

# Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



# Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



305.43

I59g Instituto Nacional de las Mujeres

Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas / Instituto Nacional de las Mujeres; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. -- 1. ed. -- San José, C.R.: Instituto Nacional de las Mujeres; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017. (Colección Tenemos derecho a tener derechos; n. 78; Subserie Autonomía Económica de las Mujeres; n. 2)

31 p.; 21.59 cm. X 27.94 cm.

ISBN 978-9968-25-356-7

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE GÉNERO. 2. CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CUIDADOS. 3. EMPLEO DE LAS MUJERES. 4. TRANSVERSALIZACIÓN. 5. SALUD DE LAS MUJERES. 6. RECURSOS HUMANOS. I. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. II. Título

#### **COMITÉ DIRECTIVO**

Alejandra Mora  
Ministra de la Condición de la Mujer  
Presidenta ejecutiva  
Instituto Nacional de las Mujeres

Alice H. Shackelford  
Representante residente  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en  
Costa Rica

Kryssia Brade  
Representante residente auxiliar  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en  
Costa Rica

#### **EQUIPO DE TRABAJO**

Yolanda Delgado, directora técnica, INAMU  
María Picado, coordinadora del Área de Políticas Públicas  
para la Autonomía Económica de las Mujeres, INAMU  
Gabriela Mata, oficial del proyecto, PNUD Costa Rica  
Andrea Milla, coordinadora del proyecto, INAMU-PNUD  
Ana Isabel Rojas, profesional especialista, INAMU  
Ana Isabel Garita  
Karina Espinoza, asistente del proyecto, INAMU-PNUD  
Guillermina Martín, especialista del área de género, PNUD  
Hub Regional  
Diana Gutiérrez, especialista en empoderamiento económico,  
igualdad de género, trabajo y sector privado, PNUD Hub Regional  
Ana Landa, consultora a cargo

#### **EQUIPO DE COMUNICACIÓN**

Ivannia Arias, jefa de la unidad de comunicación, INAMU  
Diana Ramírez, asesora en comunicación, PNUD Costa Rica

#### **DIAGRAMACIÓN**

Catalina Rojas Piza

#### **IMPRESIÓN**

Grupo Nación GN S.A.

# PRESENTACIÓN

En las últimas décadas se han dado importantes avances y esfuerzos a favor de la igualdad de género en Costa Rica. No obstante, persisten brechas evidentes, por ejemplo, en las oportunidades económicas. Las mujeres enfrentan tasas de participación más bajas, tasas de desempleo, subempleo y trabajo informal más altas, y menores salarios promedio que los hombres, lo cual afecta su autonomía económica, su desarrollo humano y el cumplimiento efectivo de sus derechos. Este fenómeno no es exclusivo de Costa Rica: estas brechas se observan en la mayoría de los países del mundo. Por lo tanto, se han formulado metas y estrategias para cerrarlas, tanto en el país como a nivel internacional.

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, que se llevó a cabo en septiembre de 2015, los Estados miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

La Agenda 2030 y los ODS ponen particular énfasis en promover la igualdad de género como fin y medio para lograr el desarrollo sostenible. Uno de los ODS se refiere específicamente a la igualdad de género: el objetivo 5 busca “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. Adicionalmente, se hizo un esfuerzo por incluir de forma transversal la igualdad de género en los otros ODS. Así, el objetivo 8 persigue “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas”, y plantea como una de sus metas lo siguiente: “para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

Asimismo, a nivel nacional se han planteado diversos objetivos en el *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018*, la *Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género* y el *Plan Estratégico Institucional* del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). El propósito ha sido lograr la generación de mayor crecimiento económico, caracterizado por más y mejores empleos, la reducción de la pobreza, la disminución de la desigualdad social, así como por la capacidad de las mujeres para generar ingresos propios y controlar los activos y recursos.

Con el fin de contribuir a estos objetivos, el INAMU y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han establecido una alianza estratégica para impulsar el proyecto “Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género”, el cual pretende potenciar las capacidades de instituciones públicas y empresas privadas para impulsar la igualdad de género en las relaciones laborales. En este marco, nos complace presentar la serie de herramientas didácticas titulada “Igualdad de género en el empleo: fortaleciendo las condiciones laborales mediante la implementación de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género”.

El Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG) pretende apoyar y guiar a las empresas privadas e instituciones públicas para que, de forma innovadora, logren identificar las brechas de género existentes y establezcan planes y medidas para eliminarlas progresivamente, mejoren su productividad, incrementen su valor agregado y se diferencien positivamente en un mercado en continuo cambio y evolución. Son seis las guías que conforman esta serie:

- *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas.*
- *Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas.*
- *Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.*
- *Guía para la auditoría del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género conforme a la Norma INTE 38-01-01 Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos.*
- *Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones.*
- *Orientaciones a las empresas privadas para la atención básica de casos de violencia contra las mujeres.*

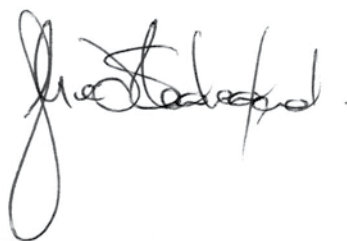
Estos documentos apoyan la implementación de la Norma INTE 38-01-01 Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos, en su versión del año 2015. El INAMU elaboró, desde el 2008, documentos similares, los cuales constituyeron la base para la serie que hoy presentamos. De esta manera, el camino recorrido y las lecciones aprendidas de experiencias previas permitieron que hoy se cuente con un acervo importante de recursos pedagógicos de apoyo para la implementación de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.

El objetivo de este material es potenciar que más organizaciones avancen hacia la igualdad de género, facilitándoles la tarea de emprender el camino o fortalecer y ampliar los esfuerzos ya iniciados, y que podamos reconocer el aporte a la competitividad que generan las mujeres. Todos estos instrumentos se han diseñado con el propósito de que sean lo más claros, prácticos y útiles posibles para las organizaciones, tanto para aquellas que inician como para las que ya han dado pasos en este ámbito.

Esperamos que estas guías sean un instrumento útil para empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones; una herramienta de apoyo y formación para la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo, que ayude y oriente a las organizaciones y a quienes las integran para identificar, visibilizar y eliminar las posibles brechas entre mujeres y hombres existentes en ellas. Nuestro propósito es que las mujeres accedan y permanezcan en el ámbito laboral en igualdad de oportunidades y trato que los hombres.



Alejandra Mora Mora  
Ministra de la Condición de la Mujer



Alice H. Shackelford  
Representante Residente del Programa de  
Naciones Unidas para el Desarrollo en Costa Rica

# INTRODUCCIÓN

La *Guía para la elaboración de Políticas de Igualdad de Género en las organizaciones públicas y privadas*, que forma parte de la serie de herramientas didácticas *Igualdad de género en el empleo: fortaleciendo las condiciones laborales mediante la implementación de un sistema de gestión*, tiene por objeto dar pautas a las organizaciones que decidan poner en marcha políticas y planes de acción para fortalecer, promover y asegurar la igualdad de género a lo interno. También tiene en cuenta los requerimientos establecidos para las políticas de igualdad de género en la Norma INTE 38-01-01, que regula el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG). De esta manera, la Guía está orientada a que las organizaciones que desean certificarse en dicha Norma diseñen su política de igualdad de género de acuerdo con los requerimientos que esta establece. Pretende además ser un instrumento útil, práctico y de sencilla aplicación, capaz de ser adaptado con flexibilidad a los diversos contextos.

La Guía está estructurada en cinco partes. Las primeras tres partes señalan los aspectos conceptuales y las condiciones para el diseño de una política de igualdad de género en una organización, así como los elementos a considerar según lo indica la Norma INTE 38-01-01. La cuarta parte desarrolla la metodología para la elaboración de la política de igualdad de género y la quinta parte los contenidos que esta debe de tener. Por último, se incluye como anexo una “Matriz del plan de acción de la política de igualdad de género”.

Les invitamos ahora a hacer suya esta Guía. Tenemos la seguridad de que su aplicación les permitirá expresar el compromiso de la organización con los principios y objetivos de igualdad de género, así como, las aplicaciones prácticas y concretas de dichos compromisos en programas, proyectos y acciones específicas. Y, sobre todo, les guiará para innovar y fortalecer los esfuerzos que realizan para mejorar sus organizaciones, hacerlas más dinámicas e innovadoras y mejorar sus resultados, porque la igualdad entre mujeres y hombres es una condición fundamental para su desarrollo.

¡Adelante!

# ÍNDICE

<b>1. Las definiciones importantes. ¿Qué es una política de igualdad de género? ¿Qué es un plan de acción para la igualdad de género?.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ¿Cuáles son las condiciones fundamentales para que una política de igualdad de género se diseñe e implemente de forma efectiva? .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Elementos clave de la política de igualdad de género según la Norma INTE 38-01-01 .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Metodología para el diseño de una política de igualdad de género .....</b>	<b>7</b>
4.1 La importancia de la participación activa .....	7
4.2 Fases para el diseño de una política de igualdad de género.....	9
<b>5. Contenidos de una política de igualdad de género .....</b>	<b>13</b>
PARTE I. Los antecedentes .....	14
PARTE II. La política de igualdad de género .....	16
PARTE III. El plan de acción para la igualdad de género .....	20
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexo 1. Matriz del plan de acción de la política de igualdad de género.....</b>	<b>25</b>

# 1. LAS DEFINICIONES IMPORTANTES. ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO? ¿QUÉ ES UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO?

En Costa Rica, con el objetivo de promover la igualdad de género dentro de las organizaciones, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) ha puesto en marcha un conjunto de herramientas didácticas para apoyar la implementación de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG). Estos sistemas se definen como un conjunto de elementos interrelacionados de una organización (procedimientos, actividades, políticas, planes, mecanismos de monitoreo, etc.), que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos encaminados a la erradicación de la discriminación de género y la consecución de la igualdad entre mujeres y hombres. Si bien es cierto que una organización puede decidir poner en marcha una política de igualdad de género de forma autónoma y no como parte de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género, lo ideal es que la política forme parte y se integre en un SIGIG ya que este, como conjunto integrado y articulado de elementos organizacionales, facilitará y potenciará la implementación de la política.

Una política de igualdad de género es un documento que expresa el compromiso de la alta dirección de la organización con los principios y objetivos de igualdad de género, señalando la estrategia global que esta se propone implementar para reducir las brechas y desigualdades de género en la organización, y los mecanismos, tanto internos como externos, que pondrá en marcha para ello.<sup>1</sup> Una política de igualdad de género es, por tanto, un documento de carácter político, estratégico y general, dirigido a optimizar la gestión de los recursos humanos, la cultura empresarial y el funcionamiento de la organización, y, a la vez, a facilitar, apoyar y reforzar la actividad y los resultados de la organización.<sup>2</sup>

Por su parte, un plan de acción para la igualdad de género, como su nombre indica, es un plan que guía la aplicación práctica y concreta de una política de igualdad de género, durante un periodo de tiempo establecido. Como tal, es un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar el diagnóstico de brechas de género, orientadas a que la organización alcance progresivamente la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, y a eliminar la discriminación por razón de sexo.<sup>3</sup>

Como se ha mencionado, tanto la política de igualdad de género como el plan de acción tienen por objetivo eliminar las brechas de género en la organización. Estas se definen como las diferencias existentes entre mujeres y hombres, en relación con las oportunidades, el acceso, el uso y el control de los recursos, y el disfrute de los beneficios de la organización. Las brechas se manifiestan en discriminaciones y desigualdades que limitan el ejercicio de los derechos humanos, el bienestar y el desarrollo integral de las personas, y mayormente de las mujeres.<sup>4</sup>

1 Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.). *Sello de igualdad de género: Programa de certificación para empresas públicas y privadas con apoyo del PNUD. Módulo 2: Sellos de igualdad de género*. Recuperado de [http://americalatinagenera.org/newsite/images/Guia\\_Sello\\_de\\_Genero\\_LAC\\_ESP.pdf](http://americalatinagenera.org/newsite/images/Guia_Sello_de_Genero_LAC_ESP.pdf)

2 Fundación Mujeres (2008). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Extremadura, España: Fundación Mujeres.

3 Asociación Española para la Calidad. (2017). *Planes de igualdad*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/planes-de-igualdad>

4 Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). *Norma INTE 38-01-01:2015 Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral-Requisitos*. San José: INTECO.



**Cuadro 1. Algunas brechas de género en el ámbito laboral en Costa Rica, 2015**

Brechas de género en el trabajo	Mujeres	Hombres
Porcentaje de personas trabajando (con contrato por tiempo indefinido y tiempo definido)	33,50%	66,50%
Número medio de horas extraordinarias mensuales remuneradas	2	8
Remuneraciones mensuales promedio por persona trabajadora (colones corrientes) en términos brutos (salario base, pago por horas extraordinarias, salario en especie y otras remuneraciones)	496.494	544.786
Porcentaje de nuevos contratos	32,62%	67,38%

Fuente: Elaboración propia a partir de INEC, Encuesta Nacional a Empresas, 2015. Datos del 4° Trimestre.

## 2. ¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES FUNDAMENTALES PARA QUE UNA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO SE DISEÑE E IMPLEMENTE DE FORMA EFECTIVA?

Cinco son las condiciones necesarias para que una política de igualdad de género pueda diseñarse e implementarse de forma efectiva. Estas se desarrollan a continuación.

- **Compromiso y liderazgo de la alta dirección.** El primer elemento fundamental para asegurar bases sólidas para el diseño y la implementación de una política de igualdad de género es el liderazgo de la alta dirección de la organización en el proceso. Es decir, debe existir el compromiso explícito de quienes la dirigen en su más alto nivel con la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en la organización y, por tanto, con la erradicación progresiva de las brechas y desigualdades de género existentes. Este compromiso debe expresarse tanto internamente como de cara a terceros, ya sean clientes, personas usuarias, personas proveedoras, público en general y también otras organizaciones.

## Instrumentos donde se puede expresar el compromiso de la alta dirección:

- Comunicado específico a todo el personal
- Evento de lanzamiento del proceso de diseño del SIGIG
- Manual de inducción a nuevas personas contratadas
- Código de ética de la organización
- Comunicaciones corporativas, tanto internas como externas
- Manual de calidad
- Creación de una comisión de igualdad

- **Conocimientos básicos sobre qué son las brechas de género, sus causas y su implicación en la organización.** Comprometerse con la igualdad de género requiere que al menos la alta organización cuente con conocimientos básicos sobre el significado de la igualdad de género y sus implicaciones e impactos en la organización<sup>5</sup>. Un proceso fundamental para generar conocimiento y apropiación sobre este ámbito, nuevo para la mayor parte de las organizaciones, es la realización de un diagnóstico de brechas de género como punto de partida<sup>6</sup>. El diagnóstico servirá no solo para conocer las brechas y problemáticas existentes entre mujeres y hombres, sino también para formar y sensibilizar a la alta dirección y al personal clave sobre su importancia e impacto en la organización.
- **Claridad en el personal sobre cuáles son sus roles específicos.** Para que la política pueda diseñarse e implementarse efectivamente, la alta dirección debe asegurarse de que todas las personas en la organización conozcan lo que se espera que hagan (sus responsabilidades) y lo que están autorizadas a hacer (autorizaciones) en el marco de la política de igualdad de género. También es importante para ello que comprendan la forma en que estas responsabilidades y autorizaciones están mutuamente relacionadas. Esto es fundamental también para garantizar la aplicabilidad de la política y del plan de acción para la igualdad de género y la implicación del conjunto de la organización, en el marco de sus responsabilidades específicas.
- **Relación directa con los ámbitos de acción y prioridades de la organización.** Para que una política de igualdad de género tenga éxito es fundamental que no sea una cuestión aislada, adicional, sumada a, sino que tenga relación directa con las áreas de trabajo y prioridades institucionales. Por ejemplo, si para una empresa su prioridad es la expansión de sus mercados a nivel internacional, la política de igualdad de género

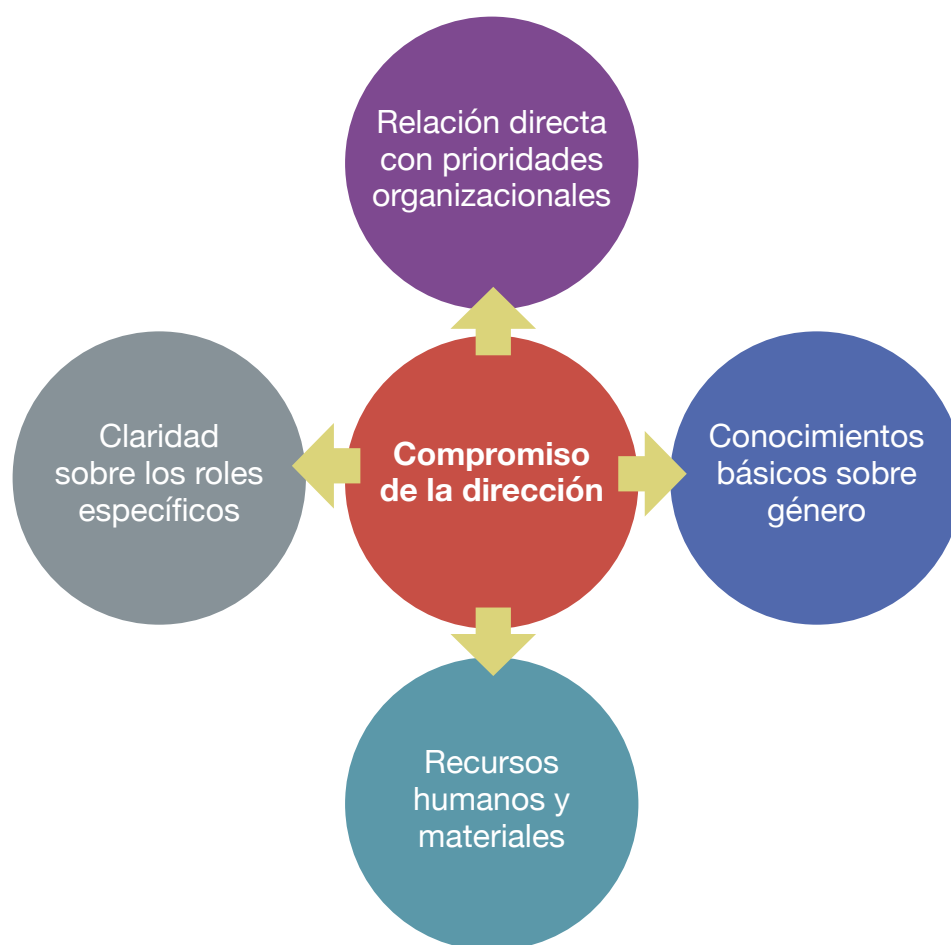
5 Para profundizar sobre este tema puede consultar el documento: Instituto Nacional de las Mujeres. (En prensa). Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.

6 Para profundizar sobre este tema puede consultar el documento: Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas*. (1 ed.) San José, C.R.: INAMU y PNUD. (Colección Tenemos derecho a tener derechos; n.o 77; Subserie Autonomía Económica de las Mujeres; n. o 1).

deberá de articularse a los procesos de gestión de personal que se van a desarrollar de cara a las acciones de expansión previstas. Si para una organización pública la prioridad para el siguiente periodo es la desconcentración de sus oficinas a nivel regional, la política de igualdad de género deberá también integrarse muy activamente en estos procesos.

- **Recursos necesarios.** En toda organización, la asignación de recursos indica donde están las prioridades organizativas. Así, si la organización y su alta dirección están comprometidas con la igualdad de género, esto deberá ser visible a través de la asignación específica de recursos humanos, materiales y financieros, así como al proceso de elaboración de la política y a su implementación. Obviamente, y tal como señala la Norma INTE 38-01-01, la política de igualdad de género y el SIGIG deben “considerar sus opciones tecnológicas y sus posibilidades financieras, operacionales y comerciales” (INTECO, 2015, p. 14) de la organización.

**Figura 1. Condiciones necesarias para el diseño de una política de igualdad de género**



### 3. ELEMENTOS CLAVE DE LA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO SEGÚN LA NORMA INTE 38-01-01

La política de igualdad de género busca un efecto transformador en las relaciones laborales y sus procesos de trabajo, de tal manera que exista igualdad de oportunidades y trato entre las mujeres y los hombres para acceder a los beneficios que otorga la organización tales como: ascensos, promociones, becas, incentivos, conciliación de la vida personal y laboral. Esto supone una apuesta de futuro que contribuye no solo a acabar con la discriminación hacia las mujeres, sino también a generar beneficios directos para la organización y, por tanto, constituye una estrategia a medio/largo plazo para el desarrollo y progreso de esta.

Tal y como se establece en la Norma INTE 38-01-01, una política de igualdad de género y su plan de acción deben de:

- a. Ser apropiadas a la naturaleza y magnitud de las brechas de género existentes en la organización.
- b. Proporcionar el marco para establecer objetivos de igualdad y equidad de género en la organización.
- c. Incluir un compromiso para el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y otros que la organización haya suscrito.
- d. Ser comunicadas a todas las personas que trabajan para la organización o en nombre de ella y estar a disposición del público.
- e. Su implementación debe de ser documentada y revisada periódicamente.
- f. Incluir un compromiso de mejora continua del SIGIG.

## 4. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UNA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

Este apartado refiere tanto a las características que debe tener el proceso de elaboración de una política de igualdad de género como a los pasos o fases que tienen que darse para lograrla.

### 4.1 LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA

El abordaje de las desigualdades de género es un tema en el que la mayoría de las organizaciones se interesan cada vez más, a pesar de que en algunos aspectos resulta ser aún muy desafiante y novedoso, como por ejemplo, en el acoso sexual en el ámbito laboral. La desigualdad entre mujeres y hombres es un elemento estructural de nuestras sociedades y, por tanto, forma parte de la cultura y de las prácticas cotidianas de las personas y las organizaciones. Como elemento estructural y sobre el que se sustenta el desarrollo y el funcionamiento de nuestras sociedades, la desigualdad en muchos casos está naturalizada y es invisible, sobre todo para aquellas personas que no la han experimentado directamente o no tienen conocimientos e información al respecto. Con frecuencia, además, el abordaje de las desigualdades de género puede provocar resistencias entre el personal, dado que cuestiona y pretende modificar el *status quo* y las relaciones de poder existentes en la organización.

Por esta razón es fundamental que el proceso de elaboración de una política de igualdad de género cuente con una metodología participativa e inclusiva, con el fin de asegurar una apropiación por parte del conjunto del personal y, particularmente, por parte de los mandos superiores y medios, que tendrán la responsabilidad de ejecutarla y asegurarla en sus respectivos ámbitos de actuación. De esta manera, el proceso de elaboración de la política de igualdad de género se convierte también en un instrumento de formación y sensibilización a las personas que integran la organización.

Para asegurar la participación, es fundamental que la Política se diseñe de forma coordinada, es decir, que no se haga de manera aislada por departamentos o que sea un solo área quien la lleve a cabo. Las diferentes instancias responsables deben trabajar en coordinación para garantizar una política que realmente atienda todas las brechas existentes en la organización y brinde una respuesta real y efectiva a cada una de ellas. De esta forma se garantiza también la aplicabilidad de la misma, ya que al fomentar la participación y reforzar la comunicación interna, se potencia la apropiación y responsabilidad de la plantilla en la materialización de las estrategias y medidas acordadas. Una estrategia para facilitar este trabajo coordinado desde el principio es la constitución de un comité interno para el diseño de la política, que integre en lo posible a representantes de todas las áreas estratégicas de la organización y que esté liderado por la persona responsable del Departamento de Recursos Humanos.

El proceso debe buscar tanto la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres como sensibilizar y formar a todo el personal en esta materia. Es imprescindible buscar una perspectiva integradora que a través de mecanismos para la obtención de información (entrevistas a personas afectadas/interesadas, grupos de discusión, buzones de sugerencias, etc.) ponga de manifiesto cuáles deben de ser las prioridades de la política de igualdad de género y las estrategias y acciones más adecuadas para abordarlas. Tener en cuenta, a lo largo de todo el proceso, las propuestas de trabajadoras y trabajadores ayuda a priorizar y elaborar las líneas de actuación, que serán las que, de manera más tangible, permitan la implementación de la política a través de su plan de acción.

Otro elemento importante en términos de participación y aprendizaje de experiencias ya existentes es establecer comunicación o coordinación con otras organizaciones o colectivos que cuentan con experiencias previas y buenas prácticas. Esto es importante porque, tanto para eventualmente orientar la política como para poder contar con espacios de aprendizaje mutuo e intercambio de buenas prácticas. El conocimiento de políticas similares y de cómo se han elaborado, posibles obstáculos, así como elementos a replicar, significa una posición avanzada ya desde el punto de partida.

**Figura 2. Elementos clave de la participación activa**



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 FASES PARA EL DISEÑO DE UNA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

Las fases para el diseño de una política de igualdad de género se resumen a continuación. Es importante en cualquier caso tener en cuenta que el proceso no termina cuando se diseña la política y su plan de acción, ni cuando este se implementa. Por el contrario, se trata de un proceso vivo que, a través del monitoreo de la implementación de las acciones y de la evaluación continua de sus resultados, permite retroalimentar y actualizar periódicamente la política y su plan de acción para la igualdad de género.

El proceso se puede resumir en las siguientes fases:

### 1. Establecimiento de condiciones de partida.

- a. **Expresión pública del compromiso de la alta dirección.** La alta dirección comunica a todo el personal su compromiso con el diseño y la puesta en marcha de la política de igualdad de género, indicando el proceso que se llevará a cabo, las personas que lo implementarán y lo que se espera de quienes integran y participan en la organización. En términos prácticos, el proceso de diseño y desarrollo de la política deberá ser liderado por la persona a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, que reportará directamente al comité/responsable de la dirección de esta.
- a. **Constitución del equipo interno responsable.** Al igual que se indica en la *Guía para el diagnóstico de brechas de género* (INAMU, 2017), dado que la política será un instrumento de carácter interno, la dirección tendrá que decidir si la facilitación se encarga a una persona o equipo de la organización o se contrata externamente. En cualquier caso, debe de nombrar un equipo o comité de trabajo interno que lidere y organice el diseño de la política de igualdad de género. Este puede ser el mismo que ha liderado el diagnóstico de brechas de género, en caso de que este ya haya sido realizado. Este equipo debe de estar liderado y coordinado por la persona responsable de la Dirección de Recursos Humanos, junto con las personas directivas o gerentes de cada una de las áreas clave de la organización. Es indispensable que participe la Dirección de Recursos Humanos, así como las direcciones responsables de planificación, presupuesto y sistemas de gestión. Este comité se puede apoyar en otras personas de carácter más operativo para la organización de las actividades concretas que se pongan en marcha para el diseño de la política y el plan de acción.

### 2. Identificación y priorización de los problemas.

- a. **Realización del diagnóstico de brechas de género.** Es un primer paso fundamental porque permite identificar y visibilizar las brechas de género y las problemáticas relacionadas con la desigualdad de género existentes en la organización, así como identificar y analizar las prácticas organizacionales con el fin de evidenciar la forma en que estas desigualdades se introducen en la organización. Permite además verificar si efectivamente la organización está cumpliendo con toda la normativa y reglamentación debida en este ámbito o si existen carencias. Se constituye así en el punto de partida para comenzar un proceso de reflexión, evaluación y planificación de la gestión de ca-

lidad con igualdad de género y por lo tanto para el diseño de las políticas de igualdad en las organizaciones. Para realizarlo se aconseja utilizar como referencia la *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas* (INAMU, 2017).

- b. **Análisis de los resultados del diagnóstico de brechas de género y priorización de brechas.** Este proceso es clave ya que permitirá a la organización priorizar los ámbitos de intervención de la política en cada una de las dimensiones que establece la Norma INTE 38-01-01, en los casos en que se han identificado problemáticas específicas. La priorización dependerá de la significancia de las brechas y las problemáticas identificadas, tanto en la probabilidad de ocurrencia, la gravedad y el alcance del impacto que tiene su permanencia en términos de desigualdad como, por el contrario, del impacto potencial positivo en caso de que se corrijan; tendrán también en cuenta la existencia de un requisito legal o de otro tipo de obligado cumplimiento para la organización, las prioridades organizacionales, las preocupaciones de las partes interesadas o las implicaciones para su imagen y reputación, así como los recursos humanos y financieros disponibles.

### 3. Definición de la política de igualdad de género y su plan de acción.

- a. **Discusión participativa sobre los objetivos de la política, los resultados esperados y las estrategias a desarrollar.** La política de igualdad de género y su plan de acción deberán dar respuesta a las brechas y problemáticas de género priorizadas en los ámbitos y dimensiones que establece la Norma INTE 38-01-01. Si bien en Costa Rica una organización puede decidir poner en marcha una política de igualdad de género sin tener que certificarse de acuerdo a la Norma INTE 38-01-01, que regula el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG), se recomienda en cualquier caso que se tengan en cuenta siempre, para la elaboración de la política, los ámbitos que la Norma establece. Esto tanto porque engloba todas las áreas de trabajo interno donde es necesario promover la igualdad de género, como porque hacerlo así facilitará a la organización certificarse más adelante, si así se decide eventualmente. El cuadro siguiente los sintetiza.



**Tabla 1. Ámbitos para la definición de objetivos, resultados y estrategias de la política y el plan de acción de igualdad de género**

1. Gestión del personal
1.1 Participación en profesiones y ocupaciones
1.2 Participación en la toma de decisiones
1.3 Ordenamiento de jornadas de trabajo
1.4 Reclutamiento y selección
1.5 Promoción y evaluación del desempeño
1.6 Remuneración e incentivos
1.7 Acceso a acciones de formación y de capacitación
1.8 Competencias y toma de conciencia
2. Salud integral
2.1 Formas de violencia de género
2.2 Hostigamiento o acoso sexual
2.3 Acoso laboral
2.4 Seguridad y salud ocupacional
2.5 Salud sexual y salud reproductiva
2.6 Instalaciones y equipos
3. Corresponsabilidad social de los cuidados
4. Resolución de conflictos
5. Comunicaciones
6. Control operacional

Fuente: INAMU (2017). *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas.*

Para esta discusión y también para la previa, relacionada con la priorización de las brechas y problemáticas de género más importantes, el comité de trabajo interno establecerá el alcance (direcciones/departamentos/personas) y el formato de consulta a desarrollar. En cualquier caso, es importante asegurar que en esta fase participen:

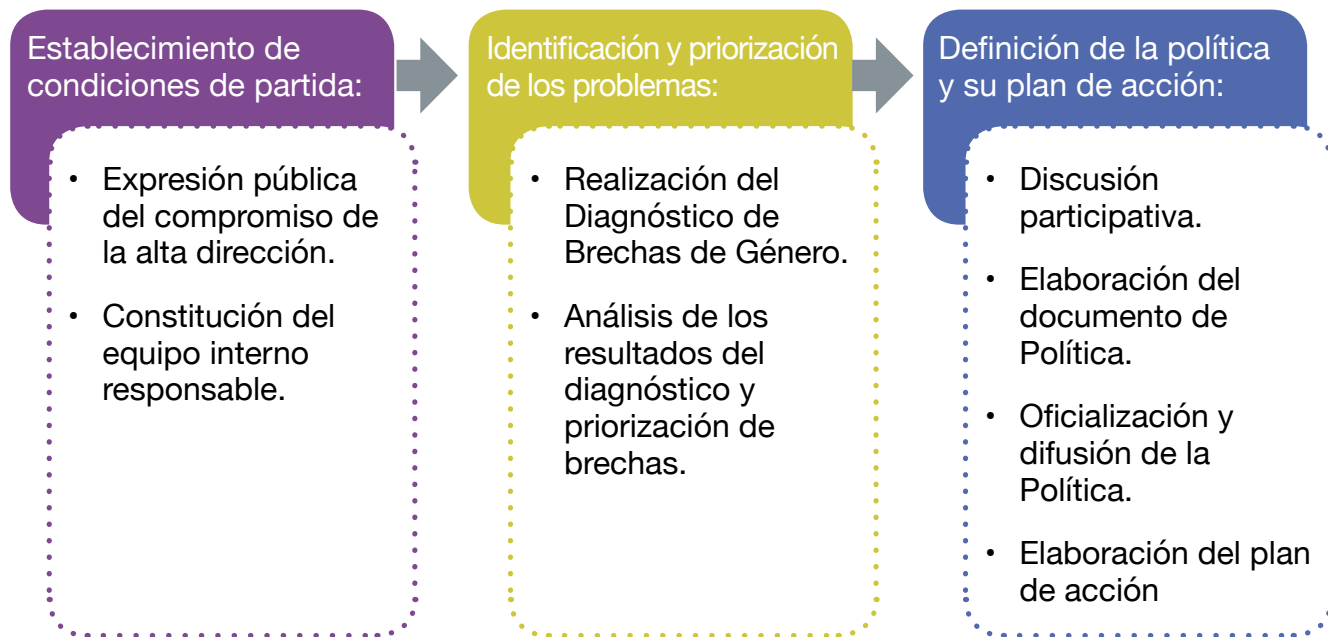
- Los niveles gerenciales y mandos intermedios de todos los departamentos involucrados.
- Mujeres y hombres de forma paritaria, y también de forma prioritaria las mujeres que trabajen en las áreas o departamentos mayoritariamente masculinizados.
- Representantes sindicales, asegurando siempre el mismo número de hombres que de mujeres.
- Representantes de otros comités que existan en la organización (Ej. comité de salud y seguridad ocupacional, etc.).
- Personal de rangos menores de cada una de las áreas involucradas, en función de sus responsabilidades específicas de trabajo.

Es importante valorar la posibilidad de realizar consultas de forma separada y específica a mujeres y hombres. Con frecuencia, y precisamente derivado de condicionantes de género, la participación de las mujeres suele ser menor en grupos mixtos que la de los hombres. Desarrollar consultas específicas y separadas facilitará que, particularmente las mujeres, se sientan más cómodas y libres de expresar sus opiniones, en relación a temas sensibles como la discriminación, el acoso o la violencia.

- b. Elaboración del documento de la política de igualdad de género.** Este es el momento en el que se pasa a papel y se estructura el documento de la política, a partir de los hallazgos identificados, las discusiones y priorizaciones realizadas, y las decisiones tomadas por la dirección al respecto, a partir de las sugerencias y propuestas obtenidas en las fases previas. En el apartado siguiente se orienta sobre la estructura del documento de la política.
- c. Aprobación por parte de la dirección de la organización.** Este es un paso fundamental para lograr que la política se interiorice y forme parte del quehacer cotidiano de la organización. La aprobación y la comunicación de la misma a todo el personal debe de hacerse de tal manera que se le dé la mayor fuerza y repercusión posible, para que toda la organización conozca y asuma el compromiso de la dirección en su propio quehacer y ámbito de responsabilidad. Para ello, la dirección puede convocar a una reunión general específica, enviar un comunicado escrito a todo el personal, hacer mención de la aprobación de la política en los instrumentos de información al público, entre otros.
- d. Oficialización y difusión de la política tanto al interior de la organización como a la clientela/personas usuarias y proveedoras y a organizaciones relacionadas.** Una vez que la política ha sido aprobada y oficializada, debe de ser difundida tanto al interior de la organización como a terceras personas interesadas. Los mecanismos pueden ser múltiples y diversos: notas informativas internas, publicar y circular el documento de la política entre el personal, cartelera interna, notas de prensa, publicación en la web y en redes sociales, etc.
- e. Elaboración del plan de acción de la política de igualdad de género y puesta en marcha de los mecanismos necesarios para su implementación.** El plan de acción de la política puede elaborarse de forma paralela al documento de política o bien una vez que esta haya sido aprobada. En el siguiente apartado se dan orientaciones para su elaboración.

A continuación, se presenta sintetizada las fases generales para el diseño de una política de igualdad de género.

**Figura 3. Fases para la elaboración de una política de igualdad de género**



Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONTENIDOS DE UNA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

A partir de diversas experiencias previas en la elaboración de políticas y planes de acción para la igualdad de género, presentamos aquí una pequeña guía de contenidos con el objetivo de facilitar y guiar a las organizaciones en la tarea. Esta guía deberá y podrá ser adaptada por cada organización en función de su propio contexto y modelo organizativo, asegurando que cumpla siempre con los requisitos mínimos que establece la Norma. Para ello, es importante primero aclarar la diferencia entre política de igualdad de género y plan de acción para la igualdad de género. En nuestro caso, se propone que el documento de la política tenga un carácter político y estratégico y, por tanto, más general, mientras que el plan de acción sea el instrumento operativo con el que la política se llevará a la práctica, en un periodo de tiempo determinado.

**Tabla 2. Límites entre la política de igualdad de género y el plan de acción para la igualdad de género**

Instrumento	Carácter	Contenido	Duración
Política de igualdad de género	Político /estratégico	<p>Parte I: Los antecedentes</p> <p>Presentación; antecedentes y justificación; contexto de la organización; marco normativo y organizacional relacionado; principales brechas de desigualdad identificadas.</p> <p>Parte II: La política de igualdad de género</p> <p>Compromiso de la Dirección (político, técnico, de recursos, etc.); principios; objetivo general; objetivos específicos; resultados esperados; definición de responsabilidades por niveles.</p>	4 años
Plan de acción para la igualdad de género	Operativo	<p>Parte III: El plan de acción de la política</p> <p>Acciones a desarrollar por resultado; recursos necesarios; responsables específicos; metas esperadas/tiempo; indicadores de seguimiento; medios de verificación; mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación.</p>	2 años

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor facilidad, proponemos un documento de política de igualdad de género que se divida en tres partes: una primera que brevemente resuma los antecedentes del proceso de elaboración de la política y la situación de la que se parte, una segunda que defina la política de igualdad de género como tal y una tercera parte que presente una propuesta sencilla para el diseño de un plan de acción de la política. De esta manera, la organización podrá manejar y difundir las tres partes en su conjunto o bien una de ellas en función de sus necesidades o lo que se considere más oportuno en cada caso.

## PARTE I. LOS ANTECEDENTES

- a. **Presentación.** Este es un primer apartado breve donde la alta dirección presenta el documento de la política, sus objetivos y alcance, y sobre todo expresa de forma explícita su compromiso con esta como medio para promover la igualdad entre mujeres y hombres en la organización y erradicar las brechas y desigualdades existentes. En este apartado es importante que la alta dirección también visibilice la relación entre la igualdad de género y la visión, misión y objetivos de la propia organización, así como que indique el periodo temporal para el cual se establece la política.
- b. **Antecedentes y justificación.** En este apartado se explica brevemente cuáles son los momentos, sucesos, razones y decisiones previas que han llevado a la organización a diseñar y poner en marcha una política de igualdad de género. Entre estos pasos previos estará seguramente, por ejemplo, la identificación previa de las brechas y desigualdades de género en la organización mediante un diagnóstico de brechas de género.

- c. **Contexto de la organización.** En este apartado, se introduce brevemente la organización para que quien pueda leer la política (recordemos que esta debe de estar disponible al público en general) comprenda quién es la organización, a qué se dedica, cómo funciona y quiénes la integran. Para integrar los contenidos de este apartado, puede usarse como guía los incluidos en el anexo 1 de la *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas* (INAMU, 2017).
- d. **Marco normativo y organizacional relacionado.** La desigualdad entre mujeres y hombres es un problema político y social a nivel internacional y nacional. Por ello, Costa Rica cuenta en la actualidad con un marco normativo amplio que regula tanto los derechos laborales de todas las personas y los específicos de las mujeres, como la igualdad de género. Este marco normativo está integrado tanto por las convenciones, tratados y convenios internacionales suscritos por nuestro país, como por las leyes nacionales vigentes. Todas las organizaciones, aunque no cuenten con un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género o no se comprometan explícitamente con la igualdad de género, tienen la obligación de cumplir con esta normativa. Esta obligación y responsabilidad constituye un piso básico de cumplimiento para las organizaciones que ponen en marcha un SIGIG o una política de igualdad de género. Este apartado estará por tanto enfocado en identificar toda la normativa nacional vigente que aplica a la organización, tanto relacionada con los derechos laborales en general como con la igualdad de género en particular.

Un segundo punto de este apartado será el de identificar otras normas, reglamentos o convenios relacionados, que la organización haya suscrito, ya sean de tipo sectorial (por ejemplo, convenios colectivos sectoriales) o de calidad (por ejemplo, certificaciones ambientales).

Si bien es cierto que toda la normativa existente que aplique a la organización es de acatamiento obligatorio, se da el caso de que muchas veces las organizaciones desconocen algunas normas (y en particular las relacionadas con la promoción de la igualdad) o no las cumplen porque nadie se los demanda o exige. Identificarlas es, por tanto, fundamental tanto para que la organización asegure, mediante su política y su plan de acción para la igualdad, el cumplimiento de la normativa, como para que el personal esté consciente de cuáles son sus derechos y responsabilidades al respecto.

Un tercer punto deberá de hacer mención de otras políticas sectoriales u organizacionales existentes (política salarial, política de promoción de personal, entre otras) en la organización y que puedan ser vinculadas con los esfuerzos de promoción de la igualdad de género.

- e. **Situación de la organización: principales brechas de género y problemáticas detectadas.** En este apartado se sintetizarán los principales hallazgos del diagnóstico de brechas de género que se habrá realizado previamente. Estos hallazgos deben de corresponder a las dimensiones y requerimientos que se plantean en la *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas* (INAMU, 2017), que a su vez corresponden con lo establecido por la Norma INTE 38-01-01. Como se recordará, son las siguientes: gestión del personal, salud integral, corresponsabilidad social de los cuidados, resolución de conflictos, comunicaciones y control operacional.

## PARTE II. LA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

- a. **Principios.** La organización debe definir cuáles son los principios que regirán esta política. Pueden ser principios ya asumidos en otras políticas o documentos organizacionales, o principios nuevos vinculados directamente con la igualdad entre mujeres y hombres. Además, la Norma INTE 38-01-01 establece que un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género ha de considerar los principios relacionados con la responsabilidad social corporativa como son: *Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas, Respeto al principio de legalidad, Respeto a la normativa internacional de comportamiento y Respeto a los Derechos Humanos*. Adicionalmente, deben de asumir el principio de participación activa del personal, “de tal forma que sus conocimientos y habilidades sean potenciados en beneficio de la organización y de los hombres y mujeres que en ella trabajan”.<sup>7</sup>
- b. **Objetivos de la política de igualdad de género.** La política puede tener un objetivo general y uno o varios objetivos específicos.
- *Objetivo general:* con diferentes redacciones, el objetivo general de una política de igualdad de género tiene que ver con garantizar la participación igualitaria de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la organización, de forma que se beneficien y contribuyan, de igual manera, del progreso y desarrollo de esta, y de que el hecho de ser mujer u hombre no limite o determine de ninguna manera su participación y sus oportunidades de desarrollo en esta. Este objetivo debe ser el fin último que se quiere alcanzar y cuya consecución implica la eliminación de todas las discriminaciones y brechas de género identificadas.
  - *Objetivos específicos:* son objetivos más concretos que se desglosan del anterior. Son además los que guiarán posteriormente la definición de los resultados esperados en cada una de las áreas de intervención definidas para la política.

Para aquellas organizaciones que deseen poner en marcha un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género y certificarse, se recomienda que cada objetivo específico se relacione con cada una de las dimensiones de la Norma (cuadro 2). A manera de ilustración, y con el fin de que se aprecie el tipo de redacción para objetivos específicos, se hace referencia a los objetivos específicos de la *Política nacional para la igualdad y equidad de género de Costa Rica*, elaborados para el período 2018-2030, los cuales se muestran en el siguiente recuadro.

<sup>7</sup> Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). *Norma INTE 38-01-01:2015 Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral-Requisitos*. San José: INTECO.

## Objetivos de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres en Costa Rica 2018-2030<sup>8</sup>

- Eje 1

Promover cambios culturales en la ciudadanía, favorables a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres para la promoción, protección, respeto y garantía de sus derechos humanos, en las todas las regiones y zonas del país. Fortalecer la cultura para la igualdad y la institucionalidad de género en el Estado.

- Eje 2

Promover la corresponsabilidad social de los cuidados de personas en situación de dependencia y del trabajo doméstico no remunerado, que posibilite oportunidades y el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres.

- Eje 3

Fortalecer la autonomía económica de las mujeres mediante el empleo inclusivo de calidad y el uso, acceso y control a ingresos, recursos y beneficios, reduciendo la desigualdad en la distribución de la riqueza del país y, considerando la corresponsabilidad social de los cuidados como eje de empoderamiento económico en todas las regiones y zonas.

- Eje 4

Fortalecer a las mujeres en su empoderamiento personal, liderazgo individual y colectivo, el autocuidado y su bienestar para la ciudadanía plena y el logro de la igualdad efectiva.

Como pauta, se sugiere que los objetivos se formulen siempre con un verbo en infinitivo al comienzo de la frase, por ejemplo: “Lograr la paridad en todos los puestos de decisión de la organización”.

- c. **Resultados por objetivo específico.** A partir de cada uno de los objetivos específicos establecidos en la política, cada uno de ellos relacionados con una de las dimensiones mencionadas en el Capítulo 7 de la Norma INTE 38-01-01, la organización deberá definir uno o varios resultados que espera alcanzar como consecuencia de la implementación de la política. Se recomienda que los resultados se redacten como algo logrado, por ejemplo: “Se ha incrementado la participación de mujeres en las áreas donde están subrepresentadas”; “Se han eliminado los estereotipos y prácticas discriminatorias de los procesos de reclutamiento y selección para erradicar”; “El personal masculino de la organización ha incrementado su acceso a medidas de conciliación de la vida laboral y familiar”, etc.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de las Mujeres (2018). *Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030*. 1 ed. – San José: Instituto Nacional de las Mujeres, 2018. (Colección Políticas públicas para la igualdad y equidad de género; n.12; Estrategias e instrumentos de política pública; n. 12).

Como ya se ha indicado, para cada objetivo específico se pueden plantear uno o varios resultados. Estos pueden ser de distinta magnitud en función de su alcance y de la progresividad esperada, aunque deben de ser suficientemente estratégicos y abarcadores para evitar tener una multiplicidad enorme de resultados.

Como ejemplo, si una organización se ha planteado como objetivo específico “Lograr la paridad de género en todos los departamentos y niveles de la organización”, un resultado vinculado a este objetivo específico podría ser: “Se ha alcanzado la paridad de género en los órganos directivos de la organización”. El alcance de dicho resultado podrá ser temporalizado en metas parciales, especificadas en los sucesivos planes de acción que se establezcan para la implementación de la política.

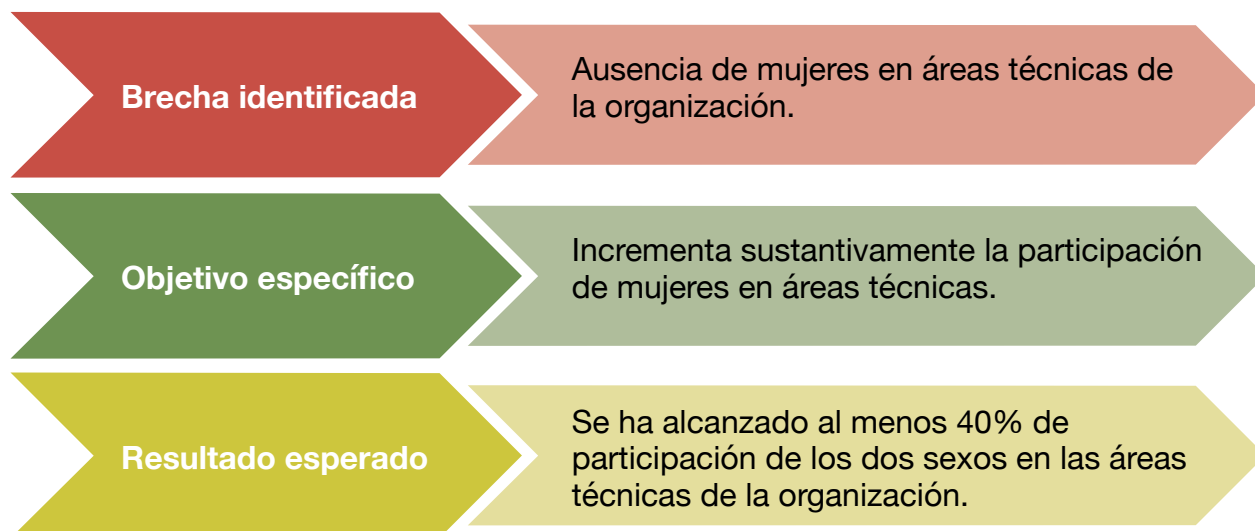
**Figura 4. Ejemplo de lógica de contenidos en una política de igualdad de género**

Dimensión 7.1.2 de la Norma: Reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño

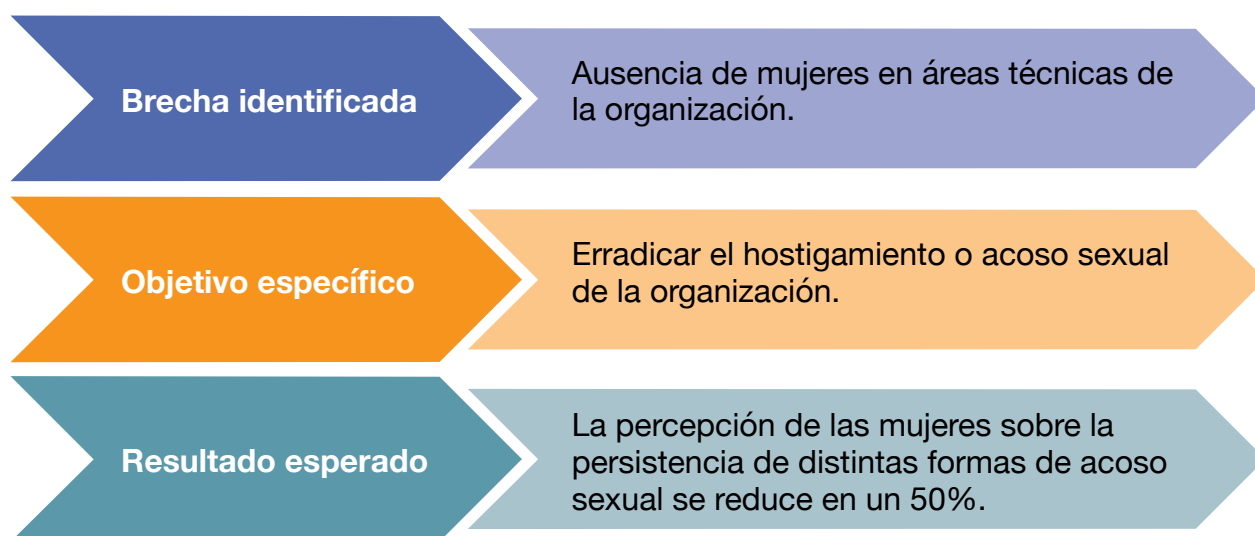




### Dimensión 7.1.8 de la Norma: Participación en profesiones y ocupaciones



### Dimensión 7.2 de la Norma: c) Hostigamiento o acoso sexual



- d. Definiciones de responsabilidades por niveles.** Si bien la política como tal no es un documento operativo, es importante definir cuáles son las responsabilidades generales de cada uno de los niveles de la organización en su promoción, implementación y difusión. Esta definición podría además incorporarse posteriormente a los manuales de puestos de la organización de manera que se institucionalicen las responsabilidades específicas de cada nivel y tipo de puesto en relación con la política y, por tanto, estas formen parte de los criterios de evaluación del desempeño en cada uno de ellos.
- e. Vigencia, evaluación y actualización.** La organización deberá definir el periodo de vigencia de la política y si se prevén evaluaciones y de qué tipo una vez esta concluya.

## PARTE III. EL PLAN DE ACCIÓN PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO

Como ya se ha mencionado, este será el principal mecanismo de operativización de la política de igualdad de género durante el periodo determinado que se establezca. Como tal, puede formar parte del documento de la política en sí (como aquí se propone) o puede constituir un documento aparte.

El plan de acción para la igualdad de género debe de ser un documento operativo, sencillo y concreto. Para ello se propone al final una matriz base que recoge los elementos planteados.

Los aspectos clave que el plan de acción debe de incluir son los siguientes:

a. Matriz del plan de acción

En coherencia con lo propuesto por la política, se propone que esta matriz se organice en función de las dimensiones o áreas que establece la Norma y los objetivos y resultados que se han indicado para cada una de ellas.

Para cada resultado incluido en la política de igualdad, se deberá indicar:

- i. Meta del plan de acción: Es decir, hasta dónde se pretende llegar en la consecución del resultado esperado. Esta meta se mide mediante un indicador de resultado específico. Además, se incluirá dentro de la meta tanto la línea de base, es decir, la situación actual en relación a la meta prevista, como la fecha esperada de la consecución de la meta.
- ii. Acciones previstas: Como su nombre indica, son las acciones y actividades que proponemos desarrollar para lograr la meta prevista en el plan de acción para la igualdad de género.
- iii. Recursos necesarios: Se refiere a nombrar los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones propuestas. En conjunto, deberá indicarse también el valor estimado monetario asignado para la realización del conjunto de acciones que contribuirán al logro de la meta propuesta.
- iv. Indicadores de medición: Son los parámetros que nos permiten medir el grado de avance logrado, para cada una de las acciones propuestas, en relación a la meta prevista en el plan de acción para la igualdad de género. Se trata normalmente de indicadores de proceso, es decir, de indicadores que dan cuenta de la realización de las actividades previstas.

**Tabla 3. Tipos de indicadores**

Indicadores de proceso <sup>9</sup>	Indicadores de resultado <sup>10</sup>	Indicadores desagregados por sexo	Indicadores de género
Se usan para monitorear la cantidad y las clases de actividades.	Se usan para evaluar si la actividad alcanzó, o no, los objetivos o resultados propuestos.	Se usan para mostrar datos e información analizando la presencia de mujeres y hombres en ellos. Permiten conocer una realidad determinada en relación al número de mujeres y hombres.  Pueden ser tanto de resultado como de producto.	Se usan para hacer visible el sistema de sexo/género y su evolución en cuanto a generador y reproductor de desigualdades entre mujeres y hombres.  Pueden ser tanto de resultado como de producto.
Ejemplos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de capacitaciones impartidas.</li> <li>• Número de personas capacitadas.</li> <li>• Número de manuales producidos.</li> <li>• Número de personas participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción del personal en relación a una medida desarrollada.</li> <li>• Disminución de incidencias en auditorías del SIGIG.</li> <li>• Porcentaje de personas promovidas.</li> <li>• Incremento de la productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de mujeres promovidas en la organización sobre el total.</li> <li>• Tasa de absentismo laboral por sexo.</li> <li>• Promedio salarial según sexo.</li> <li>• Acceso a medidas de conciliación según sexo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de denuncias sobre acoso sexual presentadas.</li> <li>• Incremento de la presencia de mujeres en cargos de dirección.</li> <li>• Porcentaje de procedimientos organizacionales revisados con perspectiva de género.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

9 ONU Mujeres. (2012). Indicadores. Recuperado de <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

10 Ídem.

- v. Medios de verificación: Son los medios, normalmente documentales, aunque también pueden derivar de la observación o de la información obtenida mediante consultas, que permiten comprobar el grado de consecución de las metas a alcanzar.
- vi. Responsable del cumplimiento de la meta: Aquí se deberá indicar quiénes son las personas responsables principales y de apoyo de la meta indicada.
- vii. Tiempo/plazos previstos: Se indican para cada acción prevista.
- b. Mecanismos de implementación, monitoreo y seguimiento del plan de acción para la igualdad de género

La implementación refiere a la puesta en práctica del plan de acción establecido. Por su parte, el monitoreo refiere al proceso mediante el cual se reúne, observa, estudia y emplea información para poder realizar el seguimiento del plan de acción. La implementación y el monitoreo, por tanto, deben de ir muy de la mano.

El monitoreo tiene la función de retroalimentar el plan de acción y su ejecución, y así asegurar que los resultados previstos finalmente se cumplan. Debe, de esta manera, aportar información valiosa y específica, permitiendo una temprana detección de los fallos y la aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesarias. También debe ir midiendo progresivamente el avance de los resultados hacia las metas previstas, tomando como referencia la línea de base que proporcionó el diagnóstico. Para ello es importante definir mecanismos efectivos y prácticos. Cada organización debe estipular los que mejor se adapten a su modelo organizacional, así como al tamaño de su plantilla.

En el caso de que la política de igualdad de género cuente con un SIGIG, estos mecanismos deberán estar integrados en los mecanismos de seguimiento y monitoreo de dicho sistema.

Por lo tanto, los mecanismos de implementación y monitoreo del plan de acción para la igualdad de género deben de estar estrechamente ligados. El principal mecanismo de implementación es, tal como establecerá la política de igualdad de género, la “definición de responsabilidades por niveles”. Un segundo mecanismo importante para la efectiva implementación del plan será la constitución de un comité específico que coordine las acciones a desarrollar. Por su parte, los mecanismos de monitoreo y seguimiento suelen incluir, además de espacios de coordinación, la elaboración y actualización de bases de datos y la elaboración de informes.

Así, en este apartado se deberá indicar, por ejemplo:

- La composición y funciones del Comité de Implementación y Seguimiento al Plan de Acción para la Igualdad de Género (este comité puede ser el mismo que se constituyó para liderar el proceso de diseño de la política y su plan de acción). Se deberá indicar también su forma de funcionamiento y la periodicidad de sus reuniones. En caso de que la Política se desarrolle en el marco de un SIGIG, se entiende que este comité será el mismo que lidera el SIGIG.
- La elaboración de informes de seguimiento. Se deberá establecer el tipo, frecuencia y alcance de los informes de monitoreo de la política, así como las personas responsables de su coordinación y elaboración.

- El desarrollo de encuestas de percepción y opinión del personal sobre la política y el plan de Acción, y la efectividad de su aplicación.
  - El desarrollo de bases de datos desagregadas por sexo que permitan la medición de los indicadores de seguimiento establecidos.
  - Para aquellas organizaciones que cuentan con SIGIG y están certificadas en la Norma INTE 38-01-01, se deberá indicar también cómo se integrará y articulará el proceso de monitoreo del plan de acción con el programa de Auditorías del SIGIG que establece la Norma.
- c. Evaluación de la política de Igualdad de género

La evaluación de la política tiene por objetivo establecer en qué medida esta ha logrado impactar en la reducción de las brechas de género encontradas cuando se diseñó. La evaluación debe hacerse siempre al finalizar el periodo de vigencia de la política, aunque la organización puede decidir también desarrollar una evaluación intermedia, a mitad del periodo de vigencia de esta, para poder analizar con mayor profundidad si las estrategias y acciones diseñadas están dando los resultados previstos para lograr la consecución de los objetivos y metas planteadas.

Como indicamos al inicio de esta Guía, tenemos la seguridad de que la elaboración de la política, así como su seguimiento y evaluación, contribuirá y guiará los distintos esfuerzos que realizan para garantizar la igualdad de género en sus organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española para la Calidad (2017). Planes de igualdad. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/planes-de-igualdad>
- Fundación Mujeres (2008). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Extremadura, España: Fundación Mujeres.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2015). Norma INTE 38-01-01:2015 *Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral-Requisitos*. San José: INTECO.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2018). *Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030*. 1 ed. – San José: Instituto Nacional de las Mujeres, 2018. (Colección Políticas públicas para la igualdad y equidad de género; n.12; Estrategias e instrumentos de política pública; n. 12). Instituto Nacional de las Mujeres. (En prensa). *Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género*.
- Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017). *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas*. (1 ed.) San José: INAMU y PNUD. (Colección Tenemos derecho a tener derechos; n. o 77; Subserie Autonomía Económica de las Mujeres; n. o 1).
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (s.f.). Sello de igualdad de género: Programa de certificación para empresas públicas y privadas con apoyo del PNUD. Módulo 2: Sellos de igualdad de género. Recuperado de [http://americalatinagenera.org/newsite/images/Guia\\_Sello\\_de\\_Genero\\_LAC\\_ESP.pdf](http://americalatinagenera.org/newsite/images/Guia_Sello_de_Genero_LAC_ESP.pdf)
- Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (En prensa). *Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género*.

# ANEXO 1. MATRIZ DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

## Aclaraciones:

Para mantener la coherencia del plan de acción con la política, se propone que el plan de acción se estructure a partir de las dimensiones de la Norma/Objetivo específico/Resultados. Para cada resultado:

- **La meta del plan de acción para la igualdad de género** refiere a lo que se quiere lograr en relación con ese resultado. En esta misma columna se indicará la meta, así como el indicador de resultado con el que se pretende medir el logro de la meta propuesta y la fecha en la que se espera alcanzar la meta prevista (se podrán establecer a este nivel resultados parciales para periodos menores de tiempo, ver ejemplo 2). Como referencia, se incluirá también la línea de base del indicador, que se obtuvo con la realización del diagnóstico de brechas de género.
- **Acciones a desarrollar.** Se refieren a acciones globales y no necesariamente a una actividad concreta. Por ejemplo: “Desarrollo de un plan de capacitación en salud y seguridad ocupacional en el trabajo”. Obviamente este plan tendrá que tener después un plan más operativo y una calendarización específica.
- **Fecha/periodicidad.** Indicar la fecha prevista de finalización de esa acción o el periodo de tiempo en el que se prevé desarrollar. La mayor o menor concreción de los tiempos dependerá del contexto de cada organización. Por ejemplo, una organización puede decidir indicar los meses en que se desarrollará y otra por ejemplo indicar el semestre del año.
- **Recursos necesarios.** Se indicarán los recursos necesarios de forma genérica. Por ejemplo: local, equipos, contratación de asesoría externa, etc. Más abajo, donde se indica Valor de los recursos asignados a este resultado, se sugiere consolidar el monto global de recursos financieros necesarios para cumplir con las acciones previstas en la meta.
- **Indicadores de seguimiento.** Son indicadores para dar seguimiento a las acciones que se van a desarrollar. A este nivel se trata normalmente de indicadores de proceso.
- **Medios de verificación.** Son aquellos documentos o mecanismos con los que se verificará el avance de los indicadores de seguimiento.
- **Responsable principal de la meta.** Se deberá indicar quién o quiénes (personas y departamentos o áreas) que serán los responsables de asegurar el cumplimiento de las actividades previstas y del alcance de la meta.
- **Responsable de apoyo.** Se indicará quién o quiénes (personas y departamentos o áreas) serán responsables de apoyar al responsable principal en la consecución de la meta.

## EJEMPLO DE FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO

Dimensión de la Norma INTE 38-01-01 a la que refiere:

Objetivo específico 1.1 de la política de igualdad de género

Resultado 1.1.1

Meta del plan de acción	Acciones a desarrollar	Fecha/ periodicidad	Recursos necesarios	Indicadores de seguimiento (proceso)	Medios de verificación
Meta:					
Línea de base:					
Indicador de resultado:					
Fecha de consecución:					

Responsable principal de la meta:

Responsable de apoyo de la meta:

Valor de los recursos asignados a este resultado:



## EJEMPLO 1

Dimensión de la Norma INTE 38-01-01 a la que refiere: 7.1.2 Reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño.

Objetivo específico 1.1 de la política de igualdad de género: “Lograr la paridad de género en todos los departamentos y niveles de la organización”.

Resultado 1.1.1: “Se ha alcanzado la paridad de género en los órganos directivos de la organización”.

Meta del plan de acción	Acciones a desarrollar	Fecha/periodicidad	Recursos necesarios	Indicadores de seguimiento	Medios de verificación
La participación de las mujeres en los órganos de decisión se incrementa un 50%.	Revisión de la política interna de promoción y desarrollo profesional para erradicar sesgos de género.	Primer semestre	Asesoramiento externo	Política interna de promoción revisada y actualizada.	Política interna de promoción revisada.
Línea de base: 5% de mujeres en órganos de decisión.	Institucionalización de acciones afirmativas para priorizar el ascenso de mujeres a puestos de decisión (Ej.: Formación de mujeres líderes, establecimiento de cuotas de promoción de mujeres a cargos de decisión u otras).	Primer semestre	Material y personal para las formaciones	Porcentaje de mujeres promovidas internamente a cargos de decisión en relación al total de personas promovidas.	Documentos de publicación de medidas afirmativas.  Registros de procesos de promoción.
Indicador de resultado: Número de mujeres en puestos de decisión en Año x/ número de mujeres en puestos de decisión Año 0 *100.					
Fecha de consecución: Fecha de finalización del plan de acción.	Desarrollo de procesos de formación para el liderazgo femenino.	Segundo semestre/ Mensual	Recursos para el desarrollo de talleres	N.º de mujeres participantes en procesos de formación para el liderazgo.	Documentos de cursos.  Listados de asistencia.  Evaluaciones de participantes.

Responsable principal de la Meta: Dirección.

Responsable de apoyo de la Meta: Recursos Humanos.

Valor de los recursos asignados a este resultado:

Resultado 1.1.2: “Se ha incrementado el acceso de las mujeres a las áreas técnicas”.

Meta del plan de acción	Acciones a desarrollar	Fecha/Periodicidad	Recursos necesarios	Indicadores de seguimiento	Medios de verificación
La participación de las mujeres en las áreas técnicas se incrementa un 30%.	Revisión de la política interna de reclutamiento y selección para erradicar sesgos de género.	Segundo semestre	Asesoramiento externo	Política interna de reclutamiento y selección revisada y actualizada.	Política interna de reclutamiento y selección revisada.
Línea de base: Las mujeres son el 12% del personal en áreas técnicas. Indicador de Resultado: Número de mujeres en áreas técnicas en Año x/ número de mujeres en áreas técnicas Año 0 *100.	Establecimiento de al menos dos alianzas con instituciones formadoras en los ámbitos técnicos para asegurar que se cuenta con mano de obra femenina formada para contratar.	Permanente		Porcentaje de mujeres que aplican a los procesos de selección sobre el total de personas que aplican.  Porcentaje de mujeres seleccionadas sobre el total de personas seleccionadas.	Registro de actividades de reclutamiento.  Registros de procesos de selección.
Fecha de consecución: 20% el primer año. 30% al finalizar el plan.	Desarrollo de procesos de sensibilización al personal de áreas técnicas para la erradicación de estereotipos discriminatorios respecto a las capacidades de mujeres y hombres.	Primer semestre/ Bimensual	Recursos para el desarrollo de actividades de sensibilización	N.º de mujeres participantes en procesos de formación para el liderazgo.  Porcentaje de mujeres participantes en procesos de formación para el liderazgo sobre el total de personas formadas.	Memorias de actividades.  Listados de asistencia.  Evaluaciones de participantes.

Responsable principal de la meta: Gerentes de áreas técnicas.

Responsable de apoyo de la meta: Recursos Humanos.

Valor de los recursos asignados a este resultado:

## EJEMPLO 2

Dimensión de la INTE 38-01-01 a la que refiere: 7.2. c) Hostigamiento o acoso sexual.

Objetivo específico de la política de igualdad de género 2.1: “Erradicar el hostigamiento o acoso sexual de la organización”.

Resultado 2.1.1: “Se ha incrementado la sensibilización y el compromiso del personal contra el acoso sexual”.

Meta del plan de acción	Acciones a desarrollar	Fecha/periodicidad	Recursos necesarios	Indicadores de seguimiento	Medios de verificación
La percepción de las mujeres sobre la persistencia de distintas formas de acoso sexual se reduce en un 50%.	Diseño participativo e implementación de una política para la prevención y erradicación del acoso sexual en la organización.	Primer semestre	Asesoramiento externo.  Recursos para jornadas de consulta.	Política para la prevención y la erradicación del acoso sexual aprobada y difundida ampliamente.	Documento de política.
Línea de base: El 40% de las mujeres perciben la existencia de formas de acoso en la organización.	Establecimiento de un mecanismo claro, confidencial y efectivo para la denuncia de situaciones de acoso sexual.	Primer semestre		Porcentaje de personas que conocen y valoran positivamente el mecanismo (desagregado por sexo).	Documentos de publicación del mecanismo.  Registros de denuncias.
Indicador de resultado:  Número de mujeres que perciben que existen casos de acoso sexual en el Año x/ número de mujeres que perciben que existen casos de acoso sexual en el Año 0 *100.	Inclusión de actividades de formación y sensibilización contra el acoso sexual en el plan de formación sobre salud y seguridad ocupacional.	Segundo semestre	Recursos para el desarrollo de talleres y actividades de formación.	N.º de mujeres y hombres participantes en actividades de sensibilización sobre el acoso sexual.	Plan de formación sobre salud y seguridad ocupacional.  Listados de asistencia.  Evaluaciones de participantes.
Fecha de consecución:  La percepción se reduce al 30% el primer año.  La percepción se reduce al 20% al finalizar el plan.					

Responsable principal de la meta: Recursos Humanos.

Responsable de apoyo de la meta: Gerentes de área.

Valor de los recursos asignados a este resultado:



**INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES**

Dirección: Edificio Sigma, costado oeste del Mall San Pedro, San José, Costa Rica.  
Apartado postal: 50-2015  
Teléfono: (506) 2527 8401  
[www.inamu.go.cr](http://www.inamu.go.cr)  
e-mail: [derechos@inamu.go.cr](mailto:derechos@inamu.go.cr)



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL  
DESARROLLO COSTA RICA**

Dirección: Oficentro La Virgen 2, de la Embajada Americana  
300 m sur y 200 m sureste, Pavas, San José, Costa Rica.  
Teléfono: (506) 2296-1544  
Fax: (506) 2296-1545  
[www.pnud.or.cr](http://www.pnud.or.cr)  
e-mail: [registry.cr@undp.org](mailto:registry.cr@undp.org)

ISBN: 978-9968-25-356-7

