



Penelope

MÓDULO 8

SUPERVISIÓN, RENDIMIENTO E INFORMES SOBRE GÉNERO



Co-funded by
the European Union



INTRODUCCIÓN

Dado que un plan o estrategia de igualdad de género suele abordar múltiples cuestiones a la vez, lo que da lugar a un conjunto complejo de medidas, el seguimiento y la evaluación son componentes cruciales del proceso de transformación dentro de una organización.

Sin embargo, el potencial revolucionario de las intervenciones previstas se ve a menudo socavado precisamente por la falta de herramientas eficaces de seguimiento y evaluación. Es difícil **determinar si la organización está transformándose verdaderamente** si los objetivos no se basan en indicadores pertinentes de progreso, éxito o alcance. Esto también puede hacer que las partes interesadas se comprometan en menor medida con la consecución de esos objetivos.

La puesta en marcha de un **plan de seguimiento y evaluación adecuado** puede ayudar a garantizar la rendición de cuentas, facilitar la ejecución de las medidas, involucrar al personal y mejorar el conocimiento y la comprensión de la evolución continua y, cuando sea necesario, realizar los ajustes necesarios.



En resumen, se trata de un análisis crítico del proceso en su conjunto, cuyos principales objetivos son:

- Conocer el **grado de cumplimiento** del plan y conocer su evolución.
- Verificar si se **han alcanzado los objetivos propuestos** en el plan.
- Evaluar **la adecuación de los recursos, metodologías, herramientas y estrategias** utilizados en su implementación.
- Identificar **áreas de mejora o nuevas necesidades** que requieran la modificación de las medidas adoptadas o el diseño de nuevas acciones.



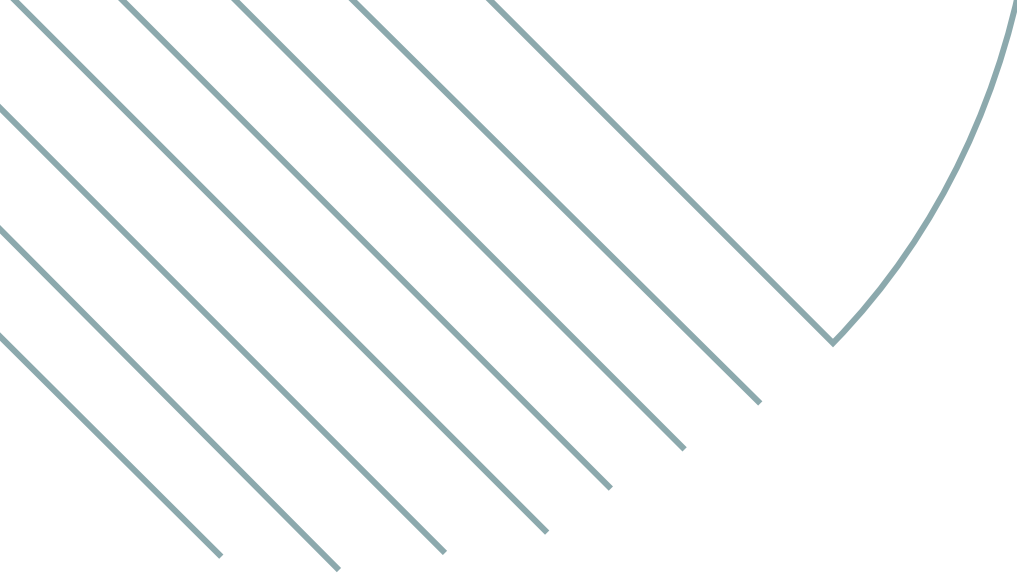


Penelope

HERRAMIENTA #17

CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN





El objetivo principal de esta herramienta es demostrar lo que se ha logrado hasta ahora dentro de su organización en términos de transformación efectiva hacia la igualdad entre hombres y mujeres. Este tipo de evaluación puede **realizarse de forma periódica** a modo de auditoría del progreso. El seguimiento, la medición y la presentación de informes periódicos sobre los resultados de las actividades principales a lo largo del tiempo serán fundamentales para determinar si la aplicación de una política de género está teniendo los resultados esperados.

Fuente: [United Nations Economic Commission for Europe \(CEPE\)](#).



Para medir los resultados antes, durante y después de determinadas actividades e intervenciones, lo ideal es que los procesos y plazos para el seguimiento y la presentación de informes estén establecidos antes de que comience la implementación de la estrategia, y **se describan en el documento del plan de igualdad de género**, así como todos los indicadores cuantitativos y cualitativos pertinentes que se van a supervisar.

A la hora de elaborar un sistema de seguimiento que se va a emplear, hay que plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo está progresando la organización con respecto a cada uno de los objetivos de la estrategia de género?
- ¿Hay suficiente información para evaluar con precisión el progreso y cuantificar los resultados?
- ¿Cómo se puede aplicar este conocimiento para abordar los problemas cuando no hay progreso o surgen dificultades?
- ¿Qué acciones o actividades deben modificarse, suspenderse o iniciarse?
- En base a la experiencia adquirida hasta la fecha, ¿es necesario ajustar la estrategia o los objetivos individuales? En caso afirmativo, ¿cuáles serían las consecuencias (qué significa esto exactamente)?

Personas y organismos implicados

- La **dirección de la organización**, responsable en última instancia de garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la organización y de asignar los recursos necesarios.
- El **comité de seguimiento** o las personas responsables, que recibirán y analizarán la información relativa a la aplicación de las medidas, los informes de seguimiento y cualquier otra información relacionada con la aplicación del plan durante su vigencia.
- El **personal** puede participar en la cumplimentación de cuestionarios que servirán de apoyo para la elaboración del informe de evaluación.
- **Otros organismos** implicados podrían ser la dirección de recursos humanos, los sindicatos, los representantes legales de los empleados, el comité de igualdad o consultores externos.

DIFERENCIAS ENTRE...

SUPERVISIÓN	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódico: en momentos esenciales, como a mitad del programa; al final o un tiempo después de que termine el programa.
<ul style="list-style-type: none"> • Recoge un seguimiento, supervisa, analiza y documenta el progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis en profundidad; compara los logros previstos con los reales.
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la participación, las actividades, los productos, los procesos de implementación, la pertinencia continua y los resultados probables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en los resultados en relación con la participación; los resultados en relación con los costos; los procesos utilizados para lograr los resultados; la relevancia general; el impacto y la sostenibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Responde a las preguntas sobre qué actividades se llevaron a cabo y los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responde por qué y cómo se lograron los resultados. Contribuye a la creación de teorías y modelos para el cambio.
<ul style="list-style-type: none"> • Avisa a los responsables sobre los problemas y ofrece opciones para tomar medidas de rectificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona opciones de estrategia y políticas a los gerentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación por parte de los gerentes o supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno y externo realizado por gerentes, supervisores o evaluadores externos.

La evaluación del plan es fundamental para el éxito de la incorporación de la igualdad entre mujeres y hombres en la gestión empresarial, ya que permite realizar una valoración crítica de las acciones emprendidas y definir estrategias futuras. Responde, por tanto, a **tres preguntas básicas** que se corresponden con los ejes en los que se basa el procedimiento de evaluación del plan.

¿Qué se ha hecho?	Evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los objetivos marcados. • Grado de consecución de los objetivos esperados. • Nivel de corrección de las desigualdades abordadas.
¿Cómo se ha hecho?	Evaluación del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo de las acciones emprendidas. • Grado de dificultad encontrado o percibido en el desarrollo de las acciones. • Tipos de dificultades y soluciones aportadas. • Cambios en las acciones y desarrollo del plan. • Grado de incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la gestión de la empresa.
¿Qué se ha logrado?	Evaluación del impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la cultura corporativa: actitudes de la dirección y del personal, prácticas del área de recursos humanos... • Reducción de los desequilibrios en la presencia y participación de mujeres y hombres.

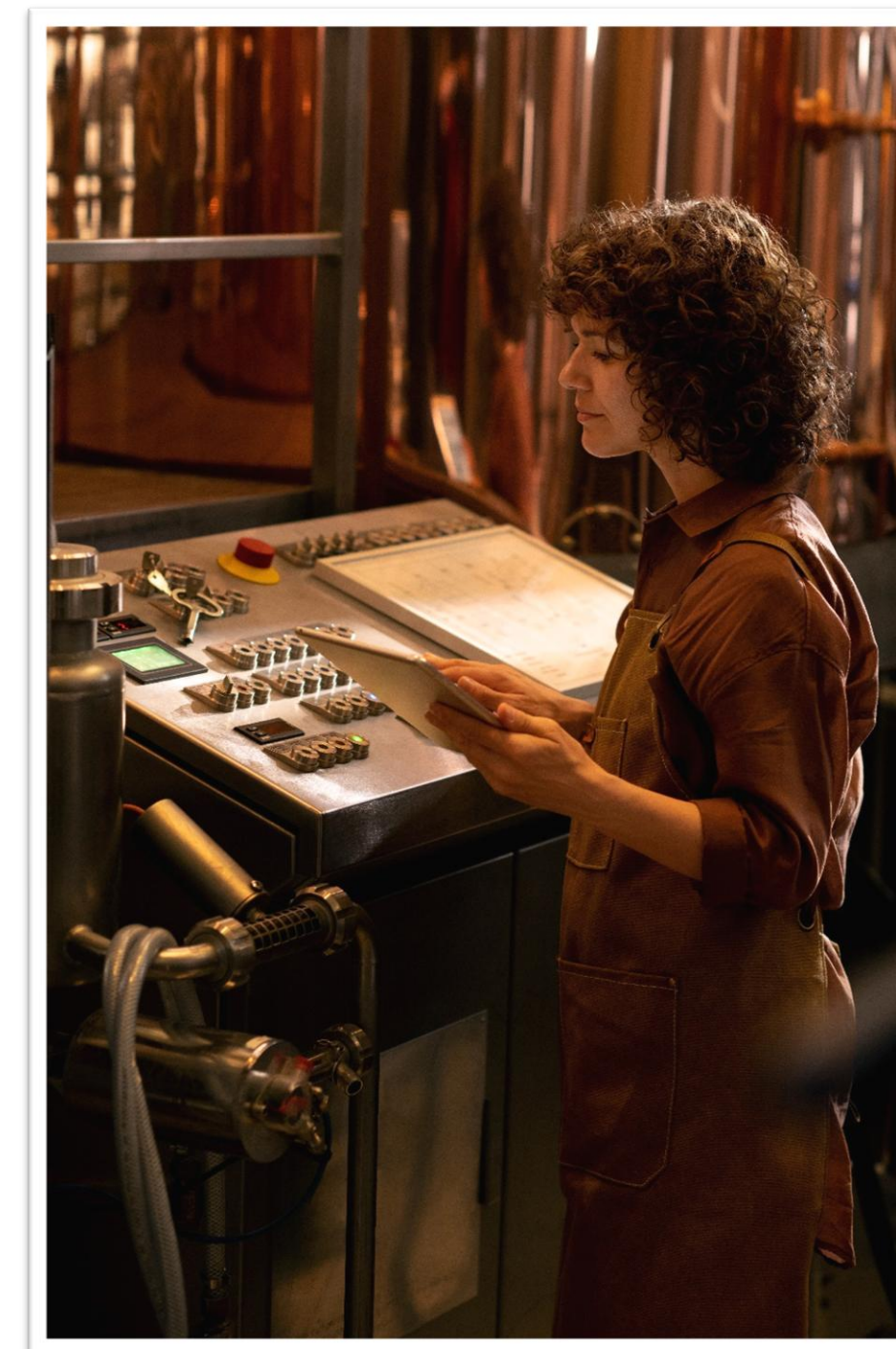


Para facilitar esta tarea, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Establecer y mantener un **sistema riguroso para recopilar y sistematizar la información y documentación** generada durante la implementación y el seguimiento.
- Obtener información sobre la **opinión y la valoración** del plan por parte de la dirección, el personal y las personas que han participado en su diseño, implementación y seguimiento.
- **Definir los periodos** en los que se evaluará el plan, teniendo en cuenta que se debe realizar al menos una evaluación intermedia y una final.
- Elaborar una **propuesta de mejora** para medidas incluidas en el plan con el fin de añadir, reorientar, mejorar, corregir, intensificar, mitigar o dejar de aplicar aquellas que lo requieran en función de sus efectos.

Gracias a este proceso de evaluación, su organización podrá crear un baremo mediante el que evaluar el rendimiento a largo del tiempo. Es fundamental que **siga recopilando datos y ampliando su base de datos**, al igual que estos son necesarios para completar el proceso de diagnóstico. Un paso crucial en el proceso continuo de supervisión y evaluación es el análisis de datos.

Tal y como se ha mencionado anteriormente en este conjunto de recomendaciones, es importante establecer una serie de **indicadores clave de rendimiento** como un sistema o un estándar de evaluación para supervisar el progreso y el logro de las acciones que se han llevado a cabo. En este caso la Agencia Australiana para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo y el Consejo de Joyería Responsable sugieren lo siguiente.



Fuente: [Freepik](#)

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Retención, promoción y formación	<ul style="list-style-type: none">• Desglose total de los empleados por tipo de empleo, contrato de trabajo, región y género.• Comparación entre la definición y el título del puesto dependiendo del género.• Comparación de la duración de la permanencia de los empleados en el mismo puesto de trabajo dependiendo del género.• Tasa de rotación, dependiendo del género.• Tasa de absentismo, dependiendo del género.• Tasa de promoción, dependiendo del género.• Porcentaje de empleados que participan en programas de formación, dependiendo del género.
Compromiso de los empleados y los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Resultados del compromiso de los empleados dependiendo del género.• Composición y compromiso de los clientes dependiendo del género.
Liderazgo responsable	<ul style="list-style-type: none">• Logros en relación con los objetivos de género, los cuadros de mando empresariales y los indicadores clave de rendimiento individuales.
Estrategia y análisis de viabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Concienciación de los empleados y la directiva sobre la estrategia de género y los argumentos comerciales.

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Políticas y procesos	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en los resultados de los procesos desde el punto de vista de la igualdad de género.• Despidos/ salidas involuntarias dependiendo del género.• Frecuencia de las auditorías sobre políticas o procesos.• Número de evaluaciones de salud y seguridad realizadas (teniendo en cuenta la inclusión de género) y número de medidas de corrección adoptadas.
Cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none">• Número y proporción de proveedores y vendedores que cuentan con una política de igualdad de género.• Número de empresas propiedad de mujeres de las que se obtienen suministros.
Composición por género	<ul style="list-style-type: none">• Composición por género de la junta directiva, los ejecutivos, los altos directivos, los directivos y el total de la plantilla.• Composición de la plantilla por categoría profesional y nivel de puesto.
Igualdad salarial entre hombres y mujeres	<ul style="list-style-type: none">• Disparidad salarial entre puestos de valor igual o similar y corrección de anomalías.• Diferencias salariales entre géneros (por nivel y en toda la organización) en el salario base y la remuneración total.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Utilización de las opciones de política de flexibilidad por género: proporción de solicitudes de flexibilidad denegadas.• Tasa de reincorporación tras el permiso parental.

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Canal de talentos	<ul style="list-style-type: none">• Género de los candidatos externos (con experiencia) a puestos de trabajo (lista preliminar, lista final, entrevistados, nuevas contrataciones).• Composición por género de los graduados contratados.• Composición por género de los grupos de talento y promoción o de los grupos participantes en el desarrollo del liderazgo.• Resultados de las evaluaciones de potencial y preparación para la sucesión dependiendo del género.• Tasas de progresión y promoción dependiendo del género.• Índices de rendimiento dependiendo del género.
Capacidad de liderazgo y gestión	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en los índices de rendimiento en relación con las capacidades clave, por ejemplo, comportamientos de liderazgo inclusivos en materia de género, para directivos y empleados con responsabilidades relacionadas con el género.
Cultura inclusiva en materia de género	<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de empleados que han recibido formación sobre igualdad de género.• Tasas de respuesta positiva y tendencias en relación con las preguntas de referencia sobre inclusión en la encuesta de compromiso de los empleados.• Incidencia y tasas de resolución de denuncias por discriminación o acoso por cuestiones de género.• Número de empleados que colaboran como voluntarios con causas u organizaciones relacionadas con la igualdad de género.

[AQUÍ](#) PUEDE DESCARGAR LA HERRAMIENTA PASO A PASO

Le invitamos a explorar la **Herramienta de Retroalimentación sobre la Estrategia de Igualdad**, desarrollada para medir el impacto y la eficacia de las iniciativas de igualdad de género dentro de su organización. Este recurso incluye cuestionarios personalizados para la dirección, los comités de seguimiento y el personal, diseñados para recopilar información valiosa, evaluar los progresos e identificar áreas de mejora.

Empiece hoy mismo:


¿Qué hacer?: Utilice los tres cuestionarios personalizables para evaluar las opiniones sobre las medidas de igualdad, realizar un seguimiento de los resultados de la implementación y garantizar una retroalimentación inclusiva de todos los niveles de la organización.

¿Cómo hacerlo?: Recopilar información desde la dirección sobre la alineación estratégica, recabar opiniones del comité sobre el cumplimiento y los obstáculos, y realizar encuestas anónimas a los empleados para comprender sus percepciones, retos y satisfacción con la estrategia de igualdad.



Penelope

HERRAMIENTA #18
REDACTAR UN
INFORME DE EVALUACIÓN



En base a la información y los datos recopilados durante el período de tiempo aplicable, el comité de seguimiento se encargará de elaborar los informes correspondientes a las evaluaciones intermedias y finales (o cualquier otra evaluación que se haya establecido previamente).

El **informe de evaluación recopila datos cuantitativos y cualitativos** sobre cada área del plan de igualdad durante su período de vigencia y ofrece una comparación de la situación de igualdad de la empresa. Como resultado, proporciona una base sólida y una gran cantidad de conocimientos para llevar a cabo un nuevo diagnóstico que conduzca a la revisión y adopción de un nuevo plan de igualdad.

Cuando se hayan recopilado los datos de seguimiento y evaluación, será posible comparar los resultados reales con los inicialmente propuestos, comprobar si se han producido desviaciones, ya sean significativas o no, y determinar si es necesario **sugerir cambios**.

Se estructurarán entrono a los tres ejes de análisis y evaluación mencionados anteriormente, lo que permitirá realizar una comparación de los resultados sugeridos con los obtenidos finalmente:

- **Evaluación de resultados:** se refiere al nivel de ejecución del plan, el grado de cumplimiento de los objetivos fijados y los beneficiarios.
- **Evaluación de procesos:** analiza la adecuación de los recursos, métodos y herramientas utilizados durante la implementación de las acciones; las dificultades encontradas y las soluciones adoptadas.
- **Evaluación del impacto:** evalúa los cambios, en términos de igualdad, que se han producido como resultado de la implementación del plan de igualdad (reducción de las desigualdades, cambios en el entorno laboral o en la imagen de la empresa (interna y externa), aumento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres...).

[AQUÍ](#) PUEDE DESCARGAR LA HERRAMIENTA PASO A PASO

Le invitamos a descargar la **Herramienta de presentación de informes sobre la estrategia de igualdad de género**, un recurso estructurado para guiar a su organización en la evaluación de la implementación y el impacto de sus iniciativas de igualdad de género. Esta herramienta incorpora plantillas completas para evaluar los resultados, los procesos y los impactos, lo que garantiza un análisis holístico.

Empiece hoy mismo:

- **¿Qué hacer?:** Evaluar la eficacia de su estrategia de igualdad de género utilizando las plantillas y las directrices de presentación de informes proporcionadas.
- **¿Cómo hacerlo?:** Evaluar los resultados, los procesos y el impacto de la estrategia utilizando métricas de evaluación; resumir los éxitos, los retos y la adecuación de los recursos; y presentar conclusiones prácticas a partir de los datos y los comentarios recibidos.

REFERENCIAS

- Asian Development Bank. [Monitoring and Reporting on Gender Action Plans](#), April 2013
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender Strategy Toolkit](#).
- Gupta, M. [Introducing the Gender Evaluation Framework: A Rubric to Understand Venture Intent, Capability, and Commitment](#), Last Mile Money, October 30, 2023
- iEduNote. [Monitoring and Evaluation: Process, Design, Methods](#).
- International Labour Organization. [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#), June 2020.
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- Responsible Jewelry Council. [Gender Equality Toolkit: A Practical Guide on How to Embed Gender Equality At The Core Of Your Business Strategy](#), June 2022.
- Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres. Instituto de las Mujeres & Ministerio de Igualdad, Gobierno de España. [Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas](#), January 2021.
- TARGET Project: Taking a reflexive approach to gender equality for institutional transformation. [Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment](#), 31 July 2018.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE ha sido financiado por la Unión Europea.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Penel[♂]pe



**Co-funded by
the European Union**