



Calidad con
**Equidad
de Género**

Guía para la implementación
del Modelo de Calidad con
Equidad de Género.



Ministerio
de Desarrollo Social

Instituto
Nacional de las
Mujeres

Contenido

Guía para la implementación	1
del Modelo de Calidad con Equidad de Género	1
Introducción	3
Instrumentos de trabajo	3
1. Pautas para la Conformación del Comité de Calidad con Equidad	3
2. Pautas para la elaboración de la Política de Calidad con Equidad de Género	4
3. Diagnóstico organizacional con perspectiva de género	5
¿Qué es un diagnóstico organizacional?	5
El diagnóstico organizacional con perspectiva de género, permite:	5
Dimensiones e indicadores propuestos para la elaboración del diagnóstico organizacional con perspectiva de género:	6
Matriz de indicadores sugeridos para la elaboración del diagnóstico	7
4. Herramientas cualitativas a utilizar en la fase diagnóstica	12
4.1) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. FODA	12
4.2) Entrevistas	15
5. El Plan de Acción	16
6. El Plan de Capacitación	18
El Plan debe contener, la estructura general de cada acción en un período determinado, debe ser flexible y estar sujeto a revisiones periódicas para adaptarse a cambios, situaciones y necesidades emergentes de la empresa y/o organización	18
Matriz plan de capacitación	20
Información sistematizada para cada actividad ejecutada	20
A modo de cierre	21
Referencias bibliográficas	22

Introducción

Este documento es una guía que contribuye a la implementación del **Modelo de Calidad con Equidad de Género**; certificación que otorga el Instituto Nacional de las Mujeres a las organizaciones laborales interesadas en transformar aspectos de su estructura, sus prácticas y cultura organizacional, en pro de la igualdad de género y no discriminación.

Como se definió en el documento principal, el Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG), es una herramienta que promueve la equidad entre mujeres y varones en las organizaciones laborales, que busca transformar las estructuras laborales de manera de contrarrestar las brechas de género y las discriminaciones en sus prácticas y dinámicas culturales.

A partir de investigaciones en la temática se ha demostrado que los ambientes de trabajo libres de estereotipos y que promueven la igualdad de oportunidades y el ejercicio de derechos, impactan positivamente en la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

En los distintos capítulos de la Guía, se abordarán los instrumentos necesarios para avanzar en el proceso de trabajo, se identificarán sus objetivos principales, sus características y en caso de aplicar, se presentará un diseño básico para la intervención. Estos son:

- Pautas para la Conformación del Comité de Calidad con Equidad
- Pautas para elaborar la política de calidad con equidad de la organización.
- Matriz para la elaboración del diagnóstico organizacional.
- Pautas para la realización del análisis FODA y entrevistas semi estructuradas.
- Matriz para la elaboración del Plan de Acción.
- Matriz para la elaboración del Plan de Capacitación.

Instrumentos de trabajo

1. Pautas para la Conformación del Comité de Calidad con Equidad

La conformación del Comité de Calidad con Equidad de Género es la primera medida que las organizaciones deben asumir. La Alta Dirección o Jerarquía deberá designar un **Comité de calidad con equidad de género**, que tendrá por función principal realizar el seguimiento de la implementación del Modelo a lo largo de todos los ciclos.

Deberá estar integrado por personas con capacidad para la toma de decisiones vinculadas al menos a las áreas de:

- Asesoría o dirección
- Gestión humana
- Comunicación
- Sindicato o persona representante del sindicato en caso de que exista.
- Referente de género (interno o externo a la organización).

Tendrá las siguientes responsabilidades:

- Realizar y documentar un Diagnóstico organizacional con perspectiva de género.
- Identificar las áreas estratégicas para trabajar en la temática de género.
- Realizar un análisis FODA para completar el diagnóstico.
- Elaborar un Plan de Acción que oriente los resultados esperados para levantar las brechas encontradas.
- Elaborar un Plan de Capacitación de acuerdo a los requisitos del MCEG.
- Identificar los canales de comunicación externos e internos para la difusión de los aspectos relevantes del modelo y la inclusión de la perspectiva de género en la organización.
- Realizar un seguimiento y monitoreo del Plan de Acción y Plan de Capacitación.
- Se recomienda la realización de reuniones periódicas con el Equipo de Calidad con Equidad de Género de InMujeres que permitan realizar un seguimiento permanente de los avances en cada una de las etapas y niveles del Modelo.

2. Pautas para la elaboración de la Política de Calidad con Equidad de Género

La política de calidad con equidad de género es un documento marco que engloba las orientaciones y principios que la alta dirección quiere darle a la organización. Esta debe incorporar los procesos involucrados en todos los ejes que se proponen en el MCEG.

En tanto la calidad apunta a la excelencia en acuerdo con las normas estandarizadas y las necesidades de las personas; la equidad de género, focaliza en la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el ámbito laboral.

Es así que la política de calidad con equidad de género garantiza el compromiso y las condiciones para la igualdad de oportunidades efectiva entre quienes integran la organización así como la prevención y erradicación de las discriminaciones.

A su vez, debe necesariamente, ser acordada entre los equipos de la alta dirección (niveles de gerenciamiento o jerarquía) y representantes de todas las áreas y niveles, descrita con términos comprensibles para todas las personas y difundida en todas las áreas y todos los niveles de la organización.

Además, debe incluirse en la comunicación interna y externa de la organización y ser formalizada a través de los mecanismos institucionales correspondientes (resolución, decreto, etc.).

3. Diagnóstico organizacional con perspectiva de género

¿Qué es un diagnóstico organizacional?

Un diagnóstico organizacional es un proceso analítico estratégico y preventivo, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para develar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico organizacional no es concebido como un fin en sí mismo, sino como un medio para incorporar la perspectiva de género en la estructura y cultura organizacional, así como en la gestión de sus procesos de calidad.

Su elaboración permitirá establecer una línea de base, respecto al conjunto de dimensiones de equidad y discriminación que el Modelo aborda, a partir de la aplicación de diversas técnicas que permiten relevar información cuantitativa y cualitativa así como analizar datos secundarios producidos por la organización.

La línea de base establecida, constituye el punto de partida para el diseño del **plan de acción** y el **plan de capacitación** tendientes a la reducción de las inequidades y discriminaciones existentes en la organización, razón principal de la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

El diagnóstico organizacional con perspectiva de género, permite:

- Generar una línea de base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Identificar prácticas discriminatorias (de género y de etnia - raza) en la gestión de los recursos humanos.
- Identificar espacios de segregación laboral horizontal y vertical.
- Identificar sesgos de género en la política salarial.
- Analizar la política de la empresa en relación al uso del tiempo de sus trabajadores y trabajadoras.
- Analizar las acciones de la organización relativas a la corresponsabilidad respecto a la vida laboral y familiar.
- Analizar los sesgos de género en la política de capacitación, así como en el desarrollo profesional.

La realización sistemática de diagnósticos organizacionales facilita la generación de estrategias para asegurar la comparabilidad de los datos, que resultan esenciales para lograr mayores niveles de validez y confiabilidad. Se recomienda actualizar los datos cuantitativos de forma

anual y analizar a la interna de cada comité la conveniencia o necesidad de aplicar también técnicas cualitativas al personal y/o a los puestos estratégicos de la organización.

Si bien el MCEG no demanda que la información sobre cada dimensión diagnóstica se actualice año a año, es recomendable que se haga con cierta frecuencia. Ésta se determinará en función de las necesidades de actualización de la información, así como del costo de generar y procesar dicha información y de la utilidad de la misma.

Dimensiones e indicadores propuestos para la elaboración del diagnóstico organizacional con perspectiva de género:

Las dimensiones se definen como los factores que se desprenden y se miden de las variables, presentándose de forma textual, para su operacionalización analítica se descomponen en indicadores. Se definen a punto de partida del contexto de la investigación y de la definición de la variable de estudio.

A su vez, los indicadores se definen como los elementos concretos de las dimensiones y expresan la realidad medible de la variable, refieren a un proceso que empieza en las variables y las dimensiones; es decir, son aquellos valores que permiten observar claramente la variable, surgen de las dimensiones y pueden ser expresadas en palabras, frases o números.

Su definición, medición y seguimiento, desempeñan un papel fundamental para el seguimiento, análisis y mejora de cualquier modelo de calidad, al proporcionar información "crítica" para un proceso de toma de decisiones informadas.

Matriz de indicadores sugeridos para la elaboración del diagnóstico

DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
DISTRIBUCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de la variable sexo, identidad de género, edad, ascendencia étnico- racial, discapacidad, condición migrante y lugar de procedencia, en las bases de datos del personal.
	CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL.	Indicadores de Brechas de Género
Media de edad del funcionariado según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado por rangos de edad según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado por ascendencia étnico-racial según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado por nivel educativo según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado con discapacidad según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado por lugar de procedencia (Montevideo - Interior) según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado migrante según identidad de género (sexo).		
Distribución del funcionariado por profesión según identidad de género.		
DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
ESTRATEGIA PARA LA	Indicadores de Políticas de Gestión de Calidad con	Política de Calidad con Equidad de Género que incluya todos los ejes propuestos en el MCEG aprobada por autoridades y difundida en la organización.
		Acciones de género que promuevan la calidad organizacional en los últimos 5 años.

¹ Se recomienda relevar la variable identidad de género, en caso de no contar con este dato en lugar de la misma se deberá sustituir por sexo en la construcción de indicadores.

EQUIDAD DE GÉNERO	Equidad	<p>Certificaciones en normas de Calidad que se estén implementando en los últimos 5 años.</p> <p>Comité de Calidad con Equidad de Género con funciones horas y otros recursos asignados, Comisiones, referentes y recursos asignados para la implementación del MCEG.</p>
DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
DISCRIMINACIONES EN EL ÁMBITO LABORAL Y VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Mecanismo, comisión (personas referentes con horas y otros recursos destinados a este fin), encargado de la recepción, seguimiento y atención de situaciones de acoso sexual, violencia basada en género y discriminaciones (por identidad de género, orientación sexual, edad, pertenencia étnico-racial, discapacidad, lugar de procedencia y/o condición migrante).
		Protocolos coherentes con la normativa vigente para los casos de violencia basada en género (Ley N° 19.580), acoso sexual en el ámbito laboral (Ley N° 18.561) y discriminaciones.
		Medidas de protección para las mujeres víctimas de violencia basada en género (Ley 19.580) y Acoso Sexual Laboral (Ley N° 18561) (Medidas para asegurar la permanencia de las mujeres en el trabajo).
		Medidas de prevención del acoso, la violencia basada en género y discriminaciones, así como la difusión de derechos y normativa vigente en la temática.
	Indicadores de Brechas de Género	Cantidad de horas y recursos que destina la organización para el funcionamiento del mecanismo, comisión o referente en los temas de inequidades de género.
		Número de casos de acoso sexual presentados al mecanismo en el último año. Resolución de cada caso y medidas adoptadas.
		Número de casos de violencia basada en género presentados al mecanismo en el último año. Resolución de cada caso y medidas adoptadas.

		Número de casos de discriminación por ascendencia étnico-racial, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, edad o lugar de procedencia, presentados al mecanismo en el último año. Resolución de cada caso y medidas adoptadas.
DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
SELECCIÓN Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Manual de procedimiento para la selección de personal con perspectiva de género e interseccionalidades.
		Bases de llamados para puestos vacantes libres de estereotipos, sesgos de género y otras discriminaciones, acorde a la normativa vigente de igualdad y derechos.
		Procedimientos o mecanismos de selección de personal por competencias libres de estereotipos de género y otras discriminaciones.
		Documentos de descripción de perfiles de puestos de trabajo por competencias, sin sesgos de género y otras discriminaciones.
		Evaluación del personal según desempeño con perspectiva de género.
		Evaluación por competencias con perspectiva de género.
		Acciones que promuevan el acceso de mujeres a cargos jerárquicos (segregación vertical) y áreas no tradicionales (segregación horizontal).
	Indicadores de Brechas de Género.	Distribución de las postulaciones recibidas para los llamados a ocupar cargos en el último año, por perfiles e identidad de género y otras interseccionalidades.
		Distribución de los ingresos por perfiles al organismo en el último año para todos los puestos de la organización según identidad de género e interseccionalidades.
		Media de antigüedad del funcionariado según identidad de género y según edad.
		Media de antigüedad del funcionariado cruzada por cargos e identidad de género e interseccionalidades.
		Distribución del funcionariado por área/departamento/unidad, cargo, perfil según área

		geográfica e identidad de género e interseccionalidades.
		Distribución del funcionariado según tipo de contrato, cargo, por identidad de género e interseccionalidades.
		Distribución del funcionariado por cargo, tipo de horario, horas semanales por identidad de género e interseccionalidades.
DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
SISTEMA DE REMUNERACIONES.	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Documento que registre los rubros y escalas salariales de las remuneraciones.
	Indicadores de Brechas de Género	Promedio salarial por identidad de género e interseccionalidades.
		Promedio salarial según salario fijo, cargo y compensaciones según identidad de género e interseccionalidades.
		Promedio salarial por horas de trabajo según identidad de género e interseccionalidades.
		Salario liquido según personas a cargo e identidad de género.
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y AMBIENTE LABORAL.	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad.	Bases de datos que incluyan nivel educativo y formación del personal por cargo, identidad de género e interseccionalidades.
		Política de capacitación con perspectiva de género en la organización.
		Implementación de acciones que impulsen la participación equitativa de varones y mujeres en procesos de formación (capacitaciones, seminarios, talleres, actualización, entre otros).
		Monto del gasto en capacitaciones de género.
		Monto total del gasto de la política de capacitación de la organización.
	Indicadores de Brechas de	Distribución del funcionariado por horas de capacitación en temáticas de género según identidad de género.

	Género.	Promedio de horas de capacitación recibida según tipo, por identidad de género.
		Acceso a instancias de formación en el exterior según identidad de género y personas dependientes a cargo.
		Acceso a actividades formativas fuera del horario y lugar de trabajo según identidad de género y personas dependientes a cargo.
CORRESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE GÉNERO EN LOS CUIDADOS.	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Incorporación del eje de corresponsabilidad a la Política de Calidad con Equidad de Género de la organización.
		Información de personas dependientes (adultos mayores, personas con discapacidad, menores de 6 años, menores entre 6 y 18 años de edad) a cargo del personal por identidad de género e interseccionalidades.
		Tipo de prestaciones de servicios de cuidados para el personal.
		Existencia de salas de lactancias acordes a la normativa vigente (Ley 19.161) y características de la organización.
	Indicadores de Brechas de Género	Promedio de días de licencias usufructuados por tipo (anual, estudio, enfermedad, cuidados, maternal, paternal y parental) por identidad de género.
		Tipo y uso de prestaciones /servicios por identidad de género.
		Proporción de personal que usufructúa el servicio y personal que lo requiere según identidad de género.
		Medición de la satisfacción del uso se servicios y prestaciones por identidad de género.

DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Medidas de comunicación interna y externa con perspectiva de género en la política de Calidad con Equidad de Género.
		Difusión de derechos y/o mecanismos de prevención y denuncia de situaciones de todo tipo de discriminaciones y acoso en el ámbito laboral.
		Uso de lenguaje inclusivo e imágenes no estereotipadas en las comunicaciones internas y externas de la organización.
DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de herramientas de monitoreo y evaluación de las acciones de la organización.
		Recursos para el diseño, implementación y evaluación de las acciones del MCEG.

4. Herramientas cualitativas a utilizar en la fase diagnóstica

4.1) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. FODA

El análisis FODA constituye una herramienta importante para trabajar los hallazgos/resultados del diagnóstico, con las personas que tendrán un rol activo en la implementación del Modelo así como con el conjunto del funcionariado. Además de favorecer la participación y la apropiación del proceso de trabajo a futuro, brinda insumos para el diseño del Plan de Acción y para el Plan de Capacitación.

La elaboración de un FODA, debe ser realizado entre los distintos actores intervinientes en el proceso de implementación del MCEG. La visibilización de un análisis FODA de manera participativa permitirá evaluar la situación al entorno social y organizacional y definir en conjunto las mejores estrategias para promover el cambio en y desde la organización.

El FODA se conforma de dos grandes bloques analíticos. El análisis interno de las fortalezas y las debilidades que están conformadas por aquellas variables que la organización puede manejar, se recomienda hacer foco en la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta la organización, las pautas organizacionales, los protocolos, y todas aquellas dimensiones consideradas en el diagnóstico. El análisis externo de las oportunidades y amenazas, complementa el FODA, donde están vinculadas las variables que no puede manejar la organización, como son: la legislación, la situación política – institucional, la agenda de género, eventuales grupos de interés que puedan surgir como aliados u opositores, entre otras.

En el MCEG se solicita efectuar un taller para realizar un análisis FODA, que brinde los elementos fundamentales para el desarrollo de un plan de acción. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una poderosa herramienta de análisis estratégico, que puede ser utilizada para evaluar y proyectar la aplicación del MCEG, entendido como un instrumento para abordar la problemática de la discriminación de género en el ámbito laboral. Es fundamental realizar un análisis que permita desarrollar estrategias para abordar de manera efectiva los desafíos planteados para la aplicación del Modelo, teniendo en cuenta estos elementos.

A modo de ejemplo, entre las fortalezas se pueden enumerar las derivaciones de una mayor satisfacción laboral con su consecuente aumento en la productividad, o una mejora en la imagen de la empresa. Entre las oportunidades que brinda la aplicación del Modelo se pueden mencionar que puede llegar a constituir un elemento diferenciador para la empresa (lo que puede transformarse en una ventaja competitiva), al igual que la evolución de las legislaciones hacia políticas más inclusivas que brindan un marco de apoyo importante. Algunas debilidades pueden referirse a la existencia de resistencias o falta de apoyo a la interna de la empresa, la necesidad de asignar recursos adicionales (humanos y financieros) o las dificultades para poder tener mediciones con resultados concretos para mostrar. Como amenazas pueden surgir algunas limitaciones culturales y cuestionamientos que tiendan a enlentecer el proceso.

Algunas sugerencias prácticas:

- Realizar el análisis en modalidad de taller, integrando al comité en pleno, a personas pertenecientes a las diferentes jerarquías, al personal sindicalizado y a otras personas que se considere relevantes (en especial las vinculadas a las áreas de personal y comunicación).
- Quienes participen en la elaboración del FODA se recomienda que hayan tenido al menos una instancia de sensibilización en género.
- Se recomienda que participen entre 10 y 20 personas, con al menos una persona que modere la reunión y una persona que registre visiblemente los acuerdos logrados (e incluso los desacuerdos).
- Enviar previamente el Diagnóstico Organizacional con perspectiva de género y presentar un resumen del mismo al comienzo de la instancia de taller, en procura de un desarrollo más efectivo de ésta.

Es conveniente realizar un análisis de cada uno de los elementos del análisis FODA respecto a una pregunta o consigna central, que debe estar vinculada con la equidad de género en la organización.

Puede utilizarse el cuadro siguiente para sistematizar la información:



En el análisis interno se relevan:

Fortalezas: Elementos positivos que se pueden identificar para potenciar el proceso.

Debilidades: Aspectos que deben ser revertidos o cuidados en la implementación.

En el análisis externo se tiene en cuenta:

Oportunidades: circunstancias externas que pueden ser favorables para alcanzar los objetivos.

Amenazas: factores externos que pueden obstaculizar el logro de objetivos.

Una técnica muy útil para desarrollar este taller es comenzar con una lluvia de ideas, a partir de la cual se genera una lista exhaustiva de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la aplicación del MCEG.

Luego de proporcionar una breve descripción de cada elemento de la matriz FODA y asegurarse de que se comprendan los conceptos, se anima a las personas participantes a compartir sus ideas libremente, reforzando la idea de que no hay respuestas correctas o incorrectas. Es recomendable utilizar algún método de registro (pizarrón, papel o software de colaboración en línea) para ir recogiendo las ideas que surgen.

Posteriormente se identifican, se revisan y se organizan las ideas recogidas para permitir dar discusión al sentido de las palabras, analizando las acciones que se pueden tomar para maximizar las fortalezas y oportunidades y para minimizar las debilidades y amenazas.

Una vez culminado este intercambio se realiza un documento con el resumen de ideas y acciones (puede ser en cuadros o en prosa) acordadas. Este material debe ser difundido entre las personas que participaron del FODA y dentro de la organización. La estrategia de difusión dependerá de las características de cada organización.

4.2) Entrevistas

En esta guía se sugiere la realización de entrevistas complementarias al proceso, para contar con información que contribuya el análisis organizacional. Las entrevistas semiestructuradas son útiles para complementar y complejizar la información sobre las percepciones que el funcionariado, especialmente en los niveles gerenciales y personal sindicalizado tienen de la organización.

Una entrevista semiestructurada es una definición hecha por quien investiga, que prepara previamente una serie de temas y preguntas orientadoras para hacerle al entrevistado son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio.

Estas entrevistas también podrán dar explicación y entender las razones que las personas consideran relevantes sobre pautas de la cultura organizacional.

5. El Plan de Acción

A partir de los hallazgos del diagnóstico y del análisis crítico de la aplicación del FODA, se elaborará un Plan de Acción con el objetivo de revertir las brechas y discriminaciones identificadas.

Asimismo, debe asegurarse que el Plan de Acción se elabore de forma participativa, se apruebe por la Dirección y se difunda entre el personal.

Un Plan de Acción constituye una hoja de ruta a seguir, que puede contribuir a cumplir con ciertas metas y objetivos establecidos para una mejora en la igualdad en el ámbito laboral. Su desarrollo permitirá determinar la dirección que se debe tomar para mejorar y alcanzar los objetivos, desarrollando estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, así como determinar en qué áreas es necesario mejorar y en cuáles la empresa tiene una ventaja competitiva.

A su vez, se podrán establecer objetivos (los que deben ser alcanzables y medibles) y planificar las acciones necesarias para su logro. Estas acciones deben ser específicas, con plazos definidos y responsables asignados. Asimismo, deben asignarse los recursos necesarios (incluyendo el personal), el tiempo y el presupuesto para llevarlas a cabo.

Posteriormente se podrá monitorear para poder evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos, realizando ajustes a medida que sea necesario.

En suma, para definir el Plan de Acción, es necesario:

- Tomar en cuenta el diagnóstico organizacional y el FODA incluyendo toda la información generada a partir de estos (estadísticas, encuestas, estudios, entrevistas, etc.).
- Identificar las áreas de acción, determinando los sectores específicos donde se implementarán las acciones y en función de los intereses de la empresa.
- Desarrollar estrategias concretas para alcanzar los objetivos.
- Monitoreo y evaluación continua: es necesario realizar un seguimiento constante de las acciones implementadas, evaluando su efectividad. A partir de esto se podrá ajustar el plan según sea necesario para lograr mejores resultados.
- Algunas acciones complementarias de sensibilización y capacitación pueden colaborar con la obtención de mejores resultados.
- Comunicación y difusión: la comunicación de manera efectiva de los logros y avances del plan a las áreas interesadas puede generar un mayor apoyo en su implementación.
- Rendición de cuentas: es necesario establecer mecanismos de rendición de cuentas para garantizar que se cumplan los compromisos.
- Revisión y actualización: Periódicamente se debe revisar y actualizar el plan para adaptarlo a nuevas necesidades y desafíos.
- Es recomendable buscar la participación efectiva de todas las áreas interesadas, así como tener en cuenta las perspectivas y voces de todas las personas involucradas en el proceso de planificación y ejecución.

El Plan requiere contener al menos los siguientes elementos:

- Objetivo General
- Objetivos específicos
- Resultados esperados
- Metas
- Actividades concretas
- Responsables
- Presupuesto
- Plazos previstos

El siguiente cuadro es una orientación para el diseño del plan de acción, no obstante ello, cada organización utilizará el formato que le sea más conveniente y útil.

Fin del plan	¿Qué se pretende lograr con el cumplimiento del Plan? Definir el eje al que corresponde					
Objetivos específicos	¿Qué se pretende lograr a corto plazo para contribuir al cumplimiento del Plan? Definir el eje al que corresponde cada objetivo específico					
Resultados esperados	¿Cuáles son los efectos buscados con la intervención?					
	Para el desarrollo de acciones concretas, se espera incluir en cada caso los recursos necesarios, el plazo y las áreas responsables.					
Actividades	Descripción	Metas	Responsable/s	Presupuesto	Fecha	Indicadores
Actividad 1						
Actividad 2						

6. El Plan de Capacitación

Consiste en la elaboración de una planificación de las acciones de capacitación y sensibilización que se priorizan en la organización/ empresa, a punto de partida de los datos obtenidos en el diagnóstico, las exigencias del Modelo y los logros que se pretenden alcanzar en materia de equidad de género. Es un documento que detalla las actividades de formación, sensibilización, talleres, entre otras, definidas en un período determinado.

En el marco del MCEG es esencial y requisito para la eficiente y eficaz incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones, en el accionar del funcionariado en general y de las diferentes áreas estratégicas, para el logro de la equidad de género.

A los efectos de que las organizaciones emprendan cada uno de los pasos enumerados del MCEG, resulta esencial la comprensión, análisis y reflexión de las principales desigualdades de género, a través de diferentes estrategias de formación: capacitación, sensibilización, talleres, charlas, entre otras. De manera de dimensionar y atender efectos, consecuencias, ventajas y oportunidades en materia de género en las organizaciones y sus integrantes. Esta comprensión hacia el tema por parte de quienes lideren el proceso, es condición fundamental y preexistente para que se establezca el compromiso real de generar este desafío de incorporar la perspectiva de género en el accionar de las organizaciones.

Para cumplir con este desafío, es necesario contar con el apoyo y convicción de todas las áreas de la organización y de quienes integran los diferentes sectores.

El Plan debe contener, la estructura general de cada acción en un período determinado, debe ser flexible y estar sujeto a revisiones periódicas para adaptarse a cambios, situaciones y necesidades emergentes de la empresa y/o organización.

Puntos a tener en cuenta para la elaboración del **Plan de Capacitación:**

- **Objetivo general:** indica lo que se pretende lograr a nivel general, es cumplir la demanda de la organización, luego, cada actividad que indique el plan, debe tener sus objetivos.
- **Objetivos Específicos:** dar respuesta concreta a la demanda. Para definir objetivos es necesario preguntarse qué quiero lograr? el para qué? cuál es la meta?
- **Público objetivo:** Definir el público objetivo destinatario (Alta Dirección; Comité Asesor; Equipos receptores de consultas; Gestión Humana, Recursos Humanos, Selección de Personal; Equipos/áreas de Comunicación; Equipos Financieros; Funcionariado, entre otros)
- **Definir:** si se trata de una sensibilización, de una capacitación, de un seminario, de una charla expositiva. En función de eso, definir su carga horaria.
- **Desarrollo de contenidos, bibliografía y metodología** (en diálogo con los objetivos definidos y lo que se quiere lograr). Se debe definir a cual eje corresponden los contenidos definidos.

- **Calendario:** detallar las fechas y horarios de las instancias de capacitación. Se recomienda que las capacitaciones se realicen dentro de la jornada laboral (días y horarios habituales).
- **Definición del presupuesto** asociado con la implementación de las actividades definidas, presentar un desglose de los costos asociados al Plan de capacitación.
- **Resultados esperados:** efectos buscados con el plan (cuantitativo y cualitativo).
- **Seguimiento del Plan de Capacitación**
- **Prever algunas estrategias** para dar seguimiento a los resultados y compromisos adquiridos durante el proceso de capacitación. Relevar actividades realizadas, presupuesto, cantidad de participantes/perfiles, áreas/dependencias involucradas, temas trabajados, horas dictadas, productos, acuerdos y compromisos generados, entre otros.

Puntos a tener en cuenta para la realización de las acciones comprendidas en el Plan de Capacitación:

Definir quién llevará adelante la actividad: Docentes; facilitadores: con experticia docente en los temas a impartir y desarrollar y en la metodología de trabajo seleccionada (presencial expositiva, taller, mixta; virtual participativa, entre otras), así como en el conocimiento del público objetivo definido.

Es recomendable que los procesos de capacitación/ sensibilización sean realizados por dos personas, de manera de contener a todo el grupo, aportar conocimiento, reflexiones y enriquecer las discusiones.

Asimismo, trabajar previamente con las personas que llevarán adelante la actividad: la propuesta de trabajo, contenidos, metodología e informe final.

Realizar un **Programa de la actividad:** detalle de fecha, tiempos y contenidos de la actividad, breve cv de docente. Se recomienda que el programa se pueda enviar junto a la convocatoria, también poder entregarlo al inicio de la actividad.

Convocatoria: una vez definido el público objetivo, el proceso de convocatoria es fundamental para el éxito de los procesos de capacitación, su direccionalidad, apoyo, pertinencia y tiempo. Número de participantes: es necesario que se conozca el número de participantes para asegurar la metodología preparada, se propone un número máximo de 30 participantes como óptimo para permitir la participación de cada persona y el manejo del grupo en las técnicas.

Lugar/local: acorde a la metodología a desarrollar, cantidad de participantes, accesibilidad, infraestructura, entre otras.

Recursos necesarios: definir los insumos necesarios: materiales en general, instalaciones, software, equipamiento, entre otros.

Evaluación y certificación de cada actividad.

Evaluación de la actividad: evaluar la experiencia de cada actividad, permite reconocer los aspectos más positivos del proceso, así como aquellos que pueden ser susceptibles de cambio, reconocer los aspectos que dan mayor fuerza a la tarea y los vacíos que se pueden enfrentar durante la realización de la actividad.

Se recomienda que la evaluación sea anónima, ya que lo importante es saber de la actividad y no quién lo dice.

Se puede realizar al finalizar la actividad en formato papel o virtual, de manera que el público objetivo exprese su opinión sobre aquellos aspectos que se pueden evaluar: las dinámicas y los trabajos en grupo, los contenidos trabajados, el desempeño docente, la posibilidad de aplicación de esos conocimientos en su trabajo y vida cotidiana, la duración de la actividad, las nuevas necesidades de formación, recomendaciones, entre otras.

Emitir certificación de cada actividad, la cual contenga el contenido trabajado y la carga horaria destinada, así como la firma de las autoridades institucionales.

Matriz plan de capacitación

Público Objetivo	Objetivo general	Objetivo específico	Contenido /carga horaria	Eje	Presupuesto y recursos	Responsables de la Actividad	Calendario	Modalidad de la actividad	Resultado Esperados	Métodos de evaluación

Información sistematizada para cada actividad ejecutada.

Actividad	Objetivo	Contenidos/ Eje	Carga horaria	Público objetivo	Nº Partic.	Modalidad/ Metod.	Presupuesto	Resultados Impactos	Evaluación	Difusión de la actividad

A modo de cierre

Con el cometido de orientar a las organizaciones en la implementación del MCEG, en este documento se presentan los instrumentos generales que se utilizarán desde el inicio del proceso ya que apuntan al trabajo para la certificación del Nivel uno hacia adelante.

En los siguientes fascículos encontrarán otras herramientas, algunas se requerirán para la implementación del segundo Nivel en adelante y otras constituyen orientaciones y o recomendaciones para temas específicos, éstas se detallan a continuación:

- Modelo encuesta Clima Laboral con perspectiva de género.
- Modelo Relevamiento de necesidades de Cuidado y Corresponsabilidad.
- Glosario: Género y Políticas Públicas.
- Orientaciones para el uso del lenguaje inclusivo en las organizaciones.
- Lista de Verificación de los requisitos para el MCEG por niveles y ejes.
- Recomendaciones para el cumplimiento de los requisitos del eje 5 (Capacitación y oportunidades de desarrollo) por niveles y población objetivo.

Referencias bibliográficas

Aries González, J. L. (2021). Guía para la operacionalización de variables. Espacio I+D, Innovación y Desarrollo. <https://www.espacioimasd.unach.mx>

MIDES– INMUJERES. (2019) Guía para la Implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.