administración Pública y el Instituto de la Mujer, se pone de manifiesto que, por ejemplo, que:

- El 46% de las mujeres o de los hombres que trabajan en las Administraciones Públicas tendrían que cambiar de ocupación para acabar con la segregación horizontal.
- Las mujeres perciben de media el 71% del salario mensual que perciben los hombres.
- Para el conjunto de Administraciones el nivel medio de estudios de las mujeres es superior al de los hombres.
- Las mujeres tienen más empleo temporal que los hombres. La tasa de temporalidad (porcentaje de efectivos con contrato temporal sobre el total de efectivos) de las mujeres es el 26% y el de los hombres el 16%.
- El 74% de efectivos con contrato a tiempo parcial son mujeres. Representan el 8% del total de empleadas.
- El número medio de ascensos de los hombres es considerablemente superior al de las mujeres.
- La presencia de mujeres desciende a medida que se asciende en los puestos más elevados de las correspondientes escalas profesionales, siendo su participación del 25,9% en los puestos directivos (nivel 30).
- Únicamente el 10% de los Altos Cargos son mujeres.
- Muchos de los registros y estadísticas oficiales no se desagregan por sexo.
- El reparto desigual de las tareas de cuidado de personas mayores, de menores y de personas con discapacidad se constituye en una circunstancia muy limitativa de la carrera laboral de las mujeres.
- Los hombres al servicio de las administraciones públicas dedican un 62% menos de horas al cuidado de hijos/as y el número de hombres que declara dedicarse al cuidado de hijos/as es la mitad que el de mujeres.
- Las empleadas públicas están ligeramente menos satisfechas que los empleados públicos.

Partimos por lo tanto de algunas consideraciones que refuerzan la necesidad de introducir sistemas de gestión de calidad e igualdad:

- Que la Administración está inmersa en un contexto que está cambiando, pero que reproduce, aunque de forma apaciguada por el principio de legalidad que aplica, modelos anclados en la desigualdad de género y necesita medidas concretas para contrarrestar esa inercia y crear ambientes laborales igualitarios.
- Que las unidades administrativas tienen el mismo margen de maniobra, para introducir sistemas de gestión de la calidad e igualdad en su personal, que en otros procesos.
- Que la gestión del personal es un proceso estratégico para la Administración Pública.
- Que la igualdad de género es un valor y un criterio de actuación para las Administraciones Públicas, que debe desplegarse de forma sistemática.

¿Qué tenemos que hacer para integrar la igualdad en un sistema de gestión de la calidad en relación con las personas de la organización?



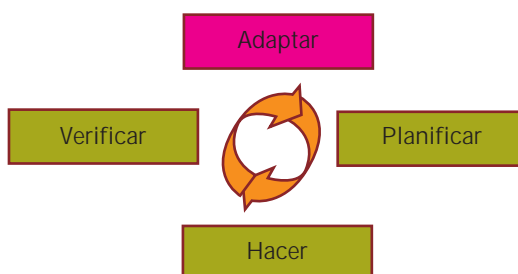
Gráfico 3: Elementos de la gestión de la igualdad como factor de calidad interna.

Como en el apartado anterior, no vamos a ceñirnos a los requisitos que establece una norma concreta o un modelo. Hemos intentado, no obstante, basarnos en los elementos que se encuentran en la mayoría de ellas.

Es decir, si una unidad tuviera en cuenta la propuesta, cumpliría con los requisitos referidos a personas de las normas de calidad más extendidas o se alinearía con los criterios de excelencia del modelo EFQM. Hay que tener también en cuenta, que se tratan los aspectos que tienen una incidencia mayor en la igualdad de género.

Hemos articulado las claves de intervención alrededor de cuatro ejes (gráfico 3): el compromiso, la implicación de las personas, la ejecución de las actuaciones y la medición y análisis, todo ello, en un contexto de mejora continua.

Este planteamiento, no deja de ser una aplicación en la gestión de la calidad en el ámbito interno del personal, de los principios básicos de gestión de la calidad que se recogen en el famoso círculo de Deming:



Es decir, lo que se hace debe ser fruto de una previa **planificación**, debe **hacerse** tal y como se diseñó, debe evaluarse, **verificarse** de forma continua y a partir del análisis de esos resultados obtenidos, **adaptar** para corregir y mejorar.

Aplicando esta lógica, de bastante sentido común, y que coincide con otras metodologías de planificación, junto a la importancia de contar con las personas y grupos implicados, es lo que nos conduce a empezar por el compromiso, a tener que desplegar lo que significa ese compromiso.

Compromiso con la igualdad en el ámbito interno

Para empezar, la organización necesita estar comprometida, debe defender que la igualdad es un motor interno de mejora, de cambio hacia un entorno más justo y a la vez más productivo. Y tiene que ser consciente a la vez, de que eso no puede quedarse en mera declaración de principios, o una afirmación del tipo "aquí no se discrimina a nadie", sino que va a requerir destinar recursos de todo tipo, tanto económicos como de tiempo y dedicación.

Por eso tiene que estar convencida de que esas asignaciones representan inversiones, no un gasto necesario en los tiempos que corren, para hacer las cosas de la forma más “políticamente correcta”.

En primer lugar, tiene que haber una evidencia en los objetivos y valores de la organización. Debe decirse y escribirse que la igualdad está presente entre sus objetivos y valores para la gestión del personal. Y en coherencia, tener una estrategia, un plan, orientarse hacia ese objetivo, hacia que la gestión de los recursos humanos se haga de acuerdo con los requisitos que implica tener la igualdad entre las prioridades.

En nuestro caso, en la Administración, implica la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la unidad; serán las personas titulares, el nivel político, ya que tendrá que explicitarse la voluntad política, asignar persona o personas responsables, aprobar el plan de actuación y autorizar la previsión en los presupuestos. Se puede crear un grupo de mejora, que se ocupe del impulso y seguimiento de la igualdad como factor de calidad en la gestión de personal.

La concreción de ese compromiso, debe incluir la necesaria motivación e implicación de todo el personal, tanto de forma individual, como de sus representantes. Comunicar, sensibilizar, sobre la importancia que la organización concede a la igualdad de género y sobre las actuaciones previstas.

Implicación de las personas

Una vez tomada la decisión, lo primero que tendremos que hacer como en todo proyecto, es un diagnóstico de la situación en la que vamos a intervenir.

Se tratará de un análisis de las necesidades de empleadas y empleados. Conocer su situación en relación con las competencias que necesitan desarrollar en la unidad y en relación con sus expectativas personales.

Habrán aspectos en los que no podamos intervenir directamente, aunque siempre se podrá mejorar la relación y comunicación con esas personas en el marco de las competencias que tenga la unidad. Pero otras, como las necesidades formativas, son variables sobre las que podemos tener bastante control.

Para conocer la necesidad formativa que tienen en temas de género, es fundamental que conozcan en detalle el compromiso de la organización de integrar la igualdad en todos sus procesos.

Para conocer la situación del personal, se pueden utilizar diversas herramientas. Por una parte, la encuesta, en la que se puede incluir una escala de actitudes, que describa el “clima laboral” las opiniones y actitudes en relación con la percepción que tiene el grupo sobre el valor de la igualdad incorporando siempre la variable sexo para que podamos analizar los resultados con perspectiva de género.

Por otra parte, de una u otra forma, tenemos que recoger información personalizada, para conocer las necesidades individuales, al menos la situación respecto a:

- Necesidades y propuestas de aprendizaje para desarrollar su actual puesto de trabajo, alineado con los objetivos de la organización, es decir, integrando la perspectiva de género.
- Necesidades y propuestas de aprendizaje en función de sus expectativas de desarrollo de carrera y posibilidades de promoción a puestos de responsabilidad.
- Necesidades y propuestas de re-organización del trabajo derivadas de su papel en el ámbito familiar doméstico, de sus responsabilidades, tiempos de dedicación y tareas que allí realiza.
- Necesidades y propuestas derivadas de su participación en otros ámbitos: asociativos, educativos, o de representación.
- Equipos o grupos de trabajo en los que participa cada persona. Composición por sexo de los mismos. Valoración de las aportaciones de mujeres y de hombres que se asumen en el desarrollo de los trabajos.
- Canales de comunicación que utiliza. Posibilidades de hacer propuestas o de introducir mejoras en el desempeño de su trabajo, especialmente vinculadas con la igualdad.

Con el resultado, y las propuestas que se puedan ir añadiendo, se trata de establecer unos objetivos realistas, pero que vayan en la dirección en la que la organización se ha comprometido.

Una vez acordado el plan, que se habrá ido perfilando con la participación del equipo, debe difundirse para que lo conozca toda la organización, incluyendo la forma en la que cada persona debe implicarse en su desarrollo. Responsabilidades, actuaciones y recursos asignados.

Ejecución de las actuaciones

Un plan de gestión de personal que fomente la igualdad, y que tenga en cuenta la situación diferencial de hombres y mujeres en relación con su rol de género, deberá haber planificado y ejecutar actuaciones en relación con los siguientes áreas:

Aprender igualdad. Acciones formativas

Todo el equipo, incluido el personal directivo, debería formarse, en función de las necesidades. Materias como perspectiva de género, igualdad de oportunidades, uso no sexista del lenguaje, planificación con perspectiva de género, indicadores sensibles

al género, aspectos legales y reglamentarios, evaluación del impacto de género de las políticas o temas específicos de su área de intervención.

Conciliar vida – empleo. Acciones de sensibilización y de reorganización de condiciones de trabajo.

Dentro de las posibilidades de organización de los servicios, siempre caben acciones que traten de responder a las necesidades personales, como organización y distribución de tiempos, turnos o permisos.

Por otra parte, es importante la sensibilización de la organización con este tema y la forma en que lo comunique a todo el personal. La dedicación de una persona a sus responsabilidades de cuidados a personas menores o mayores dependientes, merece la más alta consideración, y no es algo de lo que la organización pueda desentenderse, sino que es un elemento más a integrar en la realidad de los equipos, a la hora de la organización del trabajo. Además, debe fomentarse que esa dedicación lo sea por igual de los hombres y de las mujeres. En ese sentido, difundirá entre los hombres, los permisos a los que tienen derecho en caso de paternidad, los generales y los específicos establecidos por la Junta de Andalucía y facilitará su disfrute de forma independiente al de la madre.

Igualdad en los puestos de responsabilidad. Paridad en la toma de decisiones

Para lograr el objetivo de la paridad numérica de hombres y mujeres en los puestos de responsabilidad de la organización, será necesario sistematizar acciones desde la propia definición de los requisitos del puesto, la difusión de la demanda o la selección definitiva. Uno de los objetivos, debería ser la paridad en las candidaturas a considerar. Para ello, será necesario llevar a cabo acciones con carácter previo, que hagan emerger candidaturas de mujeres, ya que habitualmente se mantienen en un nivel, que resulta invisible para quien no mira específicamente hacia allí.

Por otra parte, animar a las mujeres a promocionar a puestos de responsabilidad.

Equipos de trabajo paritarios. Participación igualitaria en los grupos de trabajo⁴

El personal de estructura de la organización, accede por sistemas de provisión reglados. No obstante, la organización funcional, la de los procesos o la creación de grupos de trabajo y de comisiones de diversa finalidad, se pueden configurar integrando la paridad de sexos como uno de sus criterios, en el convencimiento de la mejora que representa para el resultado de los trabajos, junto al cumplimiento de los principios de la organización.

Comunicación no sexista

Mas allá de los requisitos legales o reglamentarios⁵ existentes, la unidad puede dotarse de un “código” interno de funcionamiento, que cuide tanto el uso del lenguaje escrito, como las representaciones gráficas y los modelos que se utilicen. Las acciones no deben quedarse en un uso “correcto” sino en buscar con sus escritos, anuncios,

⁴Todo ello de forma complementaria al requisito legal establecido por el art.140 de la Ley por la que se aprueban Medidas Fiscales y Administrativas para 2004. Boja num. 251 de 31 de diciembre de 2003, en cuanto a la composición paritaria de los órganos consultivos y de asesoramiento de la Administración de la Junta de Andalucía.

folletos, o cualquier elemento de comunicación interna o externa, mostrar el valor de la igualdad.

En las iniciativas de gestión del conocimiento, debe fomentar la participación de mujeres y hombres y promover el desarrollo de materias relacionadas con la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Valoración y reconocimiento

La organización tiene muchas formas de lanzar mensajes al personal. No sería coherente que se estén difundiendo objetivos de igualdad y a la vez se reconozcan méritos a personas que sean contrarias a estos valores. Hombres y mujeres deberán ser personas receptoras de ese reconocimiento, prestigiando a unos y otras por igual.

Medición y análisis

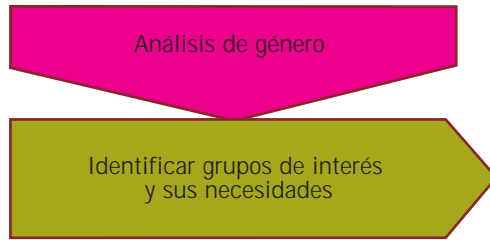
Todas las acciones se tienen que poder “demostrar”, tener evidencias de su realización e indicadores de sus resultados. Se deberá intentar definir indicadores que permitan vincular la mejora del clima laboral y de la igualdad, con la productividad de los equipos. La gestión de la calidad requiere: escribir lo que se hace, hacer lo que está escrito y poder demostrarlo.

Resulta imprescindible identificar todos los indicadores de las acciones de igualdad, para poderlos integrar en el “cuadro de mandos” de la gestión de la igualdad en la organización. Facilitará tanto la puesta en marcha de mecanismos de mejora, como la difusión de lo realizado.

Se deberá integrar en el informe, o memoria anual que se elabore, sobre la política de igualdad en la organización. Lo iremos viendo en los apartados siguientes, ya que se aplica la misma lógica en todos los campos de actuación.

⁵En el mismo sentido, se trata de establecer acciones complementarias al cumplimiento de la normativa, como: Orden de 24 de noviembre de 1992, conjunta de la Consejería de Gobernación y de Asuntos Sociales, sobre la eliminación del lenguaje sexista en los textos y documentos administrativos (BOJA 126 de 5 de diciembre de 1992). Orden de 19 de febrero de 1993, conjunta de la Consejería de Presidencia y de Asuntos Sociales, por la que se dictan normas para el cumplimiento del principio de no discriminación por razón de sexo en la información y divulgación de la acción institucional de la Junta de Andalucía, o la Instrucción de 16 de marzo de 2005, de la Comisión General de Viceconsejeros, para evitar un uso sexista del lenguaje en las disposiciones de carácter general de la Junta de Andalucía.

4.3.3 Identificación y relación con los grupos de interés



Estemos hablando de calidad, de excelencia o de igualdad, en cualquiera de esos contextos, ya hemos visto que las personas, las mujeres y los hombres, ocupan el lugar central. Por lo tanto, esta fase, la identificación de los grupos de interés y sus necesidades, está en la base de todo el sistema.



Gráfico 4: Grupos de interés de la Administración Pública

En este gráfico se puede ver una forma de agrupar los grupos de interés de la administración.

En el apartado anterior, nos hemos detenido en el personal, ahora vamos a analizar las necesidades y expectativas de otros grupos de interés. Realmente, la capacidad de responder a las necesidades de las personas usuarias de forma sostenida, contando con todos los grupos de interés y con las entidades proveedoras y colaboradoras, es la clave para obtener resultados favorables y mantenerlos en el tiempo.

4.3.3.1 Las personas beneficiarias

El grupo de interés principal para una organización, es el que las normas de calidad y los modelos de excelencia llaman cliente. En definitiva, es el colectivo que va a ver satisfechas sus necesidades con nuestro servicio. Podemos encontrar distintas denominaciones, en las que siempre se incluye este grupo: “colectivo destinatario”, “personas usuarias”, “clientela”, o “colectivo beneficiario” y a veces será la ciudadanía en general. Cada una de estas denominaciones señala significados particulares, pero, en general, nos estamos refiriendo a las personas que utilizan los servicios y en ese sentido, en este manual usaremos con mayor frecuencia los términos personas usuarias y personas beneficiarias.

Si el servicio⁶ que vamos a prestar desde la Administración se tiene que diseñar o definir a partir del análisis de las necesidades de esas personas, estamos ante la labor crucial de todo el sistema. Tenemos que ser capaces de traducir las necesidades de las personas usuarias, en requisitos que debe cumplir nuestro servicio, en características que deben definir a nuestra intervención.

¿Cuáles serían las necesidades a cubrir para que nuestro servicio genere resultados igualitarios?

¿De qué estamos hablando, cuando hablamos de igualdad, de responder a las necesidades de igualdad? ¿Qué aspectos tenemos que identificar?

¿Cómo traducimos esas necesidades en características, en requisitos que tiene que cumplir el servicio o intervención de que se trate?

Iremos paso a paso y propondremos finalmente la elaboración de una matriz, que nos ayude a sistematizar todos los factores que tenemos que tener en cuenta a la hora de diseñar el servicio atendiendo a las necesidades de igualdad de personas usuarias y en qué medida tenemos que revisar la idea inicial.

Para diseñar la actuación, de acuerdo con los principios de calidad e igualdad, tendremos que tener en cuenta la perspectiva de género en cada una de las siguientes fases⁷: identificación y clasificación de las personas beneficiarias; identificación de todas las partes interesadas o grupos de interés; análisis y ponderación de las expectativas de las personas beneficiarias; elaboración de la matriz y medidas para garantizar la igualdad en el acceso y condiciones del servicio.

⁶Nos referimos al “servicio” en sentido genérico. Es decir, puede ser la elaboración de una Reglamentación, la creación de un servicio dirigido al público, o las bases o criterios de concesión de subvenciones o de distintivos de reconocimiento social. Cualquier actuación pública que afecte a la vida de las personas.

⁷Existen diversas herramientas para facilitar los procesos de diseño y planificación de los servicios o productos. Una de las que hemos utilizado de base es la QFD (Quality Function Deployment) Despliegue de la Función de Calidad, también llamada “Casa de la Calidad”.



Gráfico 5. Fases para identificar necesidades y expectativas de personas beneficiarias, con perspectiva de género

I. Identificación y clasificación de las personas beneficiarias

En primer lugar, se trata de identificar las personas a las que se dirige el servicio o la actuación de que se trate: las destinatarias directas, que podrán ser mujeres y hombres como personas físicas, y en ocasiones pueden ser personas jurídicas (empresas, asociaciones, etc...)

Para facilitar la exposición, vamos a seguir los pasos utilizando un ejemplo, una actuación de una Administración: El diseño de una convocatoria de subvenciones para fomentar la creación de empresas.

Ejemplo 4	Elaboración de una orden para la concesión de subvenciones a iniciativas empresariales
<p>La orden que se ha venido publicando en ejercicios anteriores, y siempre, de acuerdo con las asociaciones empresariales de la región. Ha tenido los siguientes objetivos, requisitos de acceso y criterios de valoración:</p> <p>Objetivo: Fomentar la creación de PYMES</p> <p>Solicitantes: Personas físicas o jurídicas que vayan a iniciar una actividad empresarial</p> <p>Criterios de valoración: Sectores preferentes de la actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrial (subsector innovación tecnológica) • Turístico (subsector ocio) • Servicios (subsector servicios a empresas de la información, comunicación e innovación tecnológica) <p>Creación de empleo Ambito del mercado Inversión en bienes de equipo</p> <p>En el ejercicio presente, se está introduciendo en la Unidad Administrativa la gestión de la calidad y se va a revisar la convocatoria, desde el procedimiento de elaboración hasta los contenidos. Se nos pide que tengamos en cuenta la perspectiva de género, que integremos la igualdad, aunque no se han propuesto medidas concretas para esa integración</p>	

La clientela potencial de esta convocatoria es: **personas físicas o jurídicas que vayan a iniciar una actividad empresarial**. ¿Podemos saber algo más? ¿Quiénes se espera que utilicen esta convocatoria? ¿Qué necesidades tienen?

Para tener en cuenta la perspectiva de género, lo primero que tenemos que hacer es tener en cuenta que la clientela no es homogénea, que tenemos que partir de que hay dos realidades en función del sexo: las iniciativas lideradas por hombres y las lideradas por mujeres.

El primer problema que vamos a tener para identificar estas dos realidades, es la invisibilidad estadística, ya que la mayor parte de la información disponible no está desagregada por sexo.

En este caso, se puede recurrir a fuentes secundarias (por ejemplo, a la Encuesta de Población Activa) y actualmente, encontraríamos únicamente una información del tipo:

Datos de contexto en el ámbito de actuación	% hombres	% mujeres	desigualdad porcentual
Empresarias/os o cooperativistas	74	26	48

Fuente: EPA. Media anual. (Resultados figurados)

Esta información no es suficiente para aproximarnos a nuestra clientela potencial, así que necesitamos recurrir a otras fuentes, por ejemplo, a los servicios de la propia Administración donde se ofrece asesoramiento, acompañamiento a la creación de empresas o información, e indagar sobre cual es la situación de las empresas de mujeres y de las de hombres.

Según estas fuentes⁸, se observa, que la actividad emprendedora de las mujeres se está incrementando, que están realizando importantes esfuerzos, y que sus iniciativas responden al siguiente perfil:

- Crean actividades en el sector servicios, y dentro de éste, se concentran en comercio, servicios personales y algunos servicios a las empresas (formación, recursos humanos..)
- Tienen dificultades para acceder a fuentes financieras y la incidencia de las subvenciones es mínima, lo que les impide afrontar proyectos de mayor envergadura que requieren una inversión inicial más alta.
- Más de dos terceras partes son empresarias individuales o autónomas.
- Tienen una media de dos personas empleadas.
- El ámbito de actuación es en su mayoría el mercado local.
- La inversión inicial media es de 30.000 €
- Mantienen una escasa actividad asociativa y de cooperación inter-empresarial.

El resto de empresas, todos los datos y estudios de que disponemos, sabemos pues que no son características universales, sino que se refieren básicamente a iniciativas lideradas por hombres.

Podemos hacer una primera clasificación con la información de que disponemos, que nos permitirá anticipar quién va a utilizar la convocatoria, quién va a ver satisfechas sus expectativas en función de cómo diseñemos nuestro servicio, en este caso, las bases de nuestra convocatoria. Pero sigamos con las fases indicadas.

⁸Por ejemplo, se puede obtener información de los servicios VIVEM, creados hace una década por el Instituto Andaluz de la Mujer, que están especializados en el acompañamiento para la creación, consolidación y crecimiento de empresas de mujeres.

II. Identificación de todas las partes interesadas o grupos de interés

Entendemos por partes interesadas, o grupos de interés, las personas, grupos e instituciones que se ven afectadas por una determinada intervención o por el resultado de la misma. Para el éxito de cualquier intervención es fundamental contar con estos grupos y diseñar una estrategia de participación a lo largo de todo el proceso. Debemos identificarlos y evaluar sus intereses.

Siguiendo con el ejemplo, deberemos identificar a todas las asociaciones empresariales e interesarnos por tener información sobre la participación de mujeres y de hombres entre sus miembros. También deberemos identificar si hay asociaciones de mujeres en el ámbito de actuación, es decir, en este caso, si hay asociaciones de empresarias, que nos podrán facilitar mayor información sobre ese grupo de empresas invisible en las estadísticas.

Probablemente se tengan ya establecidos cauces de participación con las asociaciones empresariales más representativas. Pero si tenemos que integrar la perspectiva de género, será necesario crear nuevos escenarios de diálogo, en los que sin perjuicio de los que ya estaban establecidos, permitan tener una interlocución directa con los grupos que concentran el mayor número de empresas de mujeres.

Todo ello, para asegurar la participación de mujeres empresarias en el diseño de la convocatoria, tanto a través de las asociaciones específicas, como de asegurar su participación en las mesas de negociación con las asociaciones empresariales.

En este sentido, es igualmente necesario configurar equipos paritarios para la toma de decisiones en la administración que concede las subvenciones

Una vez cumplidos estos requisitos, podemos abordar la fase crucial, la identificación de las expectativas de nuestra clientela potencial.

III. Identificación y ponderación de las expectativas de las personas beneficiarias

Se hace por lo tanto imprescindible pasar a identificar las expectativas de las personas potencialmente usuarias. Es una labor compleja, para la que deberemos acudir a distintas fuentes y métodos: **Los datos históricos** de acceso de mujeres y hombres a actuaciones anteriores; **las impresiones de los equipos técnicos** que han colaborado en todo el proceso, desde facilitar información hasta la resolución de las actuaciones; **los análisis de personas expertas**; **la opinión de personas, asociaciones y grupos de interés**.

Seguimos con el ejemplo:

Los datos históricos de convocatorias anteriores. Se trata de analizar los resultados en términos de igualdad, es decir, comprobar si con las convocatorias anteriores hemos fomentado la igualdad o hemos incrementado la desigualdad en la proporción de mujeres y hombres en la creación de empresa.

Buscamos la memoria de la convocatoria anterior, y observamos que la base de datos no incluía ningún campo para poder elaborar listados en función del sexo de las personas promotoras. Se revisa todo el expediente, en el que conste el nombre completo de la persona promotora y el de todas las personas que integren las sociedades, en su caso. Se consideran de mujeres, las sociedades en las que su participación en el capital es superior al 50%. Los resultados fueron los siguientes:

Datos de la resolución de la Convocatoria	% hombres	% mujeres	desigualdad porcentual
Nº de Solicitudes presentadas	70	30	40
Nº de Subvenciones concedidas	79	21	58

Fuente: Datos de seguimiento de la Convocatoria, elaborados por la Unidad Administrativa a la que se refiere el presente supuesto.

Vemos que el 79% de las subvenciones se han concedido a empresas lideradas por hombres y el 21% a empresas lideradas por mujeres, con lo que los puntos porcentuales de desigualdad ascienden a 58. Si comparamos esta desproporción con la del tejido empresarial en la región, que era de 48 puntos, como se citó anteriormente, vemos que la intervención ha generado más desigualdad de la que había en el contexto. Podemos suponer, que una convocatoria que ha tenido ese resultado, no ha sido bien acogido entre las empresas de mujeres, ya que no responde por igual a las necesidades de los hombres y de las mujeres, con lo que no cumple su objetivo, entre las mujeres, de fomentar la creación de empresas.

Las opiniones de los equipos técnicos y de personas expertas. Los equipos técnicos que han participado en todo el proceso, podrán expresar si los requisitos y criterios de la convocatoria eran acogidos favorablemente, si respondían a las necesidades de unos y otras, o las necesidades que se ponían de manifiesto en las consultas de las personas solicitantes.

Y podremos observar, respecto a los requisitos y criterios de valoración de la convocatoria que:

La selección de sectores: los sectores de actividad más frecuentes en el caso de iniciativas empresariales de mujeres, no cumplen los requisitos de esta orden, y aunque habrá sido un elemento disuasorio para posibles solicitudes, en otros casos se habrá presentado la solicitud, y habrá sido una de las razones de que haya un mayor número de solicitudes denegadas en el caso de las mujeres. La orientación hacia sectores considerados estratégicos en la región, como las nuevas tecnologías y el turismo, deja

fuera otros sectores también estratégicos, como los servicios a la vida cotidiana y a las personas, que tienen un doble impacto positivo en términos de género, ya que suelen ser actividades desarrolladas frecuentemente por mujeres, y la prestación de estos servicios facilita la liberación de tiempo de mujeres y su incorporación al mercado de trabajo.

Creación de empleo y ámbito del mercado. Al considerar el ámbito del mercado, estamos obstaculizando la toma en consideración de la mayor parte de empresas de mujeres, dado su menor tamaño, y su ámbito de mercado local. Para fortalecer las iniciativas por igual, incluidas las microempresas, hay que establecer criterios de valoración que no tengan una relación lineal con el tamaño de la empresa, sino con aspectos de calidad y viabilidad del proyecto empresarial de utilidad social e integración en el tejido local, lo que no perjudica ni a unas ni a otras.

Inversión en bienes de equipo. Del mismo modo, al orientar las subvenciones hacia las inversiones en bienes de equipo, se refuerza indirectamente el sector industrial frente al de servicios, donde se concentran las empresas de mujeres, y que necesitan con frecuencia financiación para otros aspectos de la empresa.

La consulta a las personas expertas, añadirá información sobre las características de ambos grupos.

La opinión de personas, asociaciones y grupos de interés. Escuchar la voz de las personas directamente interesadas, puede resultar complejo, pero no es imposible. Se pueden realizar encuestas o organizar grupos de discusión con personas que estén en ese proceso de creación de empresa. La colaboración de las organizaciones empresariales y las asociaciones de empresarias y grupos de emprendedores y emprendedoras, aporta una visión muy valiosa. El objetivo es conocer sus expectativas.

Seguimos con el ejemplo, y ya podemos tener mucha información sobre las necesidades y expectativas de las iniciativas lideradas por mujeres y de las lideradas por hombres. Habremos identificado aspectos equivalentes en ambos grupos, pero habremos visto también que hay factores que son claramente desiguales en uno y otro colectivo. Son los factores de desigualdad, las brechas de género. Esos son los factores clave que tendremos que tener en cuenta, si queremos que nuestra intervención integre la igualdad.

Haremos un listado de esos factores, ponderando la importancia que tienen para las personas usuarias finales. Para facilitar el tratamiento de esa información y el uso que haremos de ella para tenerla en cuenta en el diseño de la orden de subvenciones, construiremos una matriz.

IV. Elaboración de la matriz

La matriz nos servirá para relacionar las necesidades de igualdad con las actividades a realizar y nos ayudará a ver aquellas correlaciones más intensas; es decir, las que

requerirán una mayor adecuación para integrar la igualdad de género. Las entradas horizontales están formadas por los “qués” y las verticales por los “cómos”.

En las horizontales, se deberá relacionar las necesidades para asegurar, no sólo que las mujeres y los hombres van a recibir el mismo tratamiento, sino que van a obtener los mismos resultados, que se van a beneficiar de un modo equivalente de la actuación. Seguramente estos requisitos no tendrán todos la misma importancia para las personas beneficiarias, así que podremos recoger esa información y reflejarla con una ponderación del 1 al 5 según la importancia que se les dé, por parte de las mujeres destinatarias, asociaciones de defensa de la igualdad y resto de grupos de interés. No debemos olvidar que son las mujeres las que ven limitadas sus oportunidades, las que siguen encontrando obstáculos para la plena igualdad, por lo que debe considerarse especialmente su opinión para identificar esas necesidades.

En la parte vertical, relacionaremos las distintas actividades que configuran el proceso de elaboración de la actuación. En general, son fases que nos vamos a encontrar en la mayor parte de las actuaciones; concretamente, en el ejemplo que venimos desarrollando se especificarán las funciones a desarrollar para elaborar la orden de convocatoria de subvenciones, es decir, cómo vamos a hacer la convocatoria para responder a esos requisitos.

Para señalar las relaciones, hemos ido estimando en qué medida incide el requisito de igualdad en el proceso de elaboración de la actuación. Se valora la incidencia en tres niveles, en función de la repercusión que supone ese requisito de igualdad en la elaboración, para que la actuación final, consiga los resultados igualitarios pretendidos.

Los puntos críticos, se refieren a los aspectos que tienen una repercusión mayor, que requieren un cambio más importante, que se tienen que hacer de otra manera para que el proceso responda a los requisitos de igualdad, tienen mayor incidencia para integrar la igualdad. Los que se señalan con “modificar”, son los que se tienen que adaptar para tener en cuenta las expectativas de hombres y de mujeres. Y los que hay que “revisar”, son los que experimentaran cambios mas leves, pero que se tienen que revisar para tener en cuenta esos requisitos.

Tenemos que convertir las necesidades y expectativas de igualdad, en características de nuestro servicio, de nuestra intervención. Cuando tengamos completa la matriz, podremos identificar los factores clave para integrar la igualdad.

Sigamos con el ejemplo:

Cuadro 1: Matriz para diseñar la actuación atendiendo a las necesidades de igualdad de personas usuarias

	Ponderación (1)	Actividades o fases para elaborar la actuación. CÓMO formularlas para que la actuación cumpla los requisitos de igualdad													
		Como se identifican las personas beneficiarias (2)	Como se identifican los grupos de interés	Como se identifican sus expectativas	Como se definen los objetivos	Como se establecen los requisitos de acceso	Como se establecen los criterios de valoración	Como se deciden las acciones	Como usan los sistemas de comunicación	Como se tienen en cuenta resultados anteriores	Como se organiza la toma de decisiones y el proceso de diseño	Otros			
QUÉ pide la igualdad. Requisitos que debe cumplir la actuación para responder a la necesidad de igualdad de personas usuarias															
Que se diseñe teniendo en cuenta la necesidad de compensar la desigualdad de partida: 26% de empresas de mujeres y 74% de hombres	5	●	△	○	△	○	△	○	●	△	△	●	△	△	△
Que se tenga en cuenta la mayor dificultad de las empresas de mujeres para acceder a fuentes financieras y a subvenciones públicas	5	○	○	●	△	○	△	○	○	△	△	○	△		
Que se atiendan las necesidades del sector servicios (comercio, servicios personales y servicios a empresas), donde se concentran las empresarias	4	○	○	●	△	○	△	○	○	○	△	○	△		
Que se consideren las características y necesidades de las microempresas, donde se concentran las empresarias	4	○	○	●	△	△	△	○	○	○	△	○	△		
Que no se resten posibilidades a un proyecto por tener un ámbito de actuación local, donde actúan con mayor frecuencia las empresarias	4	○	○	●	△	△	△	○	○	○	△	○	△		
Que las emprendedoras participen en programas formativos especializados, adaptados a su escasa disponibilidad de tiempo y de recursos económicos	3	△	△	●	△	○	△	○	○	△	△	○	△		
Que se reconozca la interlocución de asociaciones de empresarias, ya que la presencia de empresarias en las asociaciones empresariales es escasa	4	△	●	○	△	△	△	△	○	△	△	○	○	○	
Que las comisiones y grupos de trabajo que participen en el enfoque de la actuación sean paritarias e incluyan especialistas en género e igualdad	4		○	○	△									●	
Que se plantee un objetivo que mejore el resultado anterior de un 21% de subvenciones concedidas a iniciativas de mujeres	4			○	△	○	△	○	○				●		
Que se introduzcan medidas de acción positiva para las iniciativas de mujeres, hasta que se alcance mayor igualdad	5	△	△	△	○	●	○	○	○	●	○	○	△	○	
Que con la medida se prestigien las empresas de mujeres y se anime a las mujeres a diversificar sus actividades empresariales	4	△	△	○	●	○	△	○	○	○	○	○	△	○	

(1) Valorar, para la actuación concreta, entre 1 (poca importancia) y 5 (mucha importancia) (2) En todas las columnas: ● Punto crítico, cambio ○ Modificar △ Revisar

V. Medidas para garantizar la igualdad en el acceso y condiciones del servicio⁹.

Junto a los requisitos que nos vienen marcados por las personas usuarias, tenemos que tener en cuenta los requisitos legales y reglamentarios y además, los compromisos políticos, concretados en políticas, planes o programas que resulten de aplicación.

En este sentido, tendremos que tener en cuenta la coherencia con los compromisos suscritos en el ámbito de la Unión Europea, o en el contexto mundial, en su caso. Así pues, tendremos que tener muy presentes, los compromisos adquiridos en relación con la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres y los requisitos a cumplir en coherencia con el entorno autonómico, nacional, europeo y mundial.

Siguiendo con nuestro ejemplo, y leyendo la matriz, vemos los factores clave a tener en cuenta, las medidas que tendremos que abordar si se quiere integrar la perspectiva de género, los puntos críticos:

- Medidas para fomentar la participación de las mujeres, para compensar la desigualdad en el acceso de las personas beneficiarias.

Se sabe que en el contexto de actuación, la participación de las mujeres presenta una clara desigualdad. Se hace necesario, por lo tanto, segmentar adecuadamente el análisis del colectivo al que se dirige la actuación, para conocer las características del mismo.

Sólo conociendo la situación de partida de las empresas de mujeres y de las de hombres, se podrán diseñar medidas que garanticen un acceso igualitario. Será necesario establecer acciones compensatorias, que fomenten la igualdad en el acceso a la creación de empresas:

Se puede diseñar un plan de comunicación, que utilice canales, soportes y mensajes de forma que llegue a las emprendedoras, que se adapte a las necesidades de unos y otras.

- Medidas para garantizar que se cuenta con la opinión de las mujeres para diseñar la orden, al igual que con la de los hombres.

A la hora de identificar los grupos de interés, y de establecer la estrategia de diálogo con ellos, promover que por las asociaciones empresariales acudan a las reuniones tanto hombres como mujeres y establecer espacios de interlocución con las asociaciones de emprendedoras y empresarias.

- Medidas para garantizar que los métodos que se empleen para identificar las expectativas de las personas beneficiarias, permitan que se visualicen las diferencias y desigualdades de ambos colectivos.

⁹Nos referimos al "servicio" en sentido genérico. Es decir, puede ser la elaboración de una Reglamentación, la creación de un servicio dirigido al público, o las bases o criterios de concesión de subvenciones o de distintivos de reconocimiento social. Cualquier actuación pública que afecte a la vida de las personas.

Sean cuales sean las herramientas que se utilicen para identificar las necesidades de las personas destinatarias, podemos “tapar” o “invisibilizar” de nuevo estas brechas, o, por el contrario, hacerlas visibles y profundizar en sus causas, para adaptar la intervención a fin de promover la igualdad en la creación de empresas. Por ejemplo, si se utilizan encuestas o grupos de discusión, dependiendo de cómo se confeccionen esas encuestas, o de cómo se configuren y analicen los grupos de discusión, se podrá profundizar o no, en el conocimiento de las necesidades de mujeres y de hombres.

Desde la Administración, el objetivo no es crear riqueza, o crear empresas como en este ejemplo, sino crear las condiciones necesarias para que la creación de riqueza -empresas- genere bienestar e igualdad para hombres y mujeres, sin discriminación de ningún tipo.

Si hacemos una lectura vertical de la matriz, vemos que la identificación de las expectativas es la fase del diseño de la actuación que más condiciona todo el proceso, para que la intervención –la orden en este caso- tenga integrada la igualdad. Es lógico que le concedamos mayor importancia, ya que la gestión de la calidad se basa en la orientación a la persona usuaria (clientela) y si diseñamos la actuación sin tener en cuenta que las expectativas de mujeres y de hombres no son, en muchos aspectos, iguales, nuestra intervención no pasará ni los “controles” de igualdad ni los de calidad.

- **Medidas concretas, acciones positivas, que permitan responder a las necesidades y expectativas diferenciales.**

Haciendo una lectura horizontal, es decir, partiendo de los requisitos de igualdad que se plantean, observamos que el que tiene que traducirse claramente en cambios es el que pide acciones concretas, acciones compensatorias o positivas.

Volviendo a los principios y fundamentos de la igualdad y la calidad, recordemos que ambos se median por los resultados, pero por los resultados conseguidos a partir de las acciones llevadas a cabo, no por la “evolución natural de las cosas” o por factores externos a la intervención. Eso quiere decir que gestionar calidad, es introducir acciones específicas a favor de las emprendedoras y empresarias (el grupo más desfavorecido), para obtener resultados de igualdad.

Es decir, los **requisitos de acceso** y los **criterios de valoración** deben cambiarse, para establecerlos de forma que garanticen el acceso de proyectos empresariales de emprendedoras y de emprendedores, de manera que podamos ir compensando las desigualdades detectadas.

Las relaciones que se señalan como “**modificar**”, significa que aunque el cumplimiento de ese requisito depende básicamente del cambio en otra actividad del proceso, ésta tendrá que modificarse, para responder a ese requisito. En otros casos, tendremos que revisar las actividades que hacemos, para adaptarlas al requisito, y esa revisión vendrá ya condicionada por los cambios o modificaciones que hayamos introducido para integrar la igualdad en el proceso.

Elaborar una matriz como ésta en cualquier intervención, resulta muy útil, porque nos facilita ver los aspectos más importantes, las relaciones que se establecen entre ellos, y tenerla presente, para verificar que se han tenido en cuenta los requisitos de igualdad.

En el Anexo se acompaña una matriz “genérica” como referente para elaborar una para diseñar cualquier servicio.

4.3.3.2. Las entidades proveedoras

Los requisitos de calidad e igualdad a los que debe responder nuestra actuación, deben aplicarse también en los casos de contratación pública, deben trasladarse a nuestras empresas proveedoras y colaboradoras.

La Administración tiene una presencia determinante en el mercado a través de la contratación pública y debe hacer compatible esa política, no sólo con sus principios y valores de actuación, sino con el resto de políticas, entre ellas, con la de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres¹⁰.

Por otra parte, la mayor parte de normas de calidad¹¹ establecen la necesidad de involucrar a las entidades proveedoras en las estrategias de la organización, para incrementar el valor añadido de los servicios que presten o los productos que suministren.

Prueba de que la alineación de las entidades proveedoras y colaboradoras con los fines y valores de la organización, está teniendo cada vez una importancia mayor, son los Códigos de Conducta y las Auditorías Sociales. Las grandes compañías son las primeras que empezaron a implantar unos Códigos de Conducta en su propia organización, que debían suscribir también sus empresas proveedoras, para poder optar a suscribir contratos con ellas. Como método de verificación y evaluación de que estos Códigos de Conducta se implantan realmente en las empresas colaboradoras, se utilizan las Auditorías Sociales, aplicadas con frecuencia, por consultoras independientes.

No es este el espacio para profundizar en estas prácticas, analizar las razones de esos procedimientos o los pros y los contras de su desarrollo, porque estamos centrándonos en la Administración Pública y el marco legal, reglamentario y político es lo suficientemente claro como para orientar la actuación con las entidades proveedoras.

En un proceso de contratación pública, la Administración tiene muchas posibilidades para integrar aspectos sociales, y concretamente de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres¹²: en la definición del objeto del contrato, en las especificaciones técnicas, en la selección de empresas licitadoras y en la adjudicación del mismo. Veamos cada una de estas fases:

¹⁰Extremos reiterados en sucesivas comunicaciones e informes de la Unión Europea, como la COMUNICACIÓN INTERPRETATIVA DE LA COMISION sobre la legislación comunitaria de contratos públicos y las posibilidades de integrar aspectos sociales en dichos contratos COM (2001) 566 final de 15.10.2001.

¹¹Por ejemplo, ver los Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000 (ap. 7) o ISO 9004:2000 (ap. 6), de Requisitos y Directrices para la mejora del desempeño, respectivamente.

¹²Ver la Comunicación citada COM (2001) 566 final.

- La fase previa, la definición del objeto del contrato.

Tener en cuenta las necesidades de igualdad para definir el objeto a contratar. Para ello, nos remitimos al apartado anterior, a la elaboración de la matriz para diseñar la actuación integrando los requisitos de igualdad.

- Las especificaciones técnicas y la ejecución del contrato.

Se pueden establecer especificaciones técnicas que definan con precisión los requisitos de igualdad que se deberán cumplir y las condiciones relativas a la ejecución del mismo.

Por ejemplo, la participación de especialistas en género e igualdad de oportunidades en los equipos directivos de los trabajos, o la obligación de aplicar medidas destinadas a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres al realizar las contrataciones de personal o la prestación del servicio contratado. El uso no-sexista del lenguaje visual y escrito en todas las comunicaciones o la utilización de modelos y referentes tanto masculinos como femeninos en todos los casos en que sea pertinente.

- La selección de personas físicas o jurídicas licitadoras o candidatas.

Hay aspectos de igualdad que se deben aplicar en el momento de analizar la causas generales de exclusión y otros que se deberán aplicar en el momento de verificar aspectos concretos de la empresa, como su capacidad para llevar a cabo el contrato.

Es decir, por una parte, se deben excluir las candidaturas que infrinjan la legislación en materia social, incluidas las normas para promover el fomento de la igualdad de oportunidades y por otra, se pueden verificar determinados aspectos, como la composición y formación de los equipos técnicos de la empresa, a fin de asegurarse de que dispone de la capacidad necesaria, en términos de cualificación del personal, para ejecutar o llevar a cabo el contrato.

- Adjudicación del contrato.

Entre los criterios que se utilizan para valorar las ofertas, se pueden incluir aspectos de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la empresa, ya que ese extremo afectará a la calidad de los servicios que se presten y a las condiciones de ejecución, todo ello, en coherencia con el objeto del contrato¹³.

Un organismo de la Junta de Andalucía, incluye en los pliegos de cláusulas administrativas de sus expedientes tramitados por concurso, que se valorarán las actuaciones en materia de igualdad que realice la empresa en la gestión de sus recursos humanos, del siguiente modo:

¹³La Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de hombres y mujeres, del Parlamento Vasco, incluye en su art. 20: "... las administraciones públicas vascas, en la normativa que regula las subvenciones y en los supuestos en que así lo permita la legislación de contratos, incluirán entre los criterios de adjudicación uno que valore la integración de la perspectiva de género en la oferta presentada y en el proyecto o actividad subvencionada. En los mismos supuestos, entre los criterios de valoración de la capacidad técnica de los candidatos o licitadores y, en su caso, entre los requisitos que deberán reunir los beneficiarios de subvenciones, valorarán la trayectoria de los mismos, en el desarrollo de políticas de actuaciones dirigidas a la igualdad de mujeres y hombres. Asimismo, (...) se contemplará como condición de ejecución del contrato, la obligación del adjudicatario de aplicar, al realizar la prestación, medidas tendentes a promover la igualdad de hombres y mujeres".

“Se valorara la incorporación de mujeres en la empresa en relación a los hombres en los 3 últimos años, así como el número de mujeres promocionadas para el mismo periodo. Además se valorará las acciones positivas en materia de conciliación y prevención de desigualdades por razón de género. Para ello deberá presentarse un certificado por parte de la persona con poder de representación de la empresa conteniendo toda esta información. Este factor se valorará con un índice de ponderación del 10%¹⁴”.

4.3.3.3. La Ciudadanía

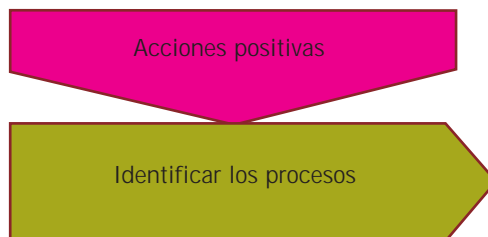
La Administración, cualquiera de sus unidades, establece actualmente una relación directa con la sociedad, presidida por la transparencia y la información puntual de todas sus intervenciones. En este sentido, la elaboración de memorias anuales o informes periódicos, es una buena oportunidad para incluir todo aquello que el departamento hace a favor de la igualdad de mujeres y hombres, tanto en su dimensión interna como externa.

Uno de los aspectos que se están desarrollando más en el ámbito de la Responsabilidad Social de las empresas, es la comunicación de sus actuaciones y logros a la sociedad. Las llamadas “Memorias de sostenibilidad”¹⁵, sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa.

La Administración debería dar ejemplo en este sentido, e incluir de manera sistemática en sus memorias de gestión, las actividades llevadas a cabo para avanzar en la igualdad de oportunidades.

Y no se debe olvidar la necesaria retroalimentación, es decir, diseñar canales por los que la ciudadanía pueda expresar su opinión ante esa información y, que la organización pueda tener indicadores para medir su percepción.

4.3.4 La igualdad en el mapa de procesos



¹⁴Formulación utilizada por el Instituto Andaluz de la Mujer.

¹⁵En España se denominan indistintamente Informe de Sostenibilidad, de Responsabilidad Social Corporativa o de Responsabilidad Social de la Empresa. Ver en el Anexo la "GRI. Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad" y la Guía elaborada en los Países Bajos "En cinco pasos. Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes", para facilitar la elaboración de la GRI.

Hemos visto que la igualdad se tiene que contemplar en la definición de la misión y en los valores de la organización. Posteriormente hemos analizado los grupos de interés, tanto los internos (el personal) como los externos y hemos identificado las necesidades y expectativas de las personas usuarias, la demanda de igualdad. Esa demanda legal, social y política de igualdad, se convierte en un requisito que la intervención pública debe asumir en sus objetivos específicos y actuaciones.

Para organizar la gestión de todos los recursos y cumplir con todos los requisitos, se diseñan los principales procesos y sus interacciones.



Un sistema de gestión por procesos requiere que se identifiquen los procesos, que se describan, que se identifiquen responsabilidades, entradas, salidas, que se establezca su seguimiento, indicadores y sistema para la mejora continua, para ajustar el cumplimiento del requisito de igualdad, a partir de ese seguimiento y control.

La selección de los procesos que configurarán la estructura de procesos de la entidad, no será una tarea fácil. Como siempre, lo importante es que estén alineados con la misión de la organización y que estén orientados hacia los resultados. Es decir, que con ellos se cumpla esa misión y que ese cumplimiento se mida en resultados en cada uno de los grupos de interés.

Una vez identificados los procesos, se representan, de forma gráfica, en lo que se denomina un “mapa de procesos” y se clasifican usualmente en función de la finalidad, en estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.

La consideración de un proceso como estratégico, operativo o de apoyo, depende de cada organización, teniendo en cuenta que:

Los procesos estratégicos, son los destinados a definir y controlar las políticas y los objetivos estratégicos de la organización y están vinculados a la misión. Afectan al conjunto de la organización e involucran directamente a la dirección.

Los procesos operativos (o clave), son los que permiten generar el servicio o producto que se ofrece a la clientela final. Desarrollan la planificación y estrategia de la organización, y añaden valor para la ciudadanía o repercuten directamente en su satisfacción.

Los procesos de apoyo (o soporte), son los que posibilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave. Su clientela es interna.



Gráfico 6: Ejemplo de estructura de un mapa de procesos

El eje que atraviesa este manual, la integración de la igualdad en la gestión de la calidad, ¿Qué requisitos incluye en este momento?

La igualdad será un requisito que deba respetar cada uno de los procesos. No obstante, lo más probable después de un análisis del punto de partida, es que sea necesario articular algunas actuaciones cuya razón de ser sea la consecución de la igualdad, el compensar esas desigualdades detectadas. En este caso, podremos encontrar acciones positivas, que en determinadas circunstancias, pueden representar un proceso en sí mismo, lo que hará que se visualice en este primer nivel del mapa de procesos.

Por otra parte, junto a esas consideraciones, podemos extraer otros aprendizajes, si somos coherentes con los fundamentos y principios de actuación: la conveniencia de considerar como procesos estratégicos, entre otros:

- **La gestión de alianzas (tanto internas como externas).** Atendiendo a la oportunidad de mejorar la gestión de la calidad e incrementar la igualdad mediante las alianzas que se establezcan. Es un procedimiento que implica a la dirección y se debe prever a medio y largo plazo y mantener de manera permanente.
- **La dirección de las personas de la organización.** Ya hemos visto en el apartado dedicado al personal, la importancia que tiene para la organización. Es el mayor activo con el que se cuenta y su dirección debe formar parte de los procesos estratégicos. No obstante, los aspectos prácticos de gestión de nóminas y situaciones laborales, suelen considerarse como procesos de apoyo.
- **La gestión de las mejoras (del cambio).** La gestión de la igualdad, es un proceso estratégico, tal y como se concibe en este manual, ya que tiene que implicar a todo el personal e impregnar todos los procesos de la organización, en todas sus etapas.

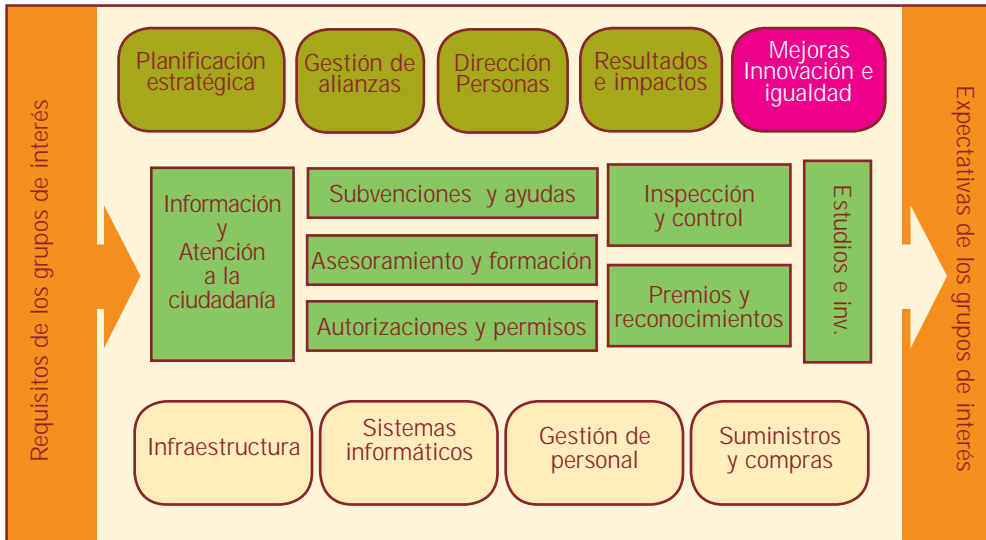


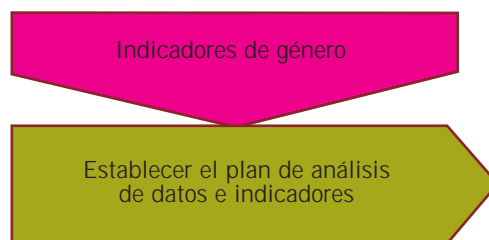
Gráfico 7: Ejemplo de mapa de procesos

Vemos en este ejemplo un mapa de procesos de una supuesta unidad dedicada, por ejemplo, a un sector económico de actividad.

Cada uno de los procesos tendrá que integrar la perspectiva de género y además la mejora y el cambio hacia la igualdad constituye un proceso, ya que se tiene que disponer de un sistema que asegure la mejora continua y la gestión del cambio.

Identificados los procesos principales, los que sean muy complejos, o agrupen muchas actividades, se pueden dividir en subprocesos, tantas veces como sea necesario. Posteriormente, los procesos se pueden representar gráficamente en los llamados diagramas de flujo, que cuentan con una simbología ya estandarizada, que se puede encontrar en cualquier manual. Puede ser útil reunir toda la información en una ficha por proceso, como la que se acompaña en anexo.

4.3.5 Análisis de datos e indicadores: la calidad de la información utilizada y generada.



Si es necesario identificar los procesos para la gestión de la calidad, los indicadores son los que nos muestran la capacidad real de la organización para ejecutar su estrategia.

No vamos a detenernos en aspectos teóricos sobre la construcción de indicadores de género, porque ya ha sido motivo de estudio en otra de las publicaciones de esta misma colección¹⁶. No obstante, debemos recordar que el objetivo a conseguir con los indicadores que definamos, es disponer de información relevante que nos sirva para la toma de decisiones, para ajustar continuamente el sistema, hacia la dirección estratégica diseñada, hacia el logro de la igualdad.

Por lo tanto, necesitamos indicadores que nos muestren la situación de igualdad o desigualdad de partida, en todos los ámbitos de actuación, y que nos vayan indicando los avances o retrocesos, los resultados. No olvidemos que la calidad y la igualdad se miden en resultados.

Desde hace algo más de una década, se viene utilizando el concepto de cuadro de mando integral, como instrumento de información y control.

El Cuadro de Mando¹⁷ es una herramienta estratégica que permite, a través del análisis de los indicadores que se establezcan, visualizar la marcha de una organización hacia las metas que se haya planteado.

Proponemos el uso de este instrumento para el control de la igualdad, para hacer un seguimiento de la consecución de esta estrategia. De este modo, a través de un conjunto coherente de indicadores, dispondremos de una información precisa y resumida que facilite la planificación, el análisis rápido y la adopción de medidas correctoras y de mejora continua.

¹⁶Indicadores de Género. Cuaderno núm. 5 de la Unidad de Igualdad y género. Instituto Andaluz de la Mujer.

¹⁷La Norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 "Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000" en su apartado 3.8, define el Cuadro de Mando como: "Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización."



Gráfico 8: El Cuadro de Mando para la gestión de la Igualdad, dentro del esquema de gestión

Con la elaboración del Cuadro de Mando para la Igualdad podemos conseguir:

- Comunicar al personal, de una manera más práctica y alejada de la grandilocuencia de las declaraciones estratégicas, cómo la misión de la organización por la igualdad se refleja en sus tareas cotidianas, consiguiendo de esta manera alinear personas y estrategia.
- Disponer de un sistema de información donde las acciones por la igualdad realizadas por los diferentes departamentos o servicios se visualizan conjuntamente.
- Controlar los logros en la igualdad dentro de la organización de manera que se puedan tomar decisiones de manera ágil.
- Mejorar permanentemente gracias a los datos que proporcionan los indicadores de medición de los factores más importantes de la igualdad.
- Disponer de la información para poder comunicar a todos los grupos de interés y a la sociedad, en general, los resultados y logros que la organización alcanza en términos de igualdad de género.

A modo de ejemplo se incluye a continuación un esbozo de Cuadro de Mando de la gestión de la igualdad en una organización hipotética.

Cuadro 2: Cuadro de Mando con ejemplos de indicadores para la gestión de la Igualdad

Orientación	Contexto	Objetivo	Compromiso	Valor período anterior	Indicador	Resultados obtenidos	Desviación	Propuesta de mejora
Usuarios ¹⁸ Usuarios	Únicamente el 26% de las empresas son de mujeres	Fomentar la igualdad en la creación de empresas	Las subvenciones concedidas a empresas de mujeres no será inferior al 30% del total	21%	% de subvenciones concedidas a empresas de mujeres respecto al total concedido	28%	- 7%	+
Asociaciones y grupos	No se mantiene interlocución con asociaciones de mujeres y de defensa de la igualdad	Contar con las aportaciones de asociaciones de mujeres y de defensa de la igualdad de género	Mantener un mínimo de 3 reuniones con asociaciones empresarias	0	Nº de reuniones mantenidas	2	- 33%	+
Interna Personal	Desigualdad en los puestos de responsabilidad Índice de feminidad = 20	Incrementar la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad	Asumir al menos tres de las propuestas que hagan	0	Nº de propuestas asumidas	3	-	
			En todos los procesos de cobertura de PLDs se contará con igual número de mujeres y de hombres	no hay datos	% de procesos de cobertura de PLDs de responsabilidad, en que las mujeres igualen o superen el 50% del total de candidaturas	50%	-50%	↓
			No menos del 66% de puestos PLD se cubrirán con mujeres	33%	% de puestos PLD cubiertos por mujeres, del total	50%	-25%	+
	Escasa formación en género e igualdad	Capacitar al personal en igualdad y género	Impartir dos cursos en el año	0	Nº de cursos realizados sobre género e igualdad	2	-	
			Formar al menos al 25% de la plantilla cada año	0	% de personas que finalizan la formación respecto al total de la plantilla	30%	+20	
Proveedores	Los contratos con proveedores/as se realizan sin tener en cuenta si tienen responsabilidad social con la igualdad	Incrementar el nº de contratos con proveedores/as responsabilizados con la igualdad	Al menos el 50% de las entidades proveedoras desarrollan medidas a favor de la igualdad	0	Nº de empresas proveedoras que desarrollan medidas para fomentar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres	25%	-50%	↓
Otras admones.	Ausencia de intercambio de buenas prácticas entre las distintas administraciones	Compartir las experiencias de avance en igualdad	Se colaborará al menos en dos actuaciones con otras administraciones a favor de la igualdad	0	Nº de convenios de colaboración suscritos con otras administraciones	2	-	

¹⁸Seguimos con el ejemplo desarrollado en la matriz anterior.

Hay varias formas de plantear un cuadro de mando. Es posible que quien está utilizando este manual forme parte de una unidad que esté iniciando la gestión de la calidad, o es posible que haya llegado ya a tener implantado un Cuadro de Mando Integral. Teniendo en cuenta que lo que se quiere es aportar elementos de reflexión que sirvan para integrar la perspectiva de género, sea cual sea el nivel de desarrollo de la gestión de la calidad, vamos a ver un ejemplo en el se han seleccionado algunos indicadores que podrían formar parte del cuadro de mando de la organización. Siguiendo con el ejemplo del apartado anterior, hemos pensado en algunos indicadores que podría tener la unidad que elaboró la orden de subvenciones para el fomento de la creación de empresas.

Se han utilizado los siguientes campos:

Orientación: Se visualizan los grupos de interés que haya identificado la organización. Esa es la perspectiva de calidad, la "orientación al cliente" y su satisfacción, por lo que puede resultar muy útil incorporar los grupos de interés al cuadro y relacionarlos con los indicadores, máxime cuando estamos hablando del factor igualdad, que tiene siempre un impacto directo en las personas.

Contexto: La situación de partida. Información sobre la situación y posición de partida de mujeres y hombres, en el ámbito concreto en el que se vaya a intervenir, identificando las desigualdades más relevantes y cuantificándolas, para poder formular estrategias y objetivos concretos.

Objetivo: La meta hacia la que se pretende actuar a partir de los factores de desigualdad identificados en el análisis de contexto. Se pueden plantear a medio plazo y los compromisos establecerlos a corto plazo.

Compromiso: Se concreta para un periodo concreto, por ejemplo para un año. Es el referente, el estándar con el que se tendrá que comparar los resultados obtenidos para valorar el grado de cumplimiento.

Valor periodo anterior: Es la medida que tenemos del periodo inmediatamente anterior a aquel en el que se establece el compromiso. Es el valor que nos sirve de referente, para calcular los avances, los logros, los resultados que hemos ido obteniendo en relación con el factor de desigualdad que nos estamos comprometiendo en mejorar.

Indicador: Unidad de medida que se va a utilizar para el seguimiento y control del factor de desigualdad en el que se va a incidir.

Resultados obtenidos: El valor que toma el indicador en el periodo de medida. Por ejemplo, si el indicador es "% de subvenciones concedidas a empresas de mujeres respecto al total concedido", en esta columna se consignará el valor que toma el indicador para el periodo de referencia. En este caso el período es cada una de las convocatorias y el valor del resultado obtenido en la última es 28%.

Desviación: La diferencia que pueda haber con relación al compromiso establecido. En el ejemplo anterior, nos propusimos que al menos el 30% de las subvenciones se concederían a empresas de mujeres y no hemos alcanzado ese objetivo, ya que se han concedido el 28%. Esos dos puntos de diferencia, representan un “incumplimiento del 7%”. Si consideramos que un resultado del 30% hubiera representado un cumplimiento del 100%, obtener un resultado del 28% representa un cumplimiento del 93%, luego una desviación del 7%.

Propuesta de mejora: En función de los resultados, de su cumplimiento o no y en este último caso del grado de desviación, se señala la necesidad de establecer una propuesta de mejora, de mayor o menor calado, en función del grado de desviación. Si el grado de desviación con el compromiso es muy grande, requerirá un plan de mejora a medio - largo plazo y si es muy pequeño, probablemente requiera tan solo algunos ajustes.

En cualquier caso, el cuadro de mandos debe responder a las necesidades de cada organización y adaptarse a cada plan de trabajo, para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones. Este ejemplo pretende tan solo mostrar una posibilidad de ver de forma conjunta todas las medidas de igualdad.

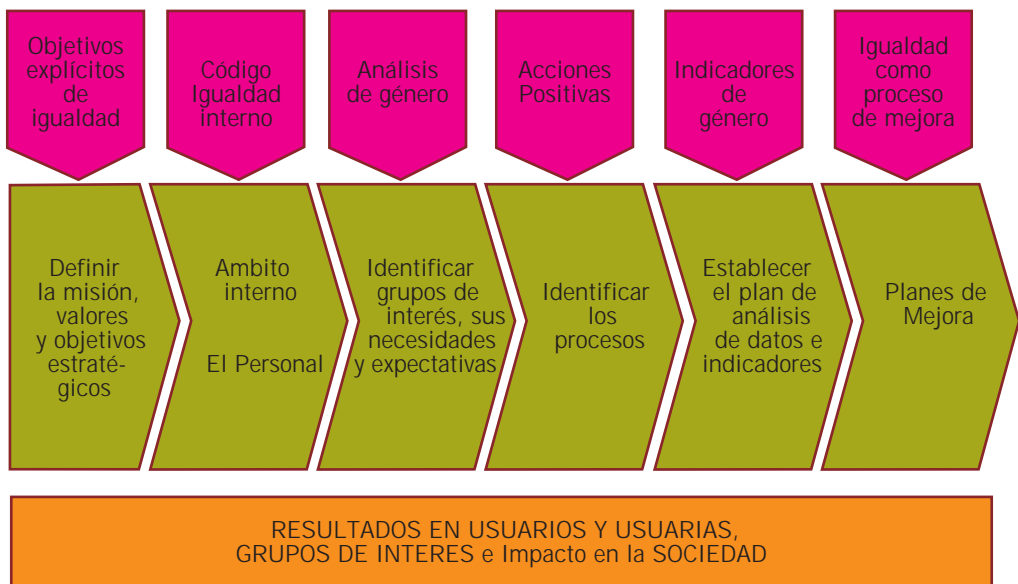


Gráfico 10 Esquema de la implantación de la gestión de la calidad, integrando la igualdad

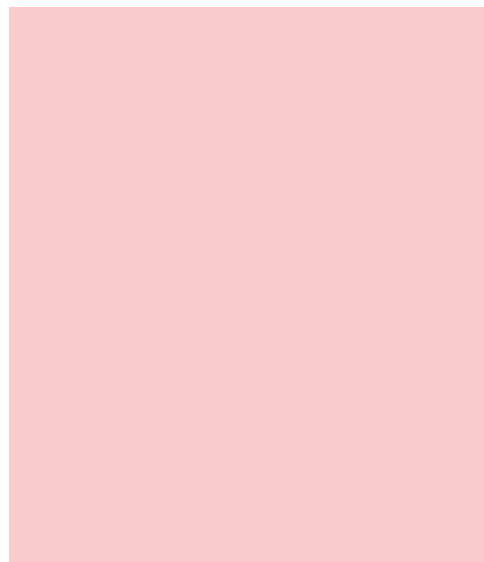
En este apartado, hemos ido reflexionando sobre cómo integrar la Igualdad en cada uno de los aspectos de la gestión de la calidad y como síntesis o recordatorio, la podemos ver reflejada en el gráfico.



5 LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD

“Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”.

Eduardo Galeano



5.1 La igualdad de género como eje transversal de Excelencia. Una lectura horizontal del modelo EFQM.

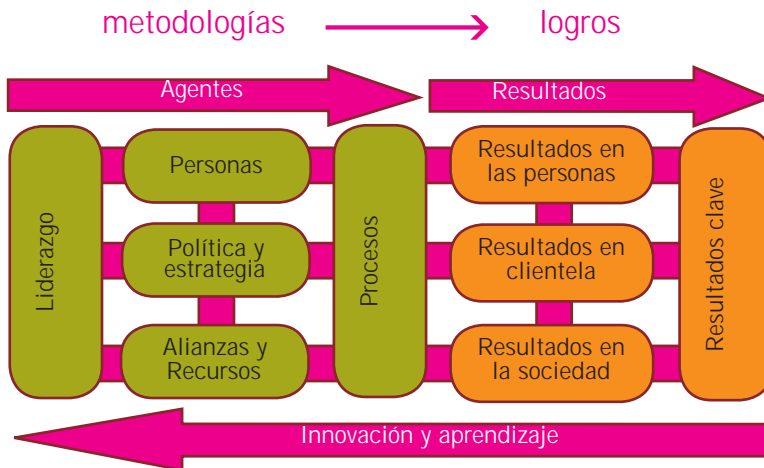


Gráfico 11: Representación de los nueve criterios del modelo EFQM

Si la razón de ser o misión de una Administración es ofrecer servicios determinados a ciudadanos y ciudadanas, que tienen necesidades y expectativas de igualdad de oportunidades, y ya hemos ido viendo que la organización que busca la excelencia debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de dichas necesidades y expectativas, el camino hacia la igualdad, nos conducirá a la excelencia.

El Modelo EFQM no es una norma y no se obtiene ningún certificado por tercera parte. Es una propuesta de gestión en el camino de la excelencia. Tiene un carácter orientativo, abierto y no prescriptivo. Está compuesto por criterios y subcriterios que son evaluados en la organización, analizando el enfoque, el despliegue y la forma en que se evalúan, para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción de mejora. Está concebido para que las organizaciones se autoevalúen, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cual es su estado respecto al ideal de Excelencia.

La flexibilidad y revisión permanente del modelo, garantizan su vitalidad y anticipación a los cambios que experimentan las organizaciones más modernas y la sociedad en general. Además, su carácter abierto implica una búsqueda continua de la excelencia, la cual siempre será inalcanzable (siempre existirán áreas susceptibles de mejora). Ello supone un elemento motivador e ilusionante que impulse la mejora continua de las organizaciones y de sus personas.

La orientación de la organización a los grupos de interés, presente en todo el modelo EFQM, supone el dirigir toda su política y estrategia y el diseño de los procesos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de éstos.

El modelo se inspira en un enfoque orientado a la persona, que sitúa al cliente (entendido en una concepción amplia, como grupo de interés) como centro o razón última de la actividad de la organización y pone especial énfasis en el papel de ésta como miembro responsable de la sociedad, adoptando un enfoque ético, como mejor modo de servir a los intereses de la organización y de las personas que la integran, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Por eso el modelo EFQM de Excelencia ofrece a las organizaciones un marco de referencia que puede facilitar enormemente la integración de la igualdad

El Modelo EFQM se estructura en 9 criterios básicos, cinco de agentes facilitadores (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos) y cuatro de resultados (Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave).

Los criterios permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de ellos se estructura, a su vez, en un número variable de subcriterios. Por último, cada subcriterio incluye una serie de elementos, que son áreas orientativas a abordar, que no son prescriptivas ni exclusivas. Los elementos son los que se adaptan a diversos escenarios o tipos de organizaciones, por ejemplo, las adaptaciones realizadas para su aplicación en la Administración Pública.

Ejemplo	Criterio 6: Resultado en la clientela
<p>El modelo define cada uno de los criterios. En este caso lo define del siguiente modo:</p> <p>“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes”</p> <p>En la adaptación que ha hecho la Junta de Andalucía, aclara cada una de estas definiciones, en este caso aclara que:</p> <p>“En el Sector Público el término “cliente” es un término muy amplio (...) es el destinatario o beneficiario de los servicios (o productos) objeto de la Misión de la Organización /Unidad. Dependiendo de ello los clientes pueden ser ciudadanos, otras unidades administrativas, usuarios, asociaciones, empresas, etc (...)”</p> <p>Este criterio, consta de 2 subcriterios, el 6a Medidas de percepción y el 6b Medidas de rendimiento. Los cuatro criterios de Resultados, constan de dos subcriterios cada uno. En el caso de los cinco criterios agentes, el número de subcriterios oscila entre cuatro, para el criterio 2 y cinco para el resto.</p> <p>A su vez, cada uno de estos 32 subcriterios, presenta una serie de elementos que ayudan a clarificar el contenido de cada subcriterio. Como no son preceptivos, son susceptibles de adaptación por cada organización y en la adaptación que ha hecho la Junta de Andalucía, podemos ver, por ejemplo, en relación con el elemento Flexibilidad del subcriterio 6a, en el que el modelo no especifica nada:</p> <p>“Flexibilidad en el servicio; en relación con aspectos tales como, por ejemplo, cortesía y atención en el trato, igualdad y equidad en el trato a todas las personas etc...”</p>	

Ya hemos ido viendo a lo largo de los apartados anteriores, que el Modelo de Excelencia, es coincidente con muchos de los principios de la igualdad de género, creando sinergias y criterios comunes de actuación. Por eso, es fácil identificar la igualdad como un eje transversal del Modelo, que subyace a lo largo de todos los criterios.

Vamos a presentar a continuación una lectura transversal del Modelo EFQM. Se observa que el género es pertinente a todos y cada de los criterios y subcriterios.

No es una relación cerrada, se podría ampliar o adaptar a cada situación u organización, pero permite reflexionar, con carácter general sobre cada criterio.

Las administraciones y organizaciones comprometidas con la igualdad, podrían hacer explícito su compromiso, incorporando al Modelo un elemento en cada subcriterio, relativo a la igualdad. La propuesta que se presenta, puede orientar en ese camino. Los subcriterios que se han subrayado en el cuadro, son los que, de acuerdo con la lógica del Modelo, se consideran más relevantes, ya que articulan ese bloque, entendiendo que el resto de subcriterios derivan de estos o remiten a aspecto parciales.

Cuadro 3: La igualdad como eje transversal en todos los subcriterios

Dinámica interna entre subcriterios del Modelo EFQM del eje transversal de Igualdad

AGENTES	Liderazgo	<p>1a <u>La igualdad de género es un valor de la organización.</u></p> <p>1b Desarrolla un sistema que asegura la mejora continua de la igualdad.</p> <p>1c Fomentar, apoyar y participar en actividades de igualdad de los grupos de interés externos.</p> <p>1d Fomentar y animar las acciones de igualdad de género entre el personal.</p> <p>1e Liderar la identificación de los factores de género que impulsan el cambio en la organización.</p>
	Política y estrategia	<p>2a <u>Recoger y analizar las necesidades y expectativas de mujeres y de hombres.</u></p> <p>2b <u>Incorporar datos sobre la igualdad de género en el entorno social, económico y político.</u></p> <p>2c Actualizar de manera continua objetivos de igualdad con los grupos de interés.</p> <p>2d Desplegar la estrategia incluyendo a mujeres y hombres de todos los grupos de interés.</p>
	Personas	<p>3a <u>El plan de gestión del personal aplica la igualdad en el acceso y condiciones de empleo.</u></p> <p>3b <u>La organización fomenta la igualdad en el desarrollo profesional de mujeres y hombres.</u></p> <p>3c <u>Se motiva a mujeres y hombres a implicarse en actividades de mejora de la igualdad.</u></p> <p>3d <u>Se identifican y satisfacen las necesidades de comunicación de mujeres y hombres.</u></p> <p>3e <u>Se sensibiliza a todo el personal en igualdad, reconociendo comportamientos favorables.</u></p>
	Alianzas y recursos	<p>4a <u>Se busca incrementar la igualdad mediante las alianzas que se establecen.</u></p> <p>4b <u>Se establecen y gestionan presupuestos sensibles al género.</u></p> <p>4c Se atienden las necesidades de mujeres y de hombres para la gestión de espacios y recursos.</p> <p>4d Utilizar la tecnología para mejorar la igualdad.</p> <p>4e Usar la información y el conocimiento para promover actitudes y comportamientos igualitarios.</p>
	Procesos	<p>5a <u>Se establecen indicadores de género en todos los procesos pertinentes.</u></p> <p>5b Se introducen las mejoras necesarias en los procesos para conseguir integrar la igualdad.</p> <p>5c Los servicios se diseñan y desarrollan con la participación de mujeres y hombres de cada grupo de interés, respondiendo a sus necesidades y expectativas de igualdad.</p> <p>5d La atención, comunicación y promoción de los servicios se hará atendiendo a las necesidades y expectativas de mujeres y hombres y el respeto a la igualdad.</p> <p>5e La medida y análisis de las sugerencias, reclamaciones, necesidades y satisfacción, se hará con información desagregada por sexo, identificando las necesidades particulares y de igualdad.</p>
	En clientes	<p>6a <u>Medidas de percepción en clientes, por sexo, que incluyen referencias al compromiso con la igualdad de la organización y a la adecuación de los servicios a la igualdad.</u></p> <p>6b <u>Indicadores de resultados, por sexo, y cumplimiento de los objetivos de igualdad.</u></p>
RESULTADOS	En las personas	<p>7a <u>Medidas de percepción del personal, por sexo, incluyendo referencias al compromiso de la organización con la igualdad.</u></p> <p>7b <u>Indicadores de resultados, por sexo, y cumplimiento de los objetivos de igualdad en el personal.</u></p>
	En la Sociedad	<p>8a <u>Medidas de percepción de la sociedad, por sexo, que incluyen referencias al compromiso con la igualdad de la organización.</u></p> <p>8b <u>Indicadores de resultados, por sexo, y cumplimiento de los objetivos de igualdad en la sociedad.</u></p>
	Clave	<p>9a <u>Medidas del impacto de género y resultados positivos.</u></p> <p>9b <u>Indicadores clave de rendimiento desagregados por sexo, e indicadores de género, tanto económicos y de gasto público como no económicos, y resultados positivos.</u></p>

Vamos a considerar los subcriterios más relevantes y los analizaremos desde el punto de vista de lo que una organización necesita realizar con cada uno de ellos, para desarrollar un sistema de gestión que integre la igualdad de género y se oriente a la Excelencia.

Para ello, seguiremos el esquema que utiliza el Modelo EFQM, denominado REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), que no deja de ser una reelaboración del círculo de Deming, que vimos en el apartado 4.3.2. y que en este caso, se enuncia diciendo que una organización necesita¹⁹:



- Determinar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia, tanto de rendimiento como de las percepciones de todos los grupos de interés.
- Planificar los Enfoques que la lleven a obtener esos resultados.
- Desplegar esos enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- Evaluar los enfoques, el Despliegue y los resultados conseguidos y Revisar para mejorar.

Este esquema, se puede utilizar tanto para desarrollar un sistema de gestión como para evaluarlo o autoevaluarlo, que es el uso más frecuente.

Estos elementos REDER, se tienen en cuenta en todos los subcriterios del Modelo, pero se aplican de forma diferente en los criterios Agentes y en los criterios Resultados.

¹⁹Modelo EFQM de Excelencia en la Junta de Andalucía. Consejería de Justicia y Administración Pública. www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/calidad_servicios/documentos/Modelo_EFQM_JA_EDO_1.pdf pags. 32 y 33.

Los criterios Agentes, se refieren a metodologías, maneras de hacer las cosas y para considerar que son excelentes e integran la igualdad, deben tener los siguientes atributos:

Atributos de excelencia en criterios Agentes	Atributos de excelencia e igualdad en criterios Agentes
Su Enfoque esta sólidamente fundamentado e Integrado en la Política y estrategia	Su Enfoque está sólidamente fundamentado, utilizando el género como criterio de análisis, e integrando la igualdad.
Su Despliegue está implantado y es sistemático	Su Despliegue lleva a la práctica el enfoque de igualdad en todas las áreas de la organización donde es aplicable y lo hace de forma sistemática y planificada
Son objeto de Evaluación y Revisión periódica, incluyendo mediciones, actividades de aprendizaje y mejoras	Son objeto de Evaluación y Revisión periódica, midiendo el cumplimiento del objetivo de igualdad, realizando actividades de aprendizaje e implantando mejoras de igualdad

Los criterios Resultados se refieren a los logros, los resultados alcanzados, se consideran excelentes y que integran la igualdad cuando tienen los siguientes atributos:

Atributos de excelencia en criterios Resultados	Atributos de excelencia e igualdad en criterios Resultados
El Resultado es positivo, incluyendo Tendencias, Objetivos, comparaciones Externas y Causas.	El Resultado es positivo en términos de impacto de género, incluyendo Tendencias, Objetivos, comparaciones Externas y Causas
El Ámbito de aplicación abarca todas las áreas relevantes y las segmentaciones adecuadas	El Ámbito de aplicación abarca todas las áreas y niveles, desagregando por sexo todas las medidas

Estos atributos de Excelencia, se cruzan transversalmente con cada uno de los sub-criterios. Esa es la forma de realizar la evaluación para valorar hasta que punto una organización se orienta hacia la Excelencia.

Para que sirva de referencia, vamos valorar cada uno de los elementos que hemos destacado en el cuadro número 3, utilizando los atributos a los que ya les hemos integrado la perspectiva de género:

1. LIDERAZGO

La igualdad de género es un valor de la organización.



Ver el apartado 4.3, donde se aborda la Misión, objetivos y valores de la organización.

CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	<ul style="list-style-type: none"> · Los valores y principios de la organización dan cuenta de forma explícita de que la organización se compromete a promover la igualdad. · El logro de la igualdad es uno de los resultados clave a evaluar. · Se reconoce que mujeres y hombres tienen actualmente una situación y posición desigual en cada uno de los grupos de interés.
	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> · El liderazgo responde claramente al compromiso con el principio de igualdad. · La cultura de la organización es coherente con las políticas y planes de igualdad que le son de aplicación (política de igualdad de la Junta de Andalucía, en su caso).
DESPLIEGUE	Implantado	· El principio de igualdad se lleva a la práctica en todas las áreas de la unidad donde sea aplicable (procesos, personal, relación con entidades proveedoras...).
	Sistemático	· Existe un plan de medidas a favor de la igualdad.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	· Se realiza un seguimiento y evaluación del plan de medidas a favor de la igualdad.
	Actividades de aprendizaje	· Se analizan los datos obtenidos en el seguimiento y evaluación para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	· A partir de esos aprendizajes se identifican, establecen, priorizan, planifican e implementan mejoras para el logro de la igualdad.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Recoger y analizar las necesidades y expectativas de mujeres y de hombres, e incorporar datos sobre la igualdad de género en el entorno social, económico y político.



Aunque el sistema de análisis se hace por subcriterios, vamos a tratarlos todos de forma conjunta, centrándonos en los dos primeros (2a y 2b), ya que como hemos dicho anteriormente, el objetivo es señalar lo más relevante del criterio (en este caso el de Política y estrategia) en un planteamiento abierto que permita orientar la reflexión general y la adaptación, en su caso, a cada situación concreta.

CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	<ul style="list-style-type: none"> · La organización utiliza datos desagregados por sexo e indicadores de género, para identificar necesidades y expectativas de mujeres y hombres en sus grupos de interés y tenerlo en cuenta en el diseño de su política y estrategia. · La organización analiza los datos relativos a la igualdad de género en el entorno social, económico y político.
	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> · La organización ha definido su política y estrategia teniendo en cuenta datos relevantes sobre la situación diferencial de mujeres y hombres de sus grupos de interés y evaluando el logro de la igualdad de género. · El diseño de la política y estrategia se hace apoyando y reforzando las políticas y planes de igualdad que le son de aplicación (política de igualdad de la Junta de Andalucía, Unidades de Género).
DESPLIEGUE	Implantado	<ul style="list-style-type: none"> · Ese Enfoque de Igualdad se lleva a cabo en todas las áreas de la organización (Consejerías, Direcciones Generales, Servicios, Unidades y equivalentes) y con relación a todos los grupos de interés. · En la comunicación y seguimiento de la política y estrategia se incluyen los objetivos de igualdad.
	Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> · La organización actualiza la política y estrategia teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de mujeres y hombres de sus grupos de interés.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	<ul style="list-style-type: none"> · Se evalúa el diseño de la política en relación con el logro de la igualdad.
	Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> · Se analizan las buenas prácticas y las áreas de mejora de esa evaluación.
	Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> · A partir de esos aprendizajes se identifican, se reformula la política y estrategia para mejorar el logro de la igualdad.

3. PERSONAS

Se aplica la igualdad en el plan de gestión del personal, (acceso, condiciones de empleo y desarrollo profesional) así como en el plan de comunicación interna.

Se sensibiliza a todo el personal en igualdad, reconociendo comportamientos favorables y motivando a mujeres y hombres a implicarse en actividades de mejora de la igualdad.



El criterio PERSONAS, se refiere a las mujeres y hombres que integran la organización, y se presenta como un conjunto de actuaciones interrelacionadas, sin que se identifique una que impulse o haga de motor de arranque del resto, como hemos podido hacer con otros criterios. Por ello, se abordan todos los subcriterios en su conjunto, reiterando que en caso de aplicar el método de evaluación se deberán analizar los atributos en cada uno de los subcriterios.

En todo lo relativo al personal, remitimos al apartado 4.4, sobre “Calidad e igualdad interna: el personal” donde hemos desarrollado de forma más exhaustiva, los factores de igualdad y calidad en la gestión de recursos humanos. No obstante, por mantener el ejemplo, vamos a reflexionar sobre los atributos del modelo:

CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	<ul style="list-style-type: none"> · El plan de gestión del personal se centra en la detección de necesidades de empleadas y empleados públicos. · La organización contribuye al desarrollo profesional de mujeres y hombres teniendo en cuenta su situación diferencial y fomentando la igualdad. · La organización fomenta la sensibilización e implicación del personal en igualdad de género, y asegura un trato igualitario. · La organización anima a mujeres y hombres a implicarse en actividades de mejora y prestigia a mujeres y a hombres.
	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> · El plan de gestión del personal fomenta la igualdad de genero, en coherencia con los valores, políticas y estrategias a favor de la igualdad.
DESPLIEGUE	Implantado	<ul style="list-style-type: none"> · La igualdad en la gestión del personal se llevará a cabo en todos los ámbitos donde sea de aplicación, como: acceso a puestos de responsabilidad, formación, conciliación, comunicación y lenguaje. · Se aplicará en todos los grupos profesionales, niveles y tanto al personal laboral como funcionario.
	Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> · Se cuenta con plan de acción positiva interno.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	<ul style="list-style-type: none"> · Se realiza un seguimiento y evaluación del plan de acción interno a favor de la igualdad.
	Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> · Se analizan los datos obtenidos en el seguimiento y evaluación para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> · A partir de esos aprendizajes se identifican, establecen, priorizan, planifican e implementan mejoras para el logro de la igualdad.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Se busca incrementar la igualdad mediante las alianzas que se establecen y se gestiona el presupuesto y todos los recursos atendiendo la necesidad de compensar y reducir las desigualdades.



Respecto a este criterio, se puede revisar el apartado 4.3.3.2, donde se desarrolla la relación con las entidades proveedoras.

CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	<ul style="list-style-type: none"> · Se tiene en cuenta la participación real de mujeres y de hombres en los distintos grupos de interés y sus necesidades y expectativas a la hora de establecer alianzas y de asegurar la accesibilidad a sus prestaciones y servicios. · La tecnología se gestiona teniendo en cuenta las necesidades y expectativas, internas y externas de mujeres y hombres. · La organización identifica las necesidades de información de los hombres y mujeres de los distintos grupos de interés y la proporciona conforme a esas necesidades.
	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> · La organización asegura que a través de la coordinación de alianzas, mejora la aplicación del principio de igualdad de género. · Cuenta con los recursos para la igualdad que se ponen a disposición de los centros directivos, como la Unidad de Género. · La organización establece y gestiona su presupuesto de forma sensible al género, contemplando las necesidades de la igualdad.
DESPLIEGUE	Implantado	<ul style="list-style-type: none"> · La perspectiva de género se aplica en todas las alianzas que se establecen, incluidas las entidades proveedoras. · Todos los recursos, tanto los económicos, como la prestación de servicios u otros, se distribuyen fomentando la igualdad. · Establece alianzas y colaboraciones con asociaciones específicas de promoción de la igualdad, siempre que pueda ser de aplicación.
	Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> · Se dispone de un método para establecer relaciones que refuercen la igualdad, con cada uno de los grupos de interés: en los procedimientos de contratación pública (proveedores), en las comisiones consultivas y de asesoramiento (colaboraciones) etc..
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	<ul style="list-style-type: none"> · Se realiza un seguimiento y evaluación de la eficacia de los métodos que se aplican para que las alianzas resulten mutuamente beneficiosas para reforzar la igualdad y para la redistribución de recursos.
	Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> · Se analizan los datos obtenidos en el seguimiento y evaluación para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> · A partir de esos aprendizajes se identifican, establecen, priorizan, planifican e implementan mejoras para el logro de la igualdad.

5. PROCESOS

Se establecen indicadores de género en todos los procesos pertinentes.



La gestión por procesos se ha tratado en el apartado 4.1: “La Gestión por procesos”, por lo que al igual que venimos haciendo en los criterios anteriores, remitimos a una revisión del mismo.

En este criterio sí podemos identificar que el subcriterio 5a actúa de impulsor de los demás. Se refiere con carácter general al diseño y gestión sistemática de los procesos. En la medida en que integremos en su diseño la perspectiva de igualdad, con carácter sistemático, se propicia el cumplimiento de resto de requisitos de igualdad que estén vinculados a este criterio.

CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	<ul style="list-style-type: none"> · Se establecen indicadores de género y estándares de igualdad en los procesos. · El diseño y desarrollo de los servicios se hace contando con la participación de mujeres y de hombres de cada uno de sus grupos de interés y se investigan las necesidades y expectativas diferenciales de unas y otros. · Los procesos de atención, comunicación y promoción de los servicios se hacen atendiendo a las necesidades y expectativas de mujeres y hombres clientes y evaluando el impacto que tiene en unas y otros.
	Integrado	<ul style="list-style-type: none"> · Los procesos se gestionan de principio a fin de acuerdo con los principios de igualdad, identificando las necesidades y expectativas de mujeres y hombres, integrando estándares de igualdad, utilizando siempre para el seguimiento y evaluación indicadores de género y estableciendo acciones de mejora.
DESPLIEGUE	Implantado	<ul style="list-style-type: none"> · La gestión por procesos, con estándares de igualdad, se establece para todas las áreas de la organización en que sea pertinente.
	Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> · La integración de la igualdad en los procesos, se hace de acuerdo con un procedimiento aprobado por la unidad.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	<ul style="list-style-type: none"> · La medida y análisis de las sugerencias, reclamaciones, necesidades y satisfacción, se hará con información desagregada por sexo, identificando las necesidades particulares y de igualdad.
	Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> · Se analizan los datos obtenidos en el seguimiento y evaluación para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.
	Mejoras	<ul style="list-style-type: none"> · Se introducen mejoras en los procesos para conseguir que la igualdad de género se integre progresivamente en el funcionamiento de toda la organización, convirtiéndose en un factor de oportunidad.

Analizados los criterios Agentes, veremos los cuatro criterios RESULTADOS. En la lógica del Modelo, se analizan los Resultados respecto a los grupos de interés. Así el criterio 6 (el que tiene más peso relativo) es el resultado en clientes, el 7 en las personas, el 8 en la sociedad y el 9 resultados clave.

Nuevamente, podemos remitirnos a los apartados correspondientes, pero siguiendo el modelo REDER, utilizaremos los atributos de los criterios Resultados, para valorar el grado de excelencia e igualdad de la organización, aunque también puede servir para ver cómo llevar a cabo una gestión excelente y a favor de la igualdad. Cuando se habla de “clientes, desde la Administración estaremos refiriéndonos a las personas usuarias de los servicios, receptoras de prestaciones o personas beneficiarias, como se ha expuesto en el punto 4.5, sobre Identificación y relación con los grupos de interés.

Cada uno de los cuatro criterios RESULTADOS, tiene dos subcriterios, que se mantienen equivalentes en todos ellos. Uno se refiere a la percepción, es decir, son medidas de lo que las personas usuarias manifiestan, y el otro, al rendimiento, es decir, son indicadores internos del logro de los objetivos. Vamos a analizar conjuntamente ambos subcriterios en cada uno de los criterios:

6. RESULTADOS EN CLIENTES

Medidas de percepción, por sexo, que incluyen referencias al compromiso de la organización con la igualdad.

Indicadores de resultados, por sexo, y grado de cumplimiento de los objetivos de igualdad.



CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> · Se dispone de medidas de percepción de la satisfacción desagregadas por sexo de todos los colectivos beneficiarios o usuarios, en relación con la imagen de igualdad de la organización y de la adecuación de los servicios a la igualdad. · Se dispone de indicadores de género, de todos los resultados en clientes de la unidad, para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la unidad y el logro de la igualdad.
RESULTADOS	Tendencias	· El resultado en clientes reduce de forma progresiva la desigualdad.
	Objetivos	· Se alcanzan los objetivos de igualdad.
	Comparaciones	· Se dispone de una batería de indicadores de género para comparar los avances en igualdad con otras administraciones y obtienen resultados ventajosos.
	Causas	· Los resultados positivos son consecuencia de las medidas desarrolladas a favor de la igualdad.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Medidas de percepción del personal, por sexo, que incluyen referencias al compromiso de la organización con la igualdad.

Indicadores de resultados, por sexo, y grado de cumplimiento de los objetivos de igualdad en el personal.



CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> · Se mide la percepción que tienen empleadas y empleados de su propia organización como entidad favorable a la igualdad de género y comprometida con su consecución. · Se dispone de indicadores de género de todas las áreas de gestión de personal que permiten conocer los logros en materia de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la organización.
RESULTADOS	Tendencias	· Se hace un seguimiento de las tendencias y los resultados son favorables a la reducción de desigualdades.
	Objetivos	· Se establecen objetivos de igualdad en todas las áreas de gestión pertinentes y se logran alcanzar.
	Comparaciones	· Se dispone de indicadores de género para comparar los avances en igualdad con otras administraciones y obtienen resultados ventajosos.
	Causas	· Los resultados positivos son consecuencia de las medidas desarrolladas a favor de la igualdad.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Medidas de percepción de la sociedad, por sexo, que incluyen referencias al compromiso de la organización con la igualdad.

Indicadores de resultados, por sexo, y grado de cumplimiento de los objetivos de igualdad en la sociedad.



CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> · La organización mide la percepción que tiene la sociedad sobre su actuación a favor de la igualdad de género y cumple sus objetivos, respecto al grado de percepción de su compromiso con la misma. · Disponen de indicadores internos para medir el efecto que tiene la organización en la sociedad en relación con la igualdad de género.
RESULTADOS	Tendencias	· Se hace un seguimiento de las tendencias y los resultados favorables a la reducción de desigualdades.
	Objetivos	· Se establecen objetivos para generar un efecto positivo en la sociedad y se alcanzan.
	Comparaciones	· Se dispone de indicadores de género para comparar los avances en igualdad con otros entornos geográficos e institucionales y se obtienen resultados ventajosos.
	Causas	· Los resultados positivos son consecuencia de las medidas desarrolladas a favor de la igualdad.

9. RESULTADOS CLAVE

Medidas del impacto de género y resultados positivos.

Indicadores clave de rendimiento desagregados por sexo, e indicadores de género, tanto económicos y de gasto público como no económicos, y resultados positivos.



CRITERIOS PARA LA GESTIÓN, EVALUACIÓN O AUTOEVALUACIÓN		
AMBITO DE APLICACION	Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> · La organización mide el impacto de género de sus resultados clave, y alcanza los objetivos. · Dispone de indicadores clave de rendimiento desagregados por sexo, tanto económicos y de gasto público como no económicos, e indicadores de igualdad.
RESULTADOS	Tendencias	· Se hace un seguimiento de las tendencias y los resultados son favorables a la reducción de desigualdades.
	Objetivos	· Se establecen objetivos para lograr un impacto de género positivo en la sociedad y se alcanzan.
	Comparaciones	· Se dispone de indicadores de impacto de género para comparar los avances en igualdad con otros entornos geográficos e institucionales y se obtienen resultados ventajosos.
	Causas	· Los resultados positivos son consecuencia de las medidas desarrolladas a favor de la igualdad.

5.2 La igualdad en las Normas y compromisos de calidad

A continuación veremos en qué medida aparece recogida la igualdad de género en algunas de las normas y modelos más extendidos en el ámbito de la gestión de la calidad.

Señalaremos hasta qué punto el planteamiento de la norma o modelo trata aspectos directamente relacionados con la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, aunque no se establezca de forma explícita en el texto correspondiente. La integración de la igualdad de género, quedaría en estos casos, a criterio de la interpretación que se haga, o del alcance con el que se desplieguen esos requisitos.

Se presenta en una matriz, en la que se relacionan las distintas normas o modelos (eje vertical), con la presencia de la igualdad en una serie de aspectos clave que siempre están presentes en la gestión de la calidad (eje horizontal).

Se han considerado seis aspectos, entendiendo que sintetizan los ejes fundamentales que articulan la gestión de la calidad: El liderazgo y la formulación de la política y estrategia, la gestión de personal, la relación con los grupos de interés, los procesos, los resultados en clientes y el impacto en la sociedad.

Se ha vinculado cada norma o modelo con cada uno de los citados aspectos, en función de que:

1. El requisito de igualdad de oportunidades se recoge de forma explícita en la norma o modelo.
2. La igualdad no se recoge de forma explícita como requisito que se debe cumplir, pero se puede deducir una orientación hacia la igualdad de forma implícita.
3. La igualdad no se recoge de forma explícita y tan solo se puede deducir una relación indirecta.

Respecto a los tipos de sistemas, se han seleccionado tanto de gestión de la Calidad, como Ambientales, de Responsabilidad Social o de Igualdad, ya que la tendencia de las organizaciones más avanzadas, es a enfocar la mejora, hacia la adopción e integración de todos ellos.

En relación con estos últimos, los de Igualdad, se han incluido el denominado MEG:2003 y el OPTIMA. El primero, es un modelo específico de equidad de género, elaborado en México por el Instituto Nacional de las Mujeres. Su adopción es voluntaria y puede aplicarse tanto a organizaciones públicas como privadas que quieran implantar de forma sistemática y demostrable su compromiso con la igualdad. Una entidad evaluadora independiente comprueba el funcionamiento del sistema de equidad de género, que una vez verificado, puede utilizar el distintivo correspondiente en sus productos e imagen corporativa.

El OPTIMA no es ni una norma ni un modelo, pero es una metodología que se ofrece a las empresas para la integración de la igualdad de género en la cultura de la organización, en su estrategia corporativa. Es una buena practica que merece ser valorizada.

Desde hace una década²⁰ existe en la Junta de Andalucía la figura de “Entidad colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”, creada con el fin de incentivar y reconocer la labor de las entidades en favor de la igualdad de oportunidades y lograr la máxima difusión pública de estas medidas. El reconocimiento consiste en la entrega de un certificado y una placa acreditativa y se concede a las entidades que lo soliciten y acrediten la puesta en práctica de un plan de acción positiva.

Como se observa en la tabla, la igualdad de género no es una perspectiva que esté integrada de forma expresa en la mayor parte de las normas.

Independientemente de los modelos de igualdad y del EFQM, la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres se aborda de forma directa únicamente en relación con la política de personal.

El caso de EFQM, ha tenido ya un tratamiento exhaustivo y nos permite ser algo más optimistas, particularmente la adaptación del modelo que ha hecho la Junta de Andalucía. En él encontramos al menos cinco referencias expresas a la igualdad de oportunidades: En los criterios Agentes, en Liderazgo -referido a las personas de las organización- y en Personas, y en los criterios Resultados, en Resultado en Clientes, en Personas y en la Sociedad.

En la misma línea de esperanza, también se puede observar en la tabla, que aunque de forma implícita, predominan las relaciones que se pueden orientar fácilmente hacia la igualdad, aunque no se mencione de forma expresa ese requisito.

Por lo tanto, es en la aplicación práctica, en la adaptación de los modelos a cada organización, donde se debe tener presente la necesidad de hacerlo desde un enfoque de igualdad de género. Esperamos que este manual contribuya de algún modo a facilitarlo.

²⁰Por Orden de la Consejería de la Presidencia de 31 de mayo de 1996, (BOJA num.69 de 18 de junio) se creó la figura de “Entidad colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”.

Relación entre las normas y las características de calidad en función de su impacto en la igualdad

NORMA/ MODELO	ENFOQUE	En Liderazgo, Política y estrategia	En el personal	En relación con grupos interés	En actividades y procesos	En los resultados en clientes	Impacto en la sociedad
ISO 9000	Calidad	😊	😞	😞	😊	😊	😞
EFQM	Excelencia	😊	😊	😊	😊	😊	😊
ISO 14000	Medio Ambiente	😊	😞	😊	😊	😞	😊
OSHAS 18001	Prevención de Riesgos Laborales	😞	😊	😊	😊	😞	😊
SA 8000	Responsabilidad Social	😊	😊	😞	😞	😞	😊
AA1000	Responsabilidad Social	😞	😊	😊	😊	😞	😊
Pacto Mundial	Responsabilidad Social	😊	😊	😊	😞	😞	😞
Investors in People	Responsabilidad Social	😊	😊	😞	😞	😞	😞
Global Reporting Initiative (GRI)	Responsabilidad Social	😞	😊	😊	😞	😞	😊
SGE 21	Responsabilidad Social	😊	😊	😊	😞	😞	😊
OPTIMA	Igualdad de género	😊	😊	😊	😊	😊	😊
MEG 2003	Igualdad de género	😊	😊	😊	😊	😊	😊

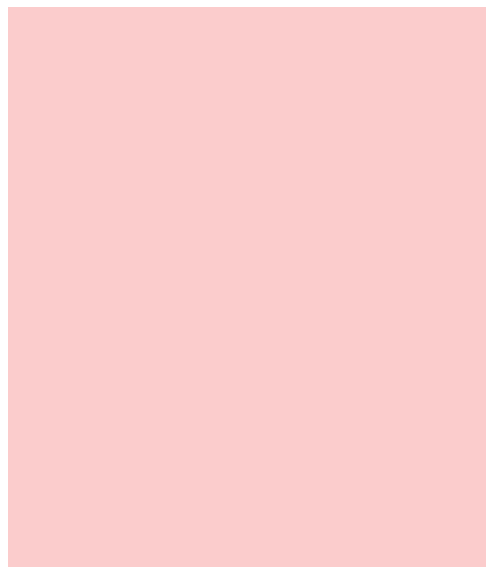
😊 Relación directa y explícita en la norma o modelo 😞 Relación directa implícita 😞 Relación indirecta

Xy

6 LAS CARTAS DE SERVICIOS

"La palabra compartida crea un poder colectivo".

Hannah Arendt



Las cartas de servicios, son documentos que tienen por objeto informar a la ciudadanía sobre los servicios públicos que se gestionan en el organismo correspondiente, las condiciones en que se prestan, los derechos de ciudadanos y ciudadanas en relación con esos servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación¹².

Son, por tanto, además de una herramienta para la mejora continua de la Administración, instrumentos de comunicación donde hacer patentes los compromisos con la ciudadanía en relación con la prestación de servicios públicos y demostrar la evidencia de que dicha Administración se orienta a cumplir con los principios que deben regir su funcionamiento: legalidad, igualdad, participación, transparencia, eficacia-eficiencia, etc.

Estas dos facetas: interna y externa se conjugan para conseguir avanzar progresivamente en la optimización del servicio público, pues con ellas se informa a la ciudadanía de la manera de ejercitar sus derechos, de los compromisos de calidad que asume la unidad, sirviendo como estímulo para la mejora de los servicios prestados.

Fases en la elaboración y mejora continua de las cartas de servicio: El objetivo de este capítulo, no es desarrollar una metodología de elaboración, seguimiento o mejora de las cartas de servicios, que podría ser motivo de un manual en sí mismo, sino identificar algunos hitos claves a tener en cuenta para integrar la igualdad. Para ello, partiremos de las grandes fases por las que hay que pasar en cualquier proceso de elaboración y mejora continua de las cartas de servicios:

- I. Constitución del equipo de trabajo
- II. Identificación de los Servicios
- III. Establecimiento de compromisos e indicadores
- IV. Confección de la Carta
- V. Difusión e Implantación
- VI. Seguimiento y actualización

¹²Definición basada en la contenida en El DECRETO 317/2003, de 18 de noviembre, de la Consejería de Justicia y Administración Pública por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos.

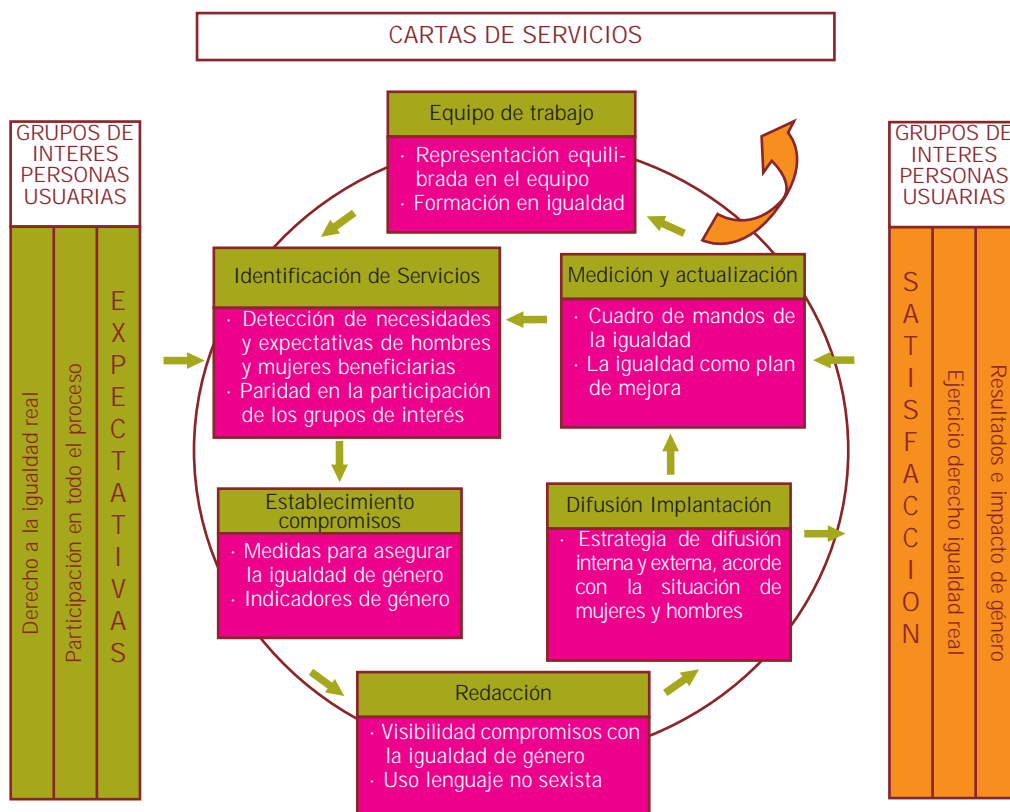


Gráfico 12. Esquema de elaboración y mejora de las cartas de servicios, integrando la igualdad

I. Constitución del equipo de trabajo

La constitución de un equipo para abordar la elaboración de la carta de servicios, es esencial para llevar a buen término el trabajo. Debe ser multidisciplinar y permitir tener una visión completa de la organización. Será conveniente que participen personas de todos los niveles de la organización, especialmente las que están en contacto directo con la ciudadanía, y se deberá tener en cuenta la **participación paritaria**²² de mujeres y hombres. En los casos en que sea posible, es recomendable contar, en determinados momentos, con representación de la clientela.

Habitualmente participan: la dirección, personal que domine los procedimientos y servicios de la unidad, personal de información o directamente relacionado con las personas usuarias del servicio que se trate y que conozca sus expectativas y necesidades.

²²Se considerará paritario, un equipo de trabajo en el que ninguno de los dos sexos tenga una representación inferior al 40%.

Una vez constituido el equipo de trabajo, es conveniente que pueda tener una formación mínima, en los aspectos necesarios para la elaboración de las Cartas de Servicio. En esa **formación**, se incluirán contenidos relativos a los requisitos de **igualdad** que deben cumplir las Cartas de Servicios, como el uso no sexista del lenguaje y el resto de compromisos con la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres que ha asumido la Administración.

II. Identificación de los servicios

Estamos elaborando una Carta de Servicios, por lo que la forma en que éstos se comuniquen es básica para el acierto y la utilidad de la actuación. Como ya sabemos, se debe aplicar el principio de “orientación al cliente”, así que debemos enfocar la elaboración hacia lo que las personas usuarias necesitan saber para acceder a los servicios y ejercer sus derechos en las mejores condiciones. Merece la pena detenerse en esta fase, ya que la forma en que se identifiquen los servicios, marcará el resto del proceso de elaboración de la carta, tanto el establecimiento de compromisos como los indicadores.

En esta fase han de enumerarse los servicios que la unidad presta, sistematizarse los derechos de la ciudadanía en relación con esos servicios, estudiarse las formas de participación (libros de quejas y sugerencias, foros, encuentros, reuniones..) y relacionar la normativa legal de aplicación.

Los servicios deben concebirse desde el punto de vista de quien los recibe, es decir, deben ser capaces de dar información sobre lo que las personas usuarias logran resolver o satisfacer con esa prestación. No se trata de listar servicios desde el punto de vista de la unidad que los presta, sino de responder a las expectativas de la ciudadanía, tal y como establece el principio de orientación a resultados y de situar a las personas beneficiarias en el centro de la actuación pública.

Por lo tanto, se deben detectar las expectativas de mujeres y de hombres, y aplicando la perspectiva de género, podemos encontrar que unas y otros parten de situaciones diferentes y pueden tener expectativas también diferentes. Del mismo modo, se deben identificar los factores clave de calidad, es decir, los aspectos a los que las personas usuarias le conceden mayor valor, los que son más importantes en relación con sus necesidades.

Los ámbitos de actuación que se vienen considerando claves desde el punto de la vista de la calidad son:

- **Características propias de los servicios que se prestan.** Este es el ámbito en el que vamos a encontrar mas factores pertinentes al género, ya que se trata de la propia descripción y alcance de los servicios: objetivos, personas destinatarias, recursos, derechos y obligaciones. Se debe tener en cuenta la necesidad de establecer medidas para compensar las desigualdades de género detectadas, lo que puede generar nuevos servicios o cambios en los existentes²³.

²³El Real Decreto 951/2005 de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. (BOE núm. 211 de 3 de septiembre.), establece en su artículo 9, sobre “Estructura y contenido de las cartas de servicios”, que las cartas (...) expresarán un apartado de compromisos de calidad, en el que se incluirán de forma clara, sencilla y comprensible (...): (...) Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación.

- **Accesibilidad a los servicios.** Necesidades de cada usuaria o usuario, en relación con las posibilidades de transportes públicos desde todo el ámbito geográfico que cubre el servicio. Las distintas vías de acceso no presenciales y los horarios de atención.
- **Información ofrecida.** Este es otro de los ámbitos en los que habrá que introducir cambios para dar respuesta a las necesidades diferenciales de mujeres y hombres y a los requisitos de la igualdad. Podemos identificar que hay que actuar sobre factores como:
 - **Quién informa.** Las personas encargadas de informar y atender a la ciudadanía, deberán tener formación sobre género e igualdad de oportunidades, para garantizar un trato igualitario, a partir de la comprensión de la situación específica y diferencial en que pueden estar las mujeres y hombres a quienes se informa.
 - **Sobre qué se informa.** Respecto a la información que se ofrece, tener en cuenta que pueden presentarse necesidades prácticas diversas de mujeres y hombres, que requieran tener disponible información específica.
 - **Cómo y con qué se informa.** Garantizar el uso de lenguaje no sexista tanto en la comunicación oral, como en la gráfica o escrita.
- **Tiempo y plazos.** Se materializa en tiempos de espera, en tramitación de expedientes y en dar respuesta tanto a las solicitudes como a las consultas.
- **Participación.** Uno de los objetivos de las cartas de servicios es facilitar que la ciudadanía participe y opine sobre los servicios públicos. Por ello, uno de sus contenidos, debe ser indicar los canales de participación. Por otro lado, se deben establecer sistemas para evaluar el grado de satisfacción de las personas usuarias en relación con lo establecido en la carta de servicios.
- **Instalaciones y equipamientos.** Adecuación de los espacios de espera y de atención, a las necesidades de mujeres y hombres. Seguridad, servicios complementarios, condiciones ambientales.

Estos ámbitos de actuación deben considerarse orientativos, pero pueden facilitar a las personas que tengan que elaborar la carta, la identificación de factores a someter a consideración de las personas usuarias.

Para identificar los servicios y las características de calidad con que se prestan, es aconsejable contar tanto con las personas de la organización que participan en su prestación, como con los grupos de interés a quienes se dirigen los servicios.

Será necesario, por tanto, **identificar** en primer lugar **los grupos de interés**, y particularmente a las personas usuarias directas de los servicios **y conocer sus necesidades y**

expectativas en relación con el servicio. Es decir, en general, conocer las necesidades y expectativas de mujeres y hombres de los grupos de interés en relación con la misión que tenga la unidad de la que se está haciendo su carta de servicios.

Nos encontraremos con casos en los que existan asociaciones o grupos organizados que puedan considerarse representativos de esas personas destinatarias, y otros en los que resultará más difícil identificar necesidades. De todas formas, debemos asegurar que entre las personas que se incorporen al proceso, en nombre de esas asociaciones, para asesorar e informar a la administración sobre las necesidades y expectativas de las personas usuarias, se encuentren en proporción paritaria mujeres y hombres. En caso contrario, es decir, cuando los grupos o asociaciones no representen por igual a mujeres y a hombres, deberemos pedir la colaboración de asociaciones o grupos de mujeres.

En caso de ausencia de interlocución organizada, será necesario contactar directamente con personas usuarias, por el método que se adecue mejor a cada circunstancia: entrevistas a informantes clave, cuestionario a personas usuarias, grupos de discusión, etc. Se tendrá en cuenta la participación paritaria de mujeres y hombres, en cualquiera de los métodos utilizados.

Como venimos recordando, el objeto de este manual es acompañar el proceso de integración de la perspectiva de género, identificar los hitos donde el género es más relevante, por lo que no podemos detenernos a desarrollar las herramientas que pueden ser de utilidad en esta fase de identificación de necesidades. Ver el apartado 4.5 sobre la identificación y relación con los grupos de interés, ya que lo relativo al análisis de necesidades y expectativas de las personas usuarias, se puede trasladar a este punto, de elaboración de cartas de servicios.

No obstante, con carácter general, para elaborar un cuestionario u otra herramienta para recabar información, se deberá tener en cuenta:

- Disponer de información previa sobre el punto de partida de mujeres y hombres en relación con ese ámbito de actuación. Recurrir para ello a fuentes secundarias, estadísticas y estudios específicos.
- Incluir en el cuestionario o herramienta que se utilice, preguntas sobre los factores de desigualdad identificados en el estudio previo.
- Que la herramienta a utilizar se diseñe de forma que se pueda utilizar siempre la variable sexo para el análisis de los resultados.
- Uso no sexista del lenguaje
- Prever preguntas sobre la percepción de desigualdades y sobre posibles medidas para su compensación, así como alguna pregunta abierta.

III. Establecimiento de compromisos e indicadores

Son la piedra angular de la Carta de Servicios. Los compromisos se tendrán que establecer en función de las prioridades que hemos detectado en los grupos de interés y de los recursos de que disponemos. Los compromisos tienen que ser viables, es decir, tenemos que disponer de los medios necesarios para garantizar su cumplimiento.

La fase anterior, nos debe permitir identificar los **factores clave de calidad e igualdad**, en relación con los ámbitos de actuación que se han señalado. Es decir, sabremos los factores que las personas usuarias valoran más, y habremos identificado aspectos donde las mujeres y los hombres, muestren necesidades y expectativas diferentes y otros que favorezcan más a mujeres o a hombres y que necesitaremos compensar.

Con la participación del equipo, se deberán establecer las medidas viables que respondan a las necesidades y que aseguren la igualdad de género. Se deberán establecer compromisos para cada uno de los servicios que se presten en la unidad y compromisos para asegurar la igualdad. La Administración General del Estado, lo ha establecido expresamente así²⁴:

“(..) las cartas expresarán **“Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten al acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación.”**

Los compromisos deben establecerse de forma que se puedan medir. Se deben seleccionar los indicadores de calidad e igualdad que permitan hacer un seguimiento y evaluación continua del cumplimiento de esos compromisos. Todos los indicadores referidos a personas deben estar desagregados por sexo.

Ejemplo. Servicio de deportes

Factor clave	Compromiso	Indicador
Igualdad en la Accesibilidad a los servicios	En todas las actividades en las que la participación de las mujeres sea inferior al 40%, se le dará prioridad en el acceso al servicio o instalación en el horario elegido.	Número de mujeres que no puedan participar en el horario elegido en una actividad en la que su participación general es inferior al 40%.

En caso de que sea aplicable, se deben indicar las garantías o compensaciones en el caso de incumplimiento de los compromisos.

En el ejemplo, se podría establecer que:

En caso de no poder cumplir el compromiso, se le ofrecerá en la misma franja horaria, de forma gratuita, otra actividad; o se gestionará la posibilidad de hacerlo en otro centro deportivo, a su elección, hasta que se pueda responder al compromiso inicial.

²⁴Artículo 9 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

IV. Redacción y Confección de la Carta

Para la redacción y confección de la carta, se debe utilizar un lenguaje claro y no sexista. Entre los compromisos se deben incluir las medidas para asegurar la igualdad. De forma complementaria, algunas organizaciones comprometidas con la igualdad, añaden una declaración en sus cartas de servicios en las que se comunica, por ejemplo que: “Esta unidad aplica en todas sus actividades una política de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres y anima expresamente a las mujeres a participar en todas ellas”.

V. Difusión e Implantación

Para el plan de difusión de la carta, se deberá contar con los grupos de interés, y establecer un procedimiento que asegure que se utilizarán los medios de difusión idóneos para llegar a todos ellos. Se tiene que tener en cuenta, que los hombres y las mujeres pueden acceder de forma desigual a determinados medios de comunicación y difusión.

Se deberá diseñar un sistema de difusión interno y externo. En el plan de difusión se deberá prever también la comunicación de los resultados y del seguimiento de la carta.

VI. Seguimiento y actualización

Realizar un seguimiento de las Cartas de Servicios garantiza la mejora continua de la calidad dentro de la Administración Pública. Por eso ha de medirse el grado de consecución de los compromisos reflejados mediante la evaluación de los indicadores que tienen asociados o a través de encuestas de satisfacción de los usuarios/as del servicio.

Han de revisarse periódicamente los indicadores establecidos y así comprobar el grado de desviación con respecto a los estándares de calidad que se fijaron en el momento de la confección de la Carta.

Una herramienta metodológica adecuada puede ser la confección de un Cuadro de Mando de indicadores tal y como se ha reseñado en capítulo anterior. Se recomienda poder dar cuenta de los compromisos e indicadores de igualdad, a modo de lectura transversal de la carta y poder disponer de un cuadro de mandos de la igualdad en la carta de servicios.

Ejemplo

Servicio	Factor clave	Compromiso	Indicador	Valor último período	Compromiso para actual	Resultados obtenidos	Desviación	Propuesta de mejora
Obtención de firma electrónica	Igualdad en el alcance del servicio	Promover la paridad del número de hombres y mujeres que obtienen la firma digital	Porcentaje de mujeres que obtienen la firma digital	33%	40%			

También se utilizan las encuestas de calidad de servicio a la ciudadanía y a las personas usuarias. En estos casos, tener en cuenta la necesidad de disponer de la variable sexo para analizar todas las respuestas.

Se deberá establecer una sistemática, para tratar las reclamaciones relativas a los servicios y compromisos de las cartas de servicios.



7 ANEXOS



1 Fichas resumen de algunas normas de calidad y modelos citados

MEG:2003 MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO

Desarrollado por el Instituto Nacional de las Mujeres de México y de carácter certificable por entidad externa, está especialmente diseñado para tomar conciencia e intervenir sobre las condiciones de desigualdad existentes entre hombres y mujeres y poner de relieve la importancia que tiene gestionar adecuadamente las relaciones de género en las organizaciones al objeto de mejorar la administración de los recursos humanos y mejorar el funcionamiento de la Organización.

A través de un proceso de evaluación se distingue con un sello a las organizaciones, instituciones o empresas que actúen a favor de la igualdad de mujeres y hombres a través del cumplimiento e implantación del sistema de gestión.

Puede llevarse a cabo conjuntamente con otros sistemas, como las normas SA 8000, ISO 9000 o ISO 14000.

El sistema de gestión de equidad de género que desarrolla el modelo consta de los siguientes puntos:

Planeación: Política de equidad de género, acciones afirmativas y acciones a favor del personal, objetivos y metas organizacionales, planeación general.

Organización y recursos: Responsabilidad y autoridad, coordinador/a de equidad de Género, Comité de Equidad de Género, documentación del sistema, revisión y aprobación de documentos.

Aplicación de los requisitos de equidad de género: Reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades y compensaciones, vida familiar y laboral, ambiente laboral y salud en el trabajo, hostigamiento sexual, sensibilización en equidad de género.

Evaluación seguimiento y mejora: Evaluación del sistema de gestión de equidad de género, seguimiento de acciones, indicadores de género, áreas de oportunidad y mejora.

Para obtener el distintivo/sello MEG:2003 la Organización debe identificar las desigualdades existentes, implantar y cumplir con los requisitos definidos en el modelo e incorporar al menos dos estrategias que favorezcan la igualdad a través del desarrollo de acciones afirmativas en materia de oportunidades, contratación...etc. Por último debe participar en un proceso de evaluación del cumplimiento del Modelo.

Para saber más: <http://www.inmujeres.gob>

EL MODELO EFQM

El modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) es una metodología de diagnóstico o de evaluación que permite comparar las prácticas de gestión de cualquier organización con lo que se considera como la "excelencia" en este momento. Sus conceptos fundamentales son:

- Orientación hacia los Resultados
- Orientación al Cliente
- Liderazgo y Coherencia en los Objetivos
- Gestión por Procesos y Hechos
- Desarrollo e Implicación de las Personas:
- Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos
- Desarrollo de Alianzas
- Responsabilidad Social

El modelo permite identificar los puntos fuertes y áreas de mejora para –afianzando unos y avanzando en las otras – marchar hacia esa situación utópica a la que ninguna organización llegará pero hacia la que todas deberían evolucionar. Lo importante no es llegar al final del trayecto, sino recorrer el camino.

El modelo consta de 9 criterios (5 criterios agentes y 4 resultados) que son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y, por último, Resultados clave. Estos criterios definen la manera por la cual una organización puede llegar a la excelencia.

Como se ha desarrollado anteriormente, la igualdad de género está implícita en todos los criterios: la dirección debe comprometerse y tener como uno de los objetivos de la empresa la igualdad; este compromiso y horizonte debe plasmarse en la política y estrategia de la organización, en sus planes de acción, presupuestos, gestión de los recursos humanos en las alianzas y recursos de la organización. La búsqueda de la calidad total y de la igualdad están integradas en los procesos de la organización; en cómo la organización se coloca con respecto a su clientela, las personas de su organización y la sociedad en su conjunto.

Para conocer más: <http://www.efqm.org>

INVESTORS IN PEOPLE

Es una norma certificable enfocada a desarrollar a todas las personas que integran las organizaciones al objeto de mejorar los resultados de estas.

Investors in People es la primera Norma Internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas. Su objetivo final es mejorar los resultados de las organizaciones, a través de la mejora de la gestión de personal.

Investors in People fue elaborada en el año 1990 en el Reino Unido, a través de las experiencias prácticas de las organizaciones que han mejorado su desempeño mediante la inversión en el desarrollo de las personas. Se ha diseñado para impulsar a las organizaciones a desarrollar a sus personas como una actividad clave para alcanzar sus metas y objetivos y para evolucionar hacia la mejora continua y la excelencia.

En la actualidad, hay 26 países que trabajan con ella y más de 40.000 organizaciones certificadas como Investors in People.

Características: Investors in People incide directamente sobre:

- La planificación estratégica
- La comunicación
- La identificación de las necesidades de formación y desarrollo
- La gestión de las funciones, estilos y competencias
- La gestión de nuevos puestos de trabajo
- La orientación a la formación, el desarrollo de las personas, la medición y la evaluación

Consta de cuatro principios, cada uno de los cuales se compone de Indicadores, que se soportan en evidencias. Estos principios son:

- La organización está completamente comprometida con el desarrollo de sus personas, para así alcanzar sus metas y objetivos.
- Demuestra claridad en sus metas y objetivos así como en lo que las personas deben hacer para alcanzarlos.
- Desarrolla a sus personas de manera efectiva para así mejorar su desempeño.
- Comprende el impacto que tiene su inversión en las personas sobre el desempeño organizativo.

Para saber más: <http://www.investorsinpeople.co.uk>

¿QUÉ ES EL GRI?

La Global Reporting Initiative es una iniciativa de las Naciones Unidas desarrollada con el objetivo de difundir mundialmente directrices para hacer las Memorias de Sostenibilidad. Son de adopción voluntaria por las organizaciones. Constan de 54 indicadores centrales referidos a aspectos ambientales, financieros y sociales, como por ejemplo, los referidos a: impacto económico, consumo en recursos generales, impacto sobre el trabajo o impacto sobre la biodiversidad. Es, en definitiva, un estándar abierto, que pretende elevar la calidad de la información sobre sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa o información no financiera, y acercarla al grado de sofisticación del que actualmente goza la información económico - financiera.

Se basa en los siguientes principios:

- Transparencia
- Globalidad
- Auditabilidad
- Exhaustividad
- Relevancia
- Contexto de sostenibilidad
- Precisión
- Neutralidad
- Comparabilidad
- Claridad
- Periodicidad

El GRI complementa otras herramientas y métodos empleados por las organizaciones para gestionar su sostenibilidad, como: compromisos o códigos de conducta (principios generales que rigen el comportamiento de las organizaciones); políticas internas (orientaciones o reglas de las organizaciones sobre cómo abordar temas determinados); normas (metodologías, procesos u objetivos de actuación establecidos); iniciativas voluntarias de terceros; y sistemas de gestión (sistemas, puedan certificarse o no, que abarcan áreas como la actuación social y ambiental o la gestión de la calidad).

Como inconvenientes del modelo se suele señalar que el Informe suele ser muy extenso, complicado y difícil de confeccionar y que al no verificarse por terceras partes puede perder fiabilidad.

Para saber más: <http://www.globalreporting.org>

ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000

Los estándares ISO son las normas con más proyección internacional.

La ISO 9000 está enfocada a los sistemas de gestión de la calidad a través de la mejora de los procesos, la orientación al cliente y una visión de mejora continua.

La ISO 14000, a su vez, se orienta a los sistemas de gestión medioambiental para proteger y preservar el Medio Ambiente.

La ISO 26000, está actualmente en proceso de elaboración, y de aprobarse, será una guía sobre responsabilidad social. En estos momentos tiene prevista su aparición en el año 2008. Dicha guía no contendrá requisitos para certificarse.

Los beneficios de la implantación de sistemas certificados bajo las Normas ISO son múltiples, pudiendo resaltar:

En el ámbito de la calidad:

- Se genera internamente en las organizaciones un mayor control y orden
- Se optimizan los procesos y los recursos empleados
- Se involucra y compromete al personal
- Se mejoran los servicios
- Se consigue una mayor satisfacción de los agentes interesados

En el ámbito del Medio Ambiente:

- Se reduce el impacto ambiental de las actividades de la organización
- Se previene la contaminación
- Se promueve la conciencia ambiental entre el personal
- Se maximiza el uso eficiente de los recursos
- Ayuda a las organizaciones a cumplir los requisitos legales

Las Normas ISO no abordan de forma explícita el ámbito de la Igualdad de Oportunidades pero esta estrategia se puede integrar fácilmente en todas sus estructuras.

Para saber más: www.iso.org/sr

SA 8000

Es el primer sistema de responsabilidad social, una iniciativa de la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA) [Council on Economic Priorities Accreditation Agency]. SA 8000 es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. El certificado es emitido por un organismo de certificación ajeno a la empresa, lo que refuerza la credibilidad de que la empresa ha implementado los procesos internos necesarios para asegurar los derechos humanos básicos de su personal. Los estándares de SA 8000 se basan en las convenciones de la OIT, de las Naciones Unidas, y en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

OBJETIVOS DE LA NORMA SA8000

- Mejorar las condiciones laborales a escala global.
- Proveer un estándar universal para ser usado en cualquier empresa, en cualquier sector económico, en cualquier país del mundo.
- Proveer un incentivo que beneficia a las empresas y a las personas consumidoras a través de una estrategia multisectorial.
- Facilitar la colaboración entre empresariado, personal, y organizaciones de la sociedad civil.

Concretamente, se establece, textualmente, el siguiente requisito:

- La compañía no efectuará, ni auspiciará, ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en sindicatos, afiliación política o edad al contratar, remunerar, entrenar, promocionar, despedir, o jubilar a su personal.
- La compañía no interferirá en el ejercicio del derecho de sus empleados a observar sus prácticas religiosas, o en la necesidad de satisfacer necesidades que vengan determinadas por su raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, participación en un sindicato, o afiliación política.
- La compañía no permitirá comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje, y contacto físico, que sean, desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos, o explotadores.

Para saber más: <http://cepaa.org>

SGE 21:2005

Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Versión 2005.

Está estructurada en 9 Áreas de Gestión con los valores éticos aplicables a cada una de ellas. Su implantación es evaluable objetivamente y por tanto auditable, lo que significa que los indicadores han sido consensuados con el objetivo de identificar evidencias en su implantación.

La Norma se compone de 6 capítulos. Los cinco primeros exponen los antecedentes y la generalidad del documento, mientras que el capítulo sexto es el que enumera los requisitos de la Norma, los que son necesarios de implantar y, por tanto, los que serán objeto de evaluación por la auditoría. Las áreas de gestión que contempla este capítulo sexto son:

1. Alta dirección
2. Clientes
3. Proveedores y subcontratistas
4. Recursos humanos
5. Entorno social
6. Entorno ambiental
7. Inversores
8. Competencia
9. Administraciones competentes

Dentro del área de recursos humanos entre otras se señala:

- La Organización velará para que las relaciones humanas en el seno de la misma se desarrollen en el marco de respeto legítimo de los principios de igualdad de trato y oportunidades, de forma específica en el acceso a los puestos de trabajo, a la formación, el desarrollo profesional y la retribución.
- La Organización garantizará el respeto del Principio de No Discriminación por razón de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

Para saber más: www.foretica.es

OHSAS 18001

Las normas OHSAS 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional.

La serie de normas OHSAS 18.000 están planteadas como un sistema que dicta una serie de requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad.

Estas normas buscan a través de una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Una característica de OHSAS es su orientación a la integración del SGPRL (Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales), elaborado conforme a ella en otros sistemas de gestión de la organización (Medio ambiente y/o calidad).

Por este motivo, el esquema OHSAS es equivalente al de ISO 14001 y, por extensión, a ISO 9001:2000. Dado que según se especifica en la Norma, el documento será revisado cuando se revisen las normas ISO 14001 o 9001:1994.

Las normas no pretenden suplantar la obligación de respetar la legislación respecto a la salud y seguridad de los trabajadores/as, ni tampoco a los agentes involucrados en la auditoría y verificación de su cumplimiento, sino que como modelo de gestión que son, ayudarán a establecer los compromisos, metas y metodologías para hacer que el cumplimiento de la legislación en esta materia sea parte integral de los procesos de la organización.

Esta norma es aplicable a cualquier empresa que desee:

- Reducir potencialmente el riesgo de accidentes.
- Implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional.
- Demostrar que se observa escrupulosamente la normativa.
- Demostrar a sus grupos de interés su compromiso con la salud y la seguridad del personal.
- Buscar certificación de sus sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, otorgada por un organismo externo.
- Hacer una autodeterminación y una declaración de su conformidad y cumplimiento con estas normas OHSAS.

Para saber más: www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/

PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS (GLOBAL COMPACT)

Se trata de una iniciativa de las Naciones Unidas promovida por su Secretario General Kofi Annan, que gira en torno a 10 principios universales de conducta socialmente responsable:

DERECHOS HUMANOS

1. Las organizaciones deben respetar y proteger los derechos humanos fundamentales.
2. Asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de estos derechos humanos.

ESTÁNDARES LABORALES

3. La organización debe asegurar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación colectiva.
4. Apoyo a la eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso, realizado bajo coacción o esclavitud laboral.
5. Apoyo a la abolición del trabajo infantil.
6. Supresión de cualquier práctica de discriminación laboral.

MEDIO AMBIENTE

7. Las organizaciones apoyarán las prácticas preventivas para favorecer el Medio Ambiente.
8. Fomentarán y establecerán iniciativas para potenciar la responsabilidad en materia medioambiental.
9. Favorecerán el desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el Medio Ambiente.

CORRUPCIÓN

10. Las organizaciones trabajarán contra la corrupción en cualquiera de sus manifestaciones.

La relación directa del Global Compact con la igualdad queda implícita en el Principio 6 con la supresión de la discriminación laboral por razón de sexo.

La adhesión al Pacto Global puede suponer el primer acercamiento de una Organización al ámbito de la responsabilidad social, aceptando el compromiso de implantar los 10 principios en que se fundamenta. A las organizaciones sólo se les exige dar publicidad de los avances en su implantación a través de la divulgación de los denominados Informes de progreso. Se critica la falta de una verificación externa de los avances contemplados en los Informes de progreso y el carácter tan general de sus principios.

Para saber más: <http://www.unglobalcompact.org>

AA 1000

Fue publicada por el Institute of Social and Ethical Accountability en 1999 al objeto de asegurar la credibilidad y calidad de las memorias de sostenibilidad que debían presentar las empresas.

Se trata de un estándar para la elaboración de informes sociales basado en los siguientes principios:

- Inclusión
- Integridad
- Materialidad
- Regularidad y puntualidad
- Verificación
- Accesibilidad
- Calidad de la información
- Incorporación
- Mejora continua

La pueden utilizar cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada o no gubernamental y podríamos dividirla en estas fases:

1. **Planificación:** se identifican los valores sociales y éticos de la organización, se establecen los compromisos y se identifican los grupos de interés.
2. **Desarrollo:** recogida la información y analizada se establecen los objetivos a lograr con sus indicadores de seguimiento.
3. **Elaboración del informe:** se elabora un informe que se audita y se comunica a los grupos de interés para que aporten sus sugerencias o comentarios.

La AA1000 puede utilizarse como un sistema para comprobar y mantener la relación coherente entre los valores y compromisos de una organización con su comportamiento y el impacto que sus actividades tienen en la sociedad, por lo que puede ser una herramienta útil para visualizar el desarrollo de la igualdad en un entorno determinado.

Los informes de organizaciones verificados de acuerdo a la AA1000 pueden considerarse más seguros en cuanto a la calidad, fiabilidad y exactitud.

Para saber más: [http:// www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

ÓPTIMA: ENTIDAD COLABORADORA EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Es una iniciativa de los Institutos de la Mujer de Andalucía, el País Vasco y la Administración General del Estado, a la que se han ido sumando otras comunidades autónomas. En Andalucía se desarrolla en colaboración con las centrales sindicales Unión General de Trabajadores y Comisiones Obreras, con el apoyo del Fondo Social Europeo. Ha sido elegido como “Buena Práctica” por la Unión Europea.

Los objetivos de este Programa son: Conseguir un proceso social favorable a la Igualdad de Oportunidades de las mujeres en el empleo, facilitar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en las empresas e incorporar las acciones positivas como estrategia corporativa.

Se puso en marcha a mediados de la década anterior. Concretamente con la Orden de 31 de mayo de 1996 de la Consejería de Presidencia, se crea la figura “Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres”, y en la actualidad cuenta con una treintena de empresas reconocidas en Andalucía, y una cantidad equivalente en el ámbito estatal.

El Programa OPTIMA ofrece asistencia técnica para el desarrollo de las siguientes actuaciones:

- a) **Realización de un diagnóstico** sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización. Análisis causal de desigualdades de género.
- b) **Formación en igualdad.** Se imparten cursos dirigidos tanto al personal directivo y de recursos humanos, como a trabajadores y trabajadoras.
- c) **Elaboración de un Plan de Acción Positiva.** Plan estratégico, donde se recogen las actuaciones, responsabilidades, recursos, plazos de ejecución y resultados esperados.
- d) **Acceso al distintivo de “Entidad Colaboradora”** La entidad podrá solicitar el distintivo de calidad que otorga la Junta de Andalucía a través del Instituto Andaluz de la Mujer cuando haya iniciado la ejecución del Plan de Acción Positiva.
- e) **Subvenciones.** Anualmente se convocan subvenciones a empresas públicas y privadas que presenten un proyecto de acción positiva, conforme a la Orden de 17 de Marzo de 2000 de la Consejería de Presidencia.

Para saber más: www.optimandalucia.org

xy

2 Fichas de trabajo

Matriz para diseñar la actuación atendiendo a las necesidades de igualdad de personas usuarias

	Ponderación(1)	Cómo se identifican las personas beneficiarias(2)	Cómo se identifican los grupos de interés	Cómo se identifican sus expectativas	Cómo se definen los objetivos	Cómo se establecen los requisitos de acceso	Cómo se establecen los criterios de valoración	Cómo se deciden las acciones	Cómo usan los sistemas de comunicación	Cómo se tienen en cuenta resultados anteriores	Cómo se organiza la toma de decisiones y proceso de diseño	Otros
Requisitos de una actuación para responder a la necesidad de igualdad de personas usuarias												
Que se identifiquen las personas potencialmente beneficiarias, por sexo												
Que se conozcan las particularidades de mujeres y hombres, las desigualdades y necesidades de esos grupos destinatarios/beneficiarios												
.../....												
.../....												
.../....												
Que se tenga en cuenta las necesidades concretas derivadas del tiempo dedicado al trabajo doméstico y cuidados personales, en su caso												
Que entre las asociaciones y grupos con quienes se dialogue, se cuente con las que representan intereses de igualdad de género, en ese ámbito												
Que las comisiones y grupos de trabajo que participen en el enfoque de la actuación sean paritarias e incluyan especialistas en género e igualdad												
Que las experiencias anteriores hayan servido para identificar obstáculos a que mujeres y hombres se puedan beneficiar de la medida por igual												
Que de esos aprendizajes y de las necesidades detectadas, se propongan medidas de acción positiva para avanzar hacia la igualdad												
Que con la medida se promuevan valores de igualdad												
Otros												

(1) Valorar, para la actuación concreta, entre 1 (poca importancia) y 5 (mucha importancia) (2) En todas las columnas: ● Punto crítico, cambio ○ Modificar ▲ Revisar

FICHA DE PROCESO

Identificación:

Responsable _____

Denominación del proceso _____

Tipo de proceso _____ estratégico, operativo, apoyo

Planificación:

Misión _____

Objetivos _____

Indicadores _____

Definición	Estándar	Frecuencia de la medida	Período a considerar

Normativa y documentos relacionados _____

Recursos materiales y humanos _____

Entrada _____

Proveedores/as más relevantes _____

Salida _____

Usuarios/usuarioas _____

Diagrama de flujo del proceso _____

Actividades:

Inicio del trabajo _____

Variables de control de los puntos relevantes _____

Variables de control de los factores clave de igualdad _____

Terminación _____

Evaluación:

Participación de los grupos de interés _____

Participación de los/as implicados/as _____

Fallos, quejas y sugerencias _____

¿Se cumplen los objetivos y la misión? _____

¿Cómo es el impacto de género? _____

Mejoras:

Acciones correctoras	Acciones preventivas	Rediseño del proceso	Innovación del proceso



8 PALABRAS PARA LA IGUALDAD Y LA CALIDAD

CALIDAD

Autoevaluación EFQM. Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia. Proporciona una radiografía objetiva y estructurada del “momento” en que se encuentra la organización, identificando sus puntos fuertes, sus áreas de mejora y una puntuación de referencia .

Auditoría Social. La trabajadora social, especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Mery Gallego F., define la Auditoría Social como aquella que “surge como estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social, entendiendo ésta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta”.

Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos¹. Estos requisitos pueden ser implícitos u obligatorios y, los más importantes, los referidos a necesidades y expectativas de la clientela.

Carta de Servicios. Documentos que informa a la ciudadanía sobre los servicios públicos que gestiona una Administración, las condiciones en que se prestan, los derechos de los ciudadanos/as en relación con estos servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación.

Certificación. Acción que lleva a cabo una entidad acreditada, independiente de las partes interesadas, donde se manifiesta que proceso o servicio cumple con lo especificado en una norma.

Ciclo de Deming (PDCA). Representación gráfica del ciclo de mejora continua. Consta de cuatro etapas:

- **P:** Planificar: establecer los objetivos y la manera de conseguirlos.
- **D:** DO, Hacer: llevar a efecto lo planificado.
- **C:** CHECK, Verificar: ver que los resultados se ajustan a lo planificado.
- **A:** ACT, Actuar, Ajustar: corregir los problemas encontrados, mejorar.

Clientela. (Cliente/Clienta): Organización o persona que recibe un producto¹ (o servicio). Pueden ser internos o externos a la Organización. En la Administración Pública son básicamente los usuarios/as de los servicios.

¹Según la Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Código de Conducta. Declaración formal de los valores de una organización donde se enuncian normas mínimas con el compromiso de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus proveedores.

Conformidad/Disconformidad. Cumplimiento o no de los requisitos especificados.

Cuadro de Mando. Herramienta para evaluar el avance de una organización hacia sus objetivos estratégicos mediante el seguimiento de indicadores.

Eficacia. Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados¹.

Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados¹.

Estándar. Referente (por ejemplo el compromiso recogido en una carta de servicios) que adopta una organización para mantener un nivel de calidad en la prestación de sus servicios.

Excelencia. Manera de gestionar una organización para obtener unos resultados excelentes de acuerdo con los siguientes conceptos fundamentales:

Orientación hacia los resultados; Orientación al cliente; Liderazgo y coherencia de objetivos; Gestión por procesos y hechos; Desarrollo e implicación de las personas; Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; Desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosa; Responsabilidad social de la organización.

Gestión por Procesos. Gestión de las actividades que integran los procesos buscando su eficacia y eficiencia, identificando quienes son las personas responsables (o propietarias) de cada uno, definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante (seguimiento y control) y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Grupos de Interés. Todas las personas, organizaciones, otras administraciones, etc. que tienen algún interés en y para la organización, en sus actividades y sus consecuciones.

Indicador. Unidad de medida para el seguimiento y control periódico de las actividades de una organización mediante la comparación con unos referentes.

ISO (Normas de la Serie ISO 9000). Normas de la International Organization for Standardization donde se recogen los requisitos que debe reunir el sistema de una organización para asegurar la calidad.

Mapa de procesos. Representación gráfica de los procesos de una organización. Se clasifican usualmente en estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte.

Mejora Continua. Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos¹.

¹Según la Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Misión. Declaración que detalla la razón de ser de la organización.

Modelo EFQM de Excelencia: Referencia de trabajo no-prescriptiva basada en nueve criterios que se utiliza para evaluar la marcha de una organización hacia la excelencia. El modelo se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, a las Personas y a la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos. La igualdad puede incluirse como eje transversal de todo el modelo.

Modelo. Representación conceptual que establece referencias de trabajo no prescriptivas para orientar a las organizaciones en su mejora.

Norma. Documento técnico de aplicación voluntaria aprobado por un Organismo de normalización, que contiene los requisitos a cumplir por una organización que quiera certificarse con arreglo a esa norma (Ejemplo ISO 9001:2000).

Objetivo. Meta a lograr.

Organismo de acreditación. En España es ENAC, Entidad Nacional de Acreditación y se trata de una entidad privada, independiente y sin ánimo de lucro que reconoce que una organización es competente para realizar actividades que evalúen la conformidad respecto a las normas.

Organismo de normalización. En España AENOR (Asociación Española de Normalización), que es quien elabora, difunde y aplica las normas.

Personas. Totalidad de mujeres y hombres que integran la organización.

Política. Enunciado formal de la misión, visión y valores de la organización.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procesos Clave (u Operativos). Los que permiten desarrollar la planificación y estrategia de la organización, y que añaden valor para la ciudadanía o repercuten directamente en su satisfacción.

Procesos Estratégicos. Los relacionados con la definición y el control de los objetivos estratégicos de la organización.

Procesos de Soporte (o de Apoyo). Los que posibilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave.

Proveedor/a. Quien suministra bienes o servicios a una organización. Puede ser externo/a o interno/a.

Responsable del proceso (o propietario/a del proceso). Quien se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realiza el seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verifica los resultados, procurando la mejora continua del proceso.

Sistema de Calidad. Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad, estableciendo una política y unos objetivos en este ámbito así como la manera de lograr dichos objetivos.

Valores. Las concepciones que definen el que hacer de las personas que integran la organización determinando sus formas de relación (por ej.: la igualdad, la justicia, etc.).

Visión. Declaración donde se detalla cómo quiere ser la organización en el futuro.

IGUALDAD

Acción positiva. Medidas especiales de carácter temporal, encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre hombres y mujeres. (ONU. 1979. Convención para la eliminación de la discriminación).

Medidas dirigidas a compensar la situación de desigualdad, garantizando en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres. Ventajas concretas destinadas a facilitar a las mujeres la participación en igualdad en todos los ámbitos de la vida.

Discriminación directa. Actos u omisiones que produciendo un resultado perjudicial, tienen como condicionante el factor discriminatorio que se trata de erradicar por la norma.

Tratar de forma desigual o con un trato de inferioridad a un grupo de personas por motivos expresamente prohibidos en el ordenamiento jurídico nacional e internacional, en este caso en función de sexo.

Discriminación indirecta. Cualquier disposición, criterio o práctica, aparentemente neutra, que perjudica de modo desproporcionado a las personas de uno u otro sexo y no está objetivamente justificado por ninguna razón, no vinculada al sexo de las personas. (Directiva 97/80. Modificación de la carga de la prueba)

Discriminación positiva. Acción positiva especialmente incisiva que se propone la consecución de un resultado. Afecta al punto de llegada.

Estereotipos de género. Ideas y creencias comúnmente aceptadas en la sociedad sobre cómo han de ser y comportarse hombres y mujeres. Contribuyen a perpetuar la sociedad androcéntrica.

Género. "La definición cultural de la conducta que se considera apropiada a los sexos en una sociedad y en un momento determinado". (Gerda Lerner)

Designación de lo que se considera propio de varones (masculino) o de mujeres (femenino) y se atribuye socioculturalmente a unas y a otros. No suele coincidir ni en el tiempo ni en las culturas, porque se deriva de las ideologías, las costumbres y las condiciones económicas de cada sociedad. Es educable.

Igualdad formal. Igualdad de derecho. Declaración de igualdad de hombres y mujeres ante la ley y prohibición de discriminación por razón de sexo.

Igualdad real. Situación de paridad efectiva de hombres y mujeres. Va más allá de la igualdad formal, siendo la que indica que mujeres y hombres participan equitativamente en todos los ámbitos de sus vidas. Igualdad de resultados.

Impacto de género. Es una técnica de análisis que nos muestra las consecuencias en mujeres y hombres de una intervención. Medir el impacto diferencial supone la base para la incorporación de las medidas compensadoras a los proyectos y políticas. Tiene una incidencia clarísima en el avance o retroceso de las políticas y medidas de igualdad.

Perspectiva de género. Construcción teórica que permite analizar y comprender el funcionamiento de las sociedades atendiendo a las características y relaciones de poder de mujeres y hombres. Explica la vida social, económica y política desde una posición que hace visible el mundo de las mujeres y el de los hombres, sus realidades y sus aportaciones.

Principio de igualdad de trato. Es un derecho fundamental por el cual todas las personas son iguales ante la ley y merecen el mismo trato reconociéndose sus diferencias. Implica tanto la creación de un marco legal como la aplicación de su contenido. Es sinónimo del principio de no discriminación.

Principio de igualdad de oportunidades. Supone generar un contexto social en el que mujeres y hombres tengan oportunidades similares para progresar en la vida social, privada, cultural, económica y política, sin que los roles y estereotipos de género conlleven obstáculos o cargas añadidas para ninguno de los dos sexos, lográndose así una igualdad en los resultados.

Transversalidad de género o enfoque integrado de género. Metodología de intervención basada en la integración de la perspectiva de género en todas las esferas de la vida, en todos los niveles de intervención y en todas las fases de programación de una intervención.

Es la reorganización, la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, para incorporar la igualdad de género en todos los campos de actuación, a todos los niveles y en todas las etapas, por los agentes implicados en la toma de decisiones y la puesta en práctica de las políticas. (Grupo de especialistas del Consejo de Europa).



9 BIBLIOGRAFÍA

CALIDAD

- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). Dirección por Valores, Barcelona, Gestión 2000.
- Costa y Asociados. Norma ISO 9001. 2000 en los servicios. Ed. Ciss Praxis. 2001.
- Deming, W.E. Calidad, productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos. 1989.
- Kaplan y Norton. El Cuadro de Mando Integral. Edit. Gestión 2000.
- Defensor del Pueblo Andaluz. Informe especial al Parlamento. La atención ciudadana en Andalucía. Los servicios de información administrativa y atención ciudadana en Andalucía. Julio 2002.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 2. Planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales. MAP 2005.
- European Foundation for Quality Management. (2003). Modelo EFQM de Excelencia 2003, Madrid, EFQM/Club Gestión de Calidad, 2003.
- J.I. Martín Castilla. El Modelo EFQM de Excelencia como referente en la Modernización de la Administración Pública Española. Madrid. R.P.I. 103.890; 17/05/2001.
- Ministerio de Administraciones Públicas. Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Europeo de Gestión de Calidad . 3ª Edición. Ed. Librería B.O.E. 2001.
- Andrés Muñoz Machado. La gestión de la calidad total en la Administración Pública, Edit. Díaz Santos.
- J.B. Roure, M. Moñino y M.A. Rodríguez Badal. La gestión por procesos. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Edit. Folio S.A.
- Senlle. Calidad total en los servicios y en la Administración Pública. Edit. Gestión 2000.1998.

- Instituto Nacional de las Mujeres. México. Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública, México, 2002.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). Serie ISO 9000, Quality Management Systems, Ginebra.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). Serie ISO 14000, Environmental Management Systems, Ginebra, 1996.
- VVAA. Club Gestión de calidad. Gestión de procesos. Ed. Club Gestión de Calidad. 1999.
- VVAA. Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una gestión basada en procesos.
- VVAA. INAP. Instituto de la Mujer. La situación profesional de las mujeres en las Administraciones Públicas, 2004. Publicación electrónica en <http://www.mtas.es/mujer/>

IGUALDAD

- Comisión Europea. Integración de la política de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de los programas y proyectos de los Fondos Estructurales. Marzo 2000.
- Comisión Europea. Guía para evaluar el impacto de género. D.G.V 1997.
- Consejo de Europa. Mainstreaming de Género. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas. Grupo de especialistas. Ed. Instituto de la Mujer. 1999.
- Gómez Torralbo, Rosa y Rastrollo H., M^a Angeles. Eficiencia en la gestión de personas e igualdad de género. Ed. Federación Andaluza de Mujeres Empresarias. Consejería de Empleo, 2005.
- Likadi. Mainstreaming o Enfoque Integrado de Género. Manual de aplicación en proyectos de empleo. Instituto Andaluz de la Mujer, 2001.
- Instituto Andaluz de la Mujer. Materiales didácticos elaborados en el marco del programa OPTIMA. Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas, Catalogo de acciones positivas y Guía de desarrollo de acciones positivas.
- OCDE. Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres. Ed. Ministerio de Asuntos Exteriores. 1998. www.mae.es/igualdadcad.
- FAO. Programa ASEG Análisis Socioeconómico y de Género. Dirección de la Mujer y de la Población. Departamento de Desarrollo Sostenible. 1997 www.fao.org.
- VVAA. Instituto Andaluz de la Mujer. Colección completa de la Unidad de Igualdad y Género. Especialmente el num. 5, Indicadores de Género, y el numero 6, Guía para identificar la pertinencia de género.

ENLACES ELECTRÓNICOS

- <http://www.eclac.cl/mujer/proyectos/indicadores/>
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_fr.htm
Comisión europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales. Unidad para la Igualdad entre mujeres y hombres.
- <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/gender.html>
Gender Mainstreaming in Corporate Social Responsibility
- <http://www.un.org/womenwatch/daw/>
ONU. División para el avance de las mujeres.
- <http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/>
Consejería de Gobernación. Publicaciones Administración Local: Manual de mejora de la gestión pública local. 2003 y Cuadro de Mando Integral para los Ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes. 2004.
- <http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/>
Consejería de Justicia y Administración pública. Calidad de los servicios, Modelo EFQM de excelencia, cartas de servicios y otros materiales y enlaces de interés.
- <http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/>
Instituto Andaluz de la Mujer.
- <http://www.unidadgenero.com/>
Unidad de igualdad y Género de la Junta de Andalucía.
- <http://www.apcwomen.org/gem/esp>
GEM, Metodología de evaluación desde una perspectiva de género para Internet y Tics.
- <http://www.unece.org/stats/gender/web/>
Estadísticas de género de Europa y Norte América.
- <http://www.mtas.es/mujer/>
Instituto de la Mujer.
- <http://www.emakunde.es>
Instituto Vasco de la Mujer.



