

# HERRAMIENTAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN LA GESTIÓN AVANZADA

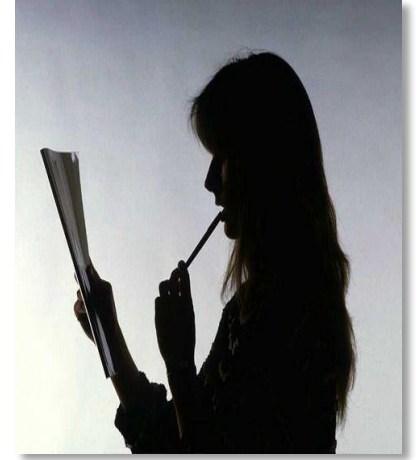
Ficha para el apoyo a la reflexión:  
cómo integrar aspectos de género en la Estrategia  
y en el resto de elementos  
del modelo de gestión avanzada



KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA



# ORGANIZACIONES: DE DÓNDE VENIMOS



**Taylor:** “la eficacia proviene de saber exactamente qué queremos que hagan los hombres, y ver que lo hacen de la manera mejor y más barata”.



**Weber:**, la burocracia como culminación de la organización social.

# GUÍA PARA UN APOORTE DE VALOR A LA GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

## Contenido de la Guía

### 1. Recorrido por cada elemento de acción y de resultado del modelo.

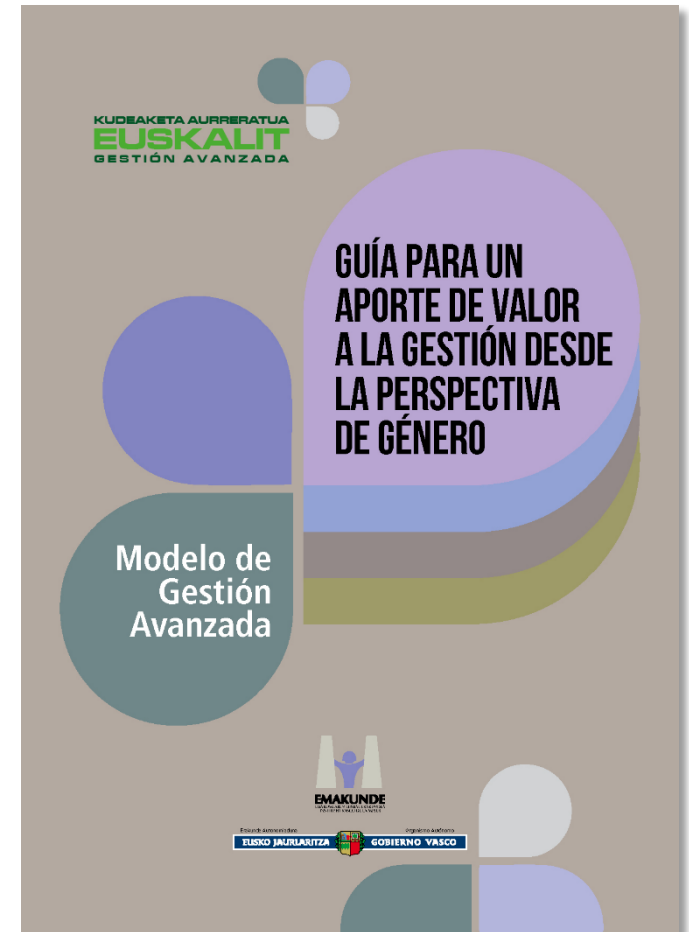
- Estrategia
- Clientela
- Personas
- Sociedad
- Innovación
- Resultados



### 2. Links y enlaces de interés para cada elemento.

### 3. Glosario de términos.

- Acción positiva, análisis de género, diversidad, economía feminista, empoderamiento, sexo y género, integración de la perspectiva de género, sexismo, ...



# ELEMENTO A ELEMENTO: UN APOORTE DE VALOR DESDE EL GÉNERO

## ESTRATEGIA

El aporte de valor desde el género

### MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia
- E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia
- E.3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia

- Grupos de interés.
- Participación de personas de la organización.
- Objetivos específicos y transversales en materia de igualdad.
- Sistematización del compromiso.

# ELEMENTO A ELEMENTO: UN APOORTE DE VALOR DESDE EL GÉNERO

## ESTRATEGIA

El aporte de valor desde el género

### MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia

E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

E.3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia

- **Participación de grupos de interés:**
  - Quién los identifica, cómo se identifican, dónde se pone el acento, qué posibles grupos de interés no están...
  - Quién participa, cómo lo hace...
  - Disponibilidad de datos desagregados por sexo. Cantidad y calidad de la información que se dispone...
- Incorporar a la reflexión estratégica qué **impacto positivo** conlleva una capacidad propia no explorada hasta el momento de introducir la perspectiva de género y qué **riesgo reputacional** conlleva no atender a esta perspectiva. Temática de creciente interés social.
- **Participación de las personas de la organización:**
  - Cómo se da esa participación, qué personas o colectivos participan.
  - ¿Participación “homogeneizada” o participación también de puestos periféricos?
- Inclusión en la estrategia de **objetivos específicos en materia de igualdad o planes de igualdad**. Enfoque interno y externo.
- **Indicadores** cuantitativos y cualitativos. Datos desagregados por sexo. Evaluación del impacto producido interna y externamente, y por el servicio/producto ofrecido. Visibilizar impactos invisibilizados.
- Atención al **lenguaje empleado en los procesos de reflexión estratégica**.



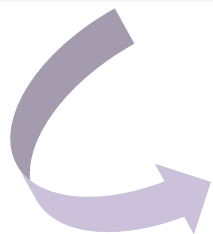
# GUÍA, METODOLOGÍA Y FICHA PARA UN APOORTE DE VALOR A LA GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO



[http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones\\_guias2/es\\_emakunde/adjuntos/euskalit\\_igualdad\\_gestion\\_avanzada.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/euskalit_igualdad_gestion_avanzada.pdf)



[http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizaciones\\_recursos/es\\_materia/adjuntos/metodologia\\_mpe\\_0\\_guia\\_cas.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizaciones_recursos/es_materia/adjuntos/metodologia_mpe_0_guia_cas.pdf)



- Premisas de la metodología.
- Funciones de la persona consultora.
- Herramientas.
  - ✓ Documento compromiso.
  - ✓ Indicadores.
  - ✓ **Análisis gestión.**
  - ✓ Encuesta de opinión.
  - ✓ Apoyo a la dinamización.
  - ✓ Diagnóstico y Plan.
  - ✓ Encuesta del proceso.
  - ✓ Informe final.
- Desarrollo global del proceso.

## herramientas asociadas a la metodología

- Documento de compromiso con la igualdad y con el proceso iniciado.
- Herramienta para el diagnóstico "Indicadores de Género".
- Fichas de recogida de la información referida a la gestión integral de la organización.
- Modelo de Encuesta de Opinión sobre la Igualdad en la Empresa.



- Apoyo para la dinamización de las sesiones de trabajo con las personas de la organización.
- Materiales de apoyo para las sesiones presenciales o trabajo entre-sesiones.

- Modelo para la redacción de Diagnóstico y Plan.
- Encuesta de valoración del proceso de las personas participantes



# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN

**herramientas asociadas a la metodología**

- Premisas de la metodología.
- Funciones de la persona consultora.
- Herramientas.
  - ✓ Documento compromiso.
  - ✓ Indicadores.
  - ✓ Análisis gestión.
  - ✓ Encuesta de opinión.
  - ✓ Apoyo a la dinamización.
  - ✓ Diagnóstico y Plan.
  - ✓ Encuesta del proceso.
  - ✓ Informe final.
  - Desarrollo global del proceso.

• Documento de compromiso con la igualdad y con el proceso iniciado.

• Herramienta para el diagnóstico "Indicadores de Género".

• Fichas de recogida de la información referida a la gestión integral de la organización.

• Modelo de Encuesta de Opinión sobre la igualdad en la Empresa.

• Documento de apoyo al proceso de trabajo

• Apoyo para la dinamización de las sesiones de trabajo con las personas de la organización.

• Materiales de apoyo para las sesiones presenciales o trabajo entre-sesiones.

• Modelo para la redacción de Diagnóstico y Plan.

• Encuesta de valoración del proceso de las personas participantes



Reflexión-Acción para la elaboración del Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres

## Objetivos de la herramienta:

1. Aportar **áreas para la reflexión y la acción** en materia de igualdad de mujeres y hombres en la gestión –guía prescriptora-.
2. Servir de apoyo para la reflexión desde la **sencillez**, el **rigor** y el **aporte de valor** para las organizaciones.



Índice	
ESTRATEGIA .....	2
CLIENTELA .....	9
PERSONAS .....	17
SOCIEDAD .....	30
INNOVACIÓN .....	37

# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia



*Reflexión-Acción para la elaboración del Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres*

## Estrategia

### Elemento 1: Estrategia

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada **donde tengan una presencia y un peso equilibrado tanto mujeres como hombres.**

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, **atendiendo a la diversidad de género, edad y otras variables**, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia de la organización.

**E.1. Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia**

**E.2. Cómo se reflexiona y se establece la estrategia**

**E.3. Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia**

**Órganos de Gobierno / Dirección**

**Modelo y herramientas de gestión y gobernanza**

**Debilidades | Fortalezas (propias)**

**Amenazas | Oportunidades (del entorno)**



# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia

E.1. CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA	Descripción actual de nuestra organización	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas, ...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras, <b>incorporando la perspectiva de género en este conocimiento de necesidades y expectativas.</b></li> <li>Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.</li> <li>Identificar fuentes de información relevantes sobre clientes/mercados, nuevas tecnologías, estrategias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional <b>y que atienda a las demandas sociales del entorno cercano.</b></li> <li>Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.</li> <li>Establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas <b>y permita incorporar perspectivas, como la de género, que enriquezcan el proceso en su conjunto.</b></li> </ul>		
<p>EN SÍNTESIS: Gestión de la información para la definición de la estrategia y la toma de decisiones.</p>		

# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia

E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA	Descripción actual de nuestra organización	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.</li> <li>Definir los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (Misión, Visión, Valores, principios éticos o de buen gobierno, políticas, ...) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización. <i>Incorporar, a su vez, otros elementos también clave como personas, necesidad(es), expectativas, deseos, vida(s), saber(es), tiempo(s), naturaleza, valor(es), emoción, salud, participación, poder(es) para, cuidado(s), ...</i></li> <li>Definir los objetivos estratégicos o de largo plazo, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograrlos (de internacionalización en mercados / <i>clientela, proveeduría</i>, nuevas sedes, ..., de desarrollo tecnológico, de innovación, ... <i>de desarrollo social</i>) identificando las relaciones causa-efecto y evaluando sus riesgos.</li> <li>Definir el Modelo de negocio y las propuestas de valor para los diferentes segmentos de mercado, productos, servicios, etc.</li> <li>Definir el modelo organizativo y de gestión (por áreas, por procesos, por unidades de negocio, por mini compañías...) <i>y el impacto de género de ese modelo organizativo y de gestión.</i></li> <li>Identificar los elementos, medios y recursos necesarios para materializar la estrategia: procesos clave, factores críticos de éxito, imagen de marca, competencias de las personas, <i>estrategia de igualdad de mujeres y hombres y de perspectiva de género en productos y servicios</i>, recursos económicos, cartera de tecnologías requeridas, inversiones en equipamientos, riesgos a gestionar, ...</li> </ul>		

# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia

<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar si se requerirá establecer alianzas con <b>proveeduría, clientela</b>, ...o incluso la <b>competencia</b> en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y la complementariedad de ambas partes.</li> <li>Concretar los objetivos y estrategias de largo plazo hasta objetivos anuales o de corto plazo, identificando las relaciones causa-efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo. <b>Incorporar un informe previo de impacto de género esperado o buscado.</b></li> </ul>		
<p>EN SÍNTESIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los grupos de interés., Conocimiento que se dispone de ellos. Proceso de reflexión y participantes.</li> </ul>		

E.3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA	Descripción actual de nuestra organización	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar la estrategia a las diferentes personas de nuestra organización, comprobando que es comprendida y asumida <b>por los diferentes colectivos, niveles, grupos, puestos... que la conforman.</b></li> <li>Comunicar aquellos aspectos de la estrategia que sea <b>procedente a la clientela, alianzas</b> y otros grupos de interés.</li> <li>Desplegar progresivamente los objetivos y estrategias adaptando la estructura de organización y gestión y definiendo objetivos y planes de actuación, cada vez más concretos para guiar la acción de las personas.</li> <li>Definir, para cada nivel, los indicadores de eficacia y eficiencia que nos permitan realizar una gestión basada en hechos y datos. <b>Incorporar la variable sexo en los indicadores para los que sea posible.</b></li> </ul>		

# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las alianzas, revisando los resultados logrados y el nivel de satisfacción de ambas partes.</li> <li>• Definir el / los paneles de indicadores (ventas, productividad, económico-financieros, ... <b>personas, impacto en sociedad, impacto de género...</b>) que permitan hacer el seguimiento continuo de los resultados logrados en la organización, manteniéndolos alineados mediante relaciones causa-efecto con los objetivos generales y gestionando las interfaces entre estos elementos.</li> <li>• Revisar con regularidad los objetivos y las estrategias definidos, para mantenerlos debidamente actualizados. <b>Incorporar en la revisión información desagregada por sexo, perspectiva de género en productos y servicios, demandas sociales actuales, etc.</b></li> </ul>		
<p>EN SÍNTESIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del modelo de gestión a desarrollar, modelo organizativo, objetivos, visión-misión-valores, compromisos a asumir, relación con la cadena de valor (clientela, proveeduría...).</li> <li>• Comunicación, despliegue, revisión y actualización de la estrategia.</li> </ul>		

# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia

OTRAS REFLEXIONES	Descripción actual de nuestra organización	Acciones
<p><b>ORGANOS DE GOBIERNO / DIRECCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Composición de los órganos de gobierno, órganos de dirección, y otras estructuras directivas/organizativas existentes.</li> <li>• Procesos de renovación, actualización, sustitución, ampliación... de los órganos de gobierno/dirección. Proceso y participantes.</li> <li>• Documentos para el gobierno/dirección: Estatutos. Códigos de comportamiento, códigos éticos, compromisos públicos asumidos, etc. Presencia en ellos de la igualdad o perspectiva de género.</li> </ul>		
<p><b>MODELO Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo o estilo de gestión y toma de decisiones e impactos generados por él: modelo participativo, vertical, horizontal, asambleario, centralizado, unipersonal...</li> <li>• Existencia de Plan estratégico, o Planes de gestión que incorporan acciones o plan de igualdad.</li> <li>• Presupuestos, memorias económicas. Desglose de partidas, partida única...</li> <li>• Gestión basada en la recogida de información y datos. Datos desagregados por sexo para todos los indicadores relevantes posibles.</li> <li>• Funcionamiento operativo de la entidad e impactos generados por él: presentista, esporádico, de excesiva demanda, por delegación...</li> </ul>		



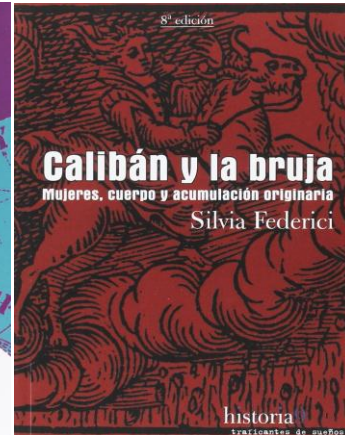
# FICHA DE APOYO A LA REFLEXIÓN: Estrategia

DAFO	Descripción actual de nuestra organización	Acciones
<b>DEBILIDADES   FORTALEZAS (PROPIAS)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Surgidas del funcionamiento de la entidad, y que generan impactos positivos o negativos en cuestiones de género.</li><li>• Surgidas de las personas de la entidad, y que generan impactos positivos o negativos en cuestiones de género.</li></ul>		
<b>AMENAZAS   OPORTUNIDADES (DEL ENTORNO)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Surgidas del contexto, y que generan impactos positivos o negativos en cuestiones de género.</li></ul>		

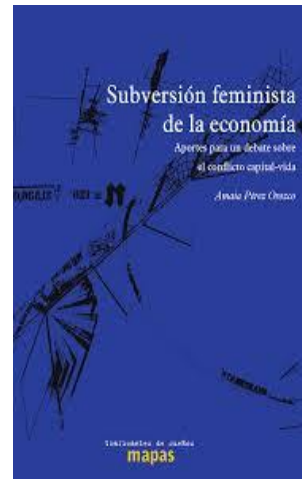
# REPENSAR LAS RELACIONES ECONÓMICAS CON FEMINISMO



Silvia Federici



Amaia Pérez-Orozco



# Eskerrik asko



KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

