

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Accreditación de Igualdad de Género en las Empresas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Sr. Francis Arturo Armas Cordero**

**Sr. Juan Pabel Cairampoma Huilca**

**Sr. Luis Enrique Falcón Delgado**

**Sr. César Andrés Jaime Egg**

**Asesor: Beatrice Avolio Alecchi**

Santiago de Surco, octubre 2017

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La profesora Beatrice Avolio, nuestra asesora, quien nos acompañó con paciencia y dedicación en cada una de las etapas de elaboración de la presente investigación.

Cada uno de los profesores que nos han acompañado durante la maestría, por habernos transmitido su valiosa experiencia de vida y conocimientos.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes hemos compartido los esfuerzos y alegrías de estos años; y a nuestras familias, por su apoyo incondicional, amor y comprensión.



## Dedicatorias

A mis padres, Victor y Anabella, quienes siguen guiando mis pasos y continúan apoyándome a ser cada día una mejor persona, lo que me permite seguir logrando los objetivos trazados en mi vida. A mi hermana Lorena, deseando que al conocer de este logro evidencie la importancia de trazarse objetivos y alcanzar metas personales.

Francis Armas

A Dios, por su clara presencia en cada momento de mi vida. A mi esposa Yulissa por su inmenso amor y por ser mi eterna compañera. A mis hijas Mariana y Luciana por ser la razón y sentido de mi vida. A mis padres Alcides y Maya por su constante apoyo e incondicional entrega por sus hijos. A mis hermanos por ser excelentes «socios de la vida».

Juan Cairampoma

A mi ¡Abba, Padre! –a quien le debo todo lo soy– y con quien quiero vivir por toda la eternidad. A mis padres, gracias por hacer de mí un hombre de bien. A Carito, sin duda tú eres aquella «mujer buena» que describe la Biblia. A Luis Enrique, por existir y cambiar mis penas por alegrías.

Luis Falcón

A mis padres quienes siempre me apoyaron y me encaminaron en la vida a fin de poder crecer como persona y lograr todos los objetivos trazados en la vida. A mi hermana que siempre me apoyo en los buenos y malos momentos.

César Jaime

## Resumen Ejecutivo

El análisis de la revisión de la literatura existente, y en concordancia con estudios de prestigiosas consultoras internacionales; ha permitido constatar de que en el Perú aún no existe una cultura de igualdad de género dentro de las organizaciones que proporcione una adecuada igualdad de oportunidades para ambos géneros. En esa línea, se constató que la presencia femenina, en los puestos más importantes de las compañías: directores y gerentes, es casi nula. A su vez, dicha desigualdad entre hombres y mujeres es mucho más amplia en cuanto a sueldos, beneficios, perfiles de puesto, etc.

En ese sentido, el trabajo identifica, en primer lugar, la importancia para las empresas que viene teniendo en los últimos años, la acreditación de igualdad de género como vehículo para determinar el nivel de calidad, respecto de sus prácticas para garantizar las mismas oportunidades de acceso y éxito en el mercado laboral a hombres y mujeres. En segundo lugar, el documento provee información y conocimiento importantes para proponer una metodología de acreditación de igualdad de género a empresas locales.

Respecto al segundo objetivo del trabajo, la propuesta reconoce al modelo GEM y a las experiencias de países vecinos en los que ya se han adoptado este tipo de sistemas de gestión, como fuente principal de nuestro modelo, el cual puede ser adoptado tanto por empresas del sector privado como por agencias del gobierno. De esto, se entiende que el éxito del modelo implica el establecimiento de una alianza público-privada, en la que el gobierno apoya a las empresas y organizaciones participantes con capacitación y asistencia técnica para la adopción de dicho modelo.

La originalidad del documento radica en que la propuesta metodológica, ha sido evaluada y comentada por expertos en desarrollo e implementación de sistemas integrados de gestión, lo cual ha servido para introducir dichas recomendaciones al trabajo, a fin de presentar una versión mejorada.

## **Abstract**

The analysis of the review of the existing literature, and in agreement with studies of prestigious international consultancies; has shown that in Peru there is still no culture of gender equality within organizations that provides adequate equality of opportunity for both genders. In this line, it was found that the presence of women, in the most important positions of companies: directors and managers, is almost nil. At the same time, inequality between men and women is much broader in terms of salaries, benefits, job profiles, etc.

In this sense, the work identifies, first of all, the importance for the companies that have been in the last years, the accreditation of gender equality as a vehicle to determine the level of quality, with respect to its practices to guarantee the same opportunities of access and success in the labor market for men and women. Second, the document provides important information and knowledge to propose a methodology of accreditation of gender equality to local companies.

Regarding the second objective of the work, the proposal recognizes the GEM model and the experiences of neighboring countries in which these types of management systems have already been adopted, as the main source of our model, which can be adopted both by companies in the sector private as well as government agencies. From this, it is understood that the success of the model implies the establishment of a public-private alliance, in which the government supports the companies and organizations involved with training and technical assistance to adopt such a model.

The originality of the document is that the methodological proposal has been evaluated and commented by experts in development and implementation of integrated management systems, which has served to introduce these recommendations to work, in order to present an improved version.

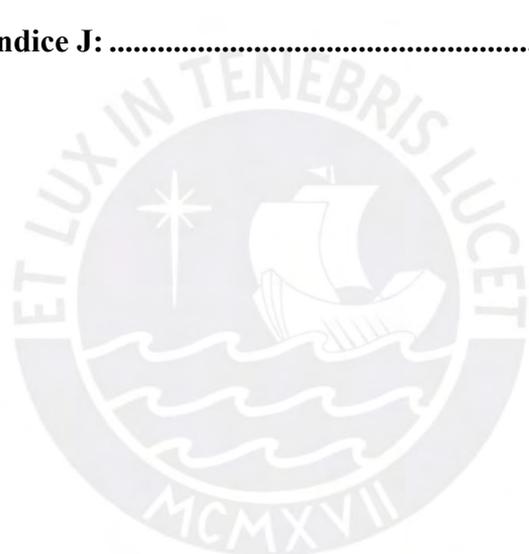
## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>v</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la Investigación .....	3
1.2. Propósito de la Investigación .....	6
1.3. Importancia de la Investigación .....	7
1.4. Marco Teórico.....	7
1.5. Definición de Términos.....	8
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	10
1.7. Delimitaciones de la Investigación .....	10
1.8. Resumen.....	10
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura: Acreditación de Igualdad de Género .....</b>	<b>12</b>
2.1. Calidad y Evaluación .....	13
2.2. Elaboración de una Acreditación .....	14
2.3. Ejecución de una Acreditación .....	18
2.3.1. La Autoevaluación o Evaluación Interna .....	18
2.3.2. La Evaluación Externa.....	19
2.3.3. La Evaluación Final.....	21
2.4. Acreditación y Certificación .....	22
2.5. Equidad e Igualdad .....	25
2.6. Acreditación de Igualdad de Género.....	26
2.7. La Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” .....	29
2.8. La Certificación EDGE (Economic Dividends Gender Equity) .....	31
2.8.1. Metodología.....	32

2.8.2. Criterios de Evaluación .....	32
2.8.3. Proceso de Certificación .....	32
2.8.4. Grado de Certificación.....	33
2.9. The Gender Equity Model (GEM).....	34
2.9.1. Metodología.....	36
2.9.2. Criterios de Evaluación .....	36
2.9.3. Proceso de Certificación .....	37
2.10. Factores claves de éxito en la implementación del GEM y MEGA .....	37
2.11. Comparación entre los Modelos EDGE y GEM.....	38
2.12. Ventajas y Desventajas de los Modelos EDGE y GEM .....	40
2.13. Resumen .....	43
<b>Capítulo III: Propuesta Metodológica de Acreditación de Igualdad de Género .....</b>	<b>47</b>
3.1. Entidades Involucradas .....	47
3.1.1. Propuesta 1 .....	48
3.1.2. Propuesta 2 .....	48
3.2. Proceso de Acreditación de Igualdad de Género .....	48
3.3. Inscripción de Empresas en el Proceso de Acreditación .....	51
3.4. Proceso de Evaluación Externa.....	52
3.5. El Informe de la Evaluación Externa .....	53
3.6. La Decisión de Acreditación.....	53
3.7. Vigencia de Acreditación.....	53
3.8. Propuesta Metodológica del Sistema de Gestión.....	54
3.8.1. Metodología y Enfoque del Sistema de Gestión .....	54
3.8.2. Principios del Sistema de Gestión .....	55
3.8.3. Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en las Organizaciones .....	56

3.8.4. Metodología de Evaluación para la Certificación .....	59
3.8.5. Sistema de Evaluación.....	63
3.8.6. Sellos de Certificación.....	64
3.9. Resumen .....	67
<b>Capítulo IV: Validación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género.....</b>	<b>69</b>
4.1. Concepto de Validación.....	69
4.2. Objetivo, Alcance y Limitaciones de la Validación .....	70
4.3. Proceso de Validación.....	70
4.3.1. Elección del Formato de Validación .....	70
4.3.2. Registro de los Requisitos en el Formato de Validación.....	71
4.3.3. Selección de los Expertos .....	71
4.3.4. Envío de Solicitud de Validación a los Expertos .....	71
4.3.5. Recepción de Conformidad de los Expertos.....	71
4.3.6. Revisión de la Propuesta y Llenado del Formato .....	71
4.3.7. Recepción de Respuestas de los Expertos .....	72
4.3.8. Adaptación y Modificación del Documento.....	72
4.4. Perfil de los Expertos.....	72
4.4.1. Experto 1.....	72
4.4.2. Experto 2.....	73
4.5. Resultados Obtenidos en el Proceso de Validación.....	73
4.6. Resultados Obtenidos en el Proceso de Validación.....	74
4.7. Resumen.....	76
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>103</b>
5.1. Conclusiones.....	103
5.2. Recomendaciones .....	106

<b>Referencias.....</b>	<b>108</b>
<b>Apéndice A: .....</b>	<b>116</b>
<b>Apéndice B:.....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice C: .....</b>	<b>118</b>
<b>Apéndice D: .....</b>	<b>120</b>
<b>Apéndice E:.....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice F:.....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice G: .....</b>	<b>124</b>
<b>Apéndice H: .....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice I:.....</b>	<b>155</b>
<b>Apéndice J: .....</b>	<b>180</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Acreditación y Certificación: Principales Características</i> .....	25
Tabla 2.	<i>Ventajas de Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad de Igualdad de Género</i>	28
Tabla 3.	<i>Programas de Certificación: Iniciativas Novedosas en la Región</i> .....	30
Tabla 4.	<i>Comparativo de áreas clave en el modelo de igualdad de género</i> .....	31
Tabla 5.	<i>Datos Generales: Certificación EDGE</i> .....	32
Tabla 6.	<i>Datos Generales: Certificación GEM</i> .....	36
Tabla 7.	<i>Duración Estimada del Proceso de Certificación GEM</i> .....	38
Tabla 8.	<i>Análisis Comparativo: Modelos EDGE y GEM</i> .....	49
Tabla 9.	<i>Ventajas y Desventajas de los Modelos GEM y EDGE</i> .....	41
Tabla 10.	<i>Proceso de Acreditación de la Propuesta</i> .....	50
Tabla 11.	<i>Síntesis del Modelo de Sistema de Gestión</i> .....	58
Tabla 12.	<i>Matriz de descomposición del modelo de estándar del sistema de gestión</i> .....	61
Tabla 13.	<i>Ponderación del cumplimiento de los requisitos del modelo</i> .....	63
Tabla 14.	<i>Sellos de Igualdad de Género</i> .....	66
Tabla 15.	<i>Evaluación del Experto Giovanni Mendoza Bastidas</i> .....	77
Tabla 16.	<i>Evaluación de la Experta Cristina Mori Medrano</i> .....	90

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Proceso de normalización/acreditación/certificación.....	24
<i>Figura 2.</i>	Proceso de certificación EDGE.....	33
<i>Figura 3.</i>	Sellos de los niveles de certificación EDGE – igualdad de género .....	34
<i>Figura 4.</i>	Proceso de certificación GEM .....	37
<i>Figura 5.</i>	Flujograma del proceso de acreditación de la propuesta .....	49
<i>Figura 6.</i>	Flujograma del proceso de la autoevaluación .....	51
<i>Figura 7.</i>	Ciclo de Deming aplicado a la propuesta de estándar de gestión .....	56



## Capítulo I: Introducción

En los últimos años, a nivel mundial, un gran desafío que es compartido por casi todos los países es el tema de la brecha existente en cuanto a la desigualdad de género en el mercado laboral. En tal sentido, se observa que contrariamente a la existencia de leyes y basta reglamentación, que prohíben la discriminación en dicha desigualdad, en la mayoría de países las mujeres ganan menos que los varones en las mismas posiciones y enfrentan, a su vez, diferentes tipos de obstáculos para acceder a la igualdad laboral por género (Pungiluppi, Castro, & Muñoz-Boudet, 2010). Lo anterior es validado por numerosos estudios, y todos ellos llegan a la misma conclusión: Por un lado, existe una escasa participación femenina dentro los puestos más importantes en las organizaciones, y por otro lado, existe una amplia desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones; lo que a su vez se traduce en una profunda brecha salarial (International Monetary Fund [IMF], 2013; Organización Internacional de Trabajo [OIT], 2015; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2010; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

Al respecto, de acuerdo al *Informe Global sobre Diversidad de Género 2016 dedicado a la “Ambición femenina: Oportunidades de desarrollo profesional”* realizado por la empresa global de cazatalentos Hays, el 79% de los más grandes líderes del mundo son hombres, dato que refleja la posición planteada en el párrafo anterior. El trabajo abarca –y lo hace muy bien– el tema de la ambición por parte de las mujeres de ocupar altos cargos directivos dentro de las organizaciones. Así, el estudio encontró que un 12% de las mujeres a nivel mundial aspiran a alcanzar una posición de gerencia, en comparación con el 18% de los hombres. Por otro lado, para no quedarnos sólo con la aspiración por parte de las mujeres a la posición de gerencia, el estudio abarcó respecto a la aspiración al puesto de director, encontrándose que tanto para mujeres como para hombres, los porcentajes son iguales: poco

más del 40% de las mujeres aspiran a alcanzar el puesto de director o gerente. Entonces cabe preguntarse, ¿dónde está el problema entonces? El trabajo concluye destacando que la escasa participación de las mujeres en los principales puestos gerenciales, no se debe a una aspiración femenina menor a dichos puestos, sino más bien a la falta de políticas que promuevan el talento dentro de las organizaciones.

En ese mismo sentido, Noland, Moran, y Kotschwar (2016) del Peterson Institute for International Economics en su *Informe ¿Is Gender Diversity Profitable? [¿La diversidad de género es rentable?]*, analizando los resultados de un estudio a más de 21,000 empresas que cotizan en las principales bolsas del mundo en 91 países durante 2014, encontraron que el 60% de las empresas más grandes del mundo no tiene consejeras, el 50% no cuenta con mujeres en los principales puestos y como era de esperarse, menos del 5% de las empresas globales no tiene representación femenina como CEO.

Ante la situación planteada en los párrafos anteriores, y al no existir una herramienta o metodología que pudiera usarse para evaluar los esfuerzos de una organización en cualquier tipo de industria, tanto pública como privada, en esta materia, es que nacen los Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género, el cual tiene como objetivo estandarizar una serie de buenas prácticas para garantizar las mismas oportunidades de acceso y éxito en el mercado laboral a hombres y mujeres (Dador, 2006; Instituto Nacional de las Mujeres México [INMM], 2012; Melero & Ramírez-Sobrino, 2011).

La presente investigación utiliza un enfoque descriptivo, para especificar las propiedades más importantes de los principales Programas de Acreditación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género existentes. Este estudio no intenta proporcionar un modelo de acreditación infalible, pero presenta una contribución importante, para proponer uno que pueda representar una oportunidad para profundizar la igualdad de género en el país. En el presente capítulo se exponen los antecedentes de la investigación, así como el propósito y la

importancia del estudio. Asimismo, se definen el marco teórico, la definición de términos y las delimitaciones de la investigación.

### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

A nivel global, de acuerdo al PNUD Perú (2012), uno de los grandes desafíos, y a su vez objetivos actuales que tiene las naciones unidas son la igualdad de género, la autonomía y el empoderamiento de las mujeres. Este desafío refleja lo que está ocurriendo en la realidad, ya que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se constituyen hoy en día en el elemento vital de la construcción política, social y económica de las sociedades democráticas, en ese sentido, al representar un reto que puede transformarse en oportunidad para las empresas en el contexto de la responsabilidad social empresarial (Castro & Álvarez, s.f.).

Ahora bien, de acuerdo con *The Global Gender Gap Report 2015*, si bien el acceso de la mujer a derechos básicos como la salud y la educación ha tenido avances importantes en el mundo, se observa aún que inclusive en países desarrollados, las brechas de igualdad entre hombres y mujeres son muy marcadas, en el que la mujer se encuentra bastante relegadas en los mismos aspectos (Schwab, Samans, Zahidi, Bekhouche, Padilla Ugarte, & Ratcheva, 2015). Al respecto, el mismo informe destaca que las brechas anteriormente descritas en los últimos años, solo han disminuido en un 4%. En ese sentido, si bien, tanto hombres como mujeres han conseguido casi duplicar sus salarios entre el 2006 y el 2015, las mujeres llevan un atraso de aproximadamente 10 años en sueldos. Es decir, las mujeres actualmente, recién han conseguido percibir la misma remuneración equivalente que un varón recibía en el 2006. El estudio concluye respecto a esta brecha que según estimaciones, la desigualdad salarial entre hombres y mujeres del mundo llegaría a su fin en el 2133, es decir, en 118 años.

En cuanto a América Latina, los avances han sido bastante importantes, sin embargo, como muchas cosas en la región, hay demasiado camino aún por recorrer. De esta manera, el estudio muestra –y no sólo de ahora– que la región es la que más desigualdad presenta en

cuanto a igualdad de género. Sólo Nicaragua se ubica en los primeros lugares del ranking de igualdad de género y tristemente, en países como Uruguay, Paraguay y Perú; la igualdad de género casi no existe (Schwab et al. 2015).

Un mayor detalle de dicha desigualdad en América Latina, se puede apreciar en el ranking de ingresos estimados por género que destaca el mismo informe. Según el mismo reporte, extrañamente, Venezuela es el país más igualitario respecto a los ingresos de hombres y mujeres en América Latina, ocupando la casilla número 64 en un ranking de 134 países y comparándose a países como Australia. Asimismo, el estudio ubica en un segundo lugar de igualdad en cuanto a ingresos entre hombres y mujeres a Honduras; mientras que Ecuador ocupa el flamante tercer lugar dentro del ranking, ubicándose en el puesto 81. Los países anteriores, coincidentemente, son países pobres y socialistas en el que la igualdad es uno de sus principios. Por otro lado, entre los países con mayores diferencias en cuanto a ingresos por género, el peor lugar en el ranking regional lo ocupa Brasil. A modo de ejemplo, en Brasil, una mujer gana en promedio US\$48 por cada US\$100 que recibe un hombre. En esa triste ubicación, le sigue allí muy cerca Chile (Brasil 133 y Chile 131 entre 134 países). Un dato bastante interesante que destaca el estudio es el que ubica a Bolivia como el país de la región donde los salarios femeninos estaban mejor ubicados frente al de sus contrapartes, en el que incluso –al parecer– las mujeres bolivianas ganaban un 1,8% más que los hombres en condiciones similares (Schwab et al. 2015).

Por otro lado, respecto a los altos cargos directivos por género, el *Informe Mundial La Mujer en la Gestión Empresarial 2016: Cobrando impulso* (OIT, 2015), destacó que en América Latina sólo alrededor del 10% de los integrantes de los comités ejecutivos de las 348 empresas, que cotizan en América Latina, eran mujeres. Esto, a su vez, contribuye negativamente a que las empleadas más jóvenes tengan pocos modelos o mentores femeninos y que sea, por consecuencia, más difícil entender el equilibrio vida-trabajo. En ese mismo

sentido, *The Global Gender Gap Report 2015* (Schwab et al. (2015), destacó que Colombia es el país que lidera en América Latina, en cuanto a la representación de mujeres en los puestos de alta dirección (53%). La segunda posición la tiene Nicaragua con 41%, seguido de Brasil (37%).

En cuanto al Perú, sin duda, como en otros países, se han hecho avances importantes en lograr la igualdad entre hombres y mujeres accedan a derechos básicos como la salud y la educación, sin embargo, en cuanto a ingresos las mujeres siguen estando aún relegadas. De acuerdo a la institución autorizada, dicha brecha de desigualdad, al año 2014, indicaba que las mujeres perciben en promedio 29,7% menos que sus pares masculinos (INEI, 2015). Por otro lado, respecto a la participación femenina en altos cargos directivos, el estudio sobre diversidad de género *Cuando la Mujer Progresa 2015* realizado por Mercer –consultora líder en gestión del talento– destaca que en el Perú, apenas el 15% de las mujeres ocupan altos cargos directivos (CEO), en comparación con los hombres (85%). La misma brecha se mantiene al destacar que solo el 25% de mujeres ocupa posiciones de vicepresidencia, dirección y gerencias en comparación con los hombres (75%). Un dato importante a considerar es que el trabajo contempla si existen grandes diferencias en cuanto a fortalezas y competencias tanto de hombres y mujeres, encontrándose que en promedio competencias como la conducción y el logro de resultados son casi a la par.

La problemática descrita en los párrafos anteriores ha motivado a muchos países a adoptar herramientas novedosas e innovadoras que promueven la igualdad en cuanto a derechos económicos y laborales de las mujeres, mismos que se encuentran plasmadas en Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género. Y una de las más importantes del mundo es la certificación Suiza EDGE (“Dividendos Económicos para la Igualdad de Género” por sus siglas en inglés). Dicha metodología fue creada el 2009 y presentada en el Foro Económico Mundial el 2011, logrando una gran aceptación. Dicha

certificación es la líder global igualdad de género y su aplicación es universal; es decir, puede ser aplicada a cualquier industria o región.

En la región, a partir del año 2002 empiezan a aparecer iniciativas que buscan que, tanto empresas privadas como públicas y organismos de la sociedad civil se certifiquen con un sello en igualdad de género (PNUD, 2015). Es así que gracias a estos esfuerzos, es que se crea en agosto de 2009 la Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” promovida por el Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cuyo objetivo es promover la igualdad de género en empresas de la región. A la fecha, dicha comunidad está integrada por 12 países –entre los cuales no está el Perú– y en la que ya se ha certificado a más de 1,400 empresas.

Por último, es importante hacer notar que en el Perú la primera empresa certificada en igualdad de género es la agroindustrial Danper Trujillo S.A.C. por EDGE a finales de 2015. Dicha certificación confirma y valida el compromiso de la empresa con la promoción de igualdad de oportunidades tanto para hombres y mujeres dentro de las operaciones de la empresa. De ésta manera, Danper se une al selecto grupo de empresas de talla mundial que ostentan dicha certificación de responsabilidad social, entre las que se encuentra Compartamos Banco, México; IKEA, Suiza; L’Oréal, Estados Unidos; Lombard Odier, Suiza, CEPD, Polonia y Deloitte Suiza.

## **1.2. Propósito de la Investigación**

El propósito de la investigación es desarrollar una metodología que acredite la igualdad de género en las empresas. El modelo –tal como se ha establecido anteriormente– podría ser adoptado por todo tipo de organizaciones: públicas, privadas y de la sociedad civil (PNUD, 2015). Asimismo, dicha propuesta se elevaría a las autoridades nacionales pertinentes –como el Ministerio de Trabajo o el Ministerio de la Mujer– para su revisión y posterior inscripción al Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las

Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a fin de asociarnos a la Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género”.

### **1.3. Importancia de la Investigación**

El Perú, tal como se notó, en *The Global Gender Gap Report 2015* (Schwab et al. (2015), presenta un fuerte retroceso en tan solo un año, al pasar del puesto 45 en el 2014 al puesto 89 en el 2015 de un total de 145 naciones evaluadas. Este empeoramiento de la población femenina se presenta básicamente en los rubros economía y política, y en la ausencia de mejoras sustanciales en salud y educación.

En ese sentido, la investigación provee información y conocimiento importantes para proponer una metodología de acreditación de igualdad de género a empresas locales, el cual buscará cerrar las brechas de género en el ámbito laboral, a través de procedimientos que apuntan a transformar las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en forma más justa para el conjunto del personal (PNUD, 2009; PNUD, 2010). Según numerosos estudios, han demostrado que estos programas se han convertido en un círculo virtuoso en el que todas y todos ganan: empresas, trabajadores y Estado (Dador, 2006; INMM, 2012; Maier, 1997; Melero & Ramírez-Sobrino, 2011).

### **1.4. Marco Teórico**

Las investigaciones iniciales sobre acreditación destacan que la mayoría de los países del mundo –pequeños y grandes– establecieron de uno y otro modo procedimientos y sistemas que aseguren la calidad. Sin embargo, con el pasar de los años, el aumento de la tecnología y la informática, aquellos modelos tradicionales e informales de autorregulación –considerados inicialmente y por muchos años como medios suficientemente efectivos para garantizar la calidad– fueron reemplazados por mecanismos formales de aseguramiento de la calidad, en el que la evaluación e inspección externa juega un papel preponderante (Scheele, 2009).

Respecto a los enfoques y metodologías, de acuerdo a Hämäläinen, Mustonen, y Holm (2004) a pesar de las diferencias existentes entre enfoques y organismos de acreditación y certificación, es posible identificar ciertas características que comparten todas las formas de acreditación. Así, metodológicamente, las diferentes acreditaciones existentes utilizan la metodología de lista de verificación (Checklist) que, a través de un sistema de puntuación; verifica si la empresa, producto o persona cumple con los requerimientos mínimos establecidos para recibir los distintos estándares de la acreditación.

En cuanto al proceso de acreditación, Scheele (2009) –al igual que muchos otros autores– destacó que se divide generalmente en tres etapas: (a) Autoestudio o evaluación interna, (b) evaluación externa, y (c) Evaluación final. El mismo Scheele (2009) destacó que cualquier tipo de acreditación que se dese implementar estará sujeto a cierto principios. Estos principios son considerados como una totalidad; y al no existir jerarquía alguna entre ellos, se complementan y potencian entre sí (CONEAU, 2008).

Por otro lado, y tal vez lo más importante es destacar que cualquier modelo de acreditación que se dese implementar exige establecer algunos estándares –requisitos básicos– que sirven para determinar el nivel de calidad de los programas e instituciones evaluados. Estos estándares funcionan como puntos de referencia para medir el desempeño de las organizaciones y determinar su nivel de calidad (Scheele, 2009, Vlăsceanu et al., 2007).

### **1.5. Definición de Términos**

Los términos *igualdad* y *equidad* suelen usarse habitualmente como sinónimos, sin embargo, si bien similares, son conceptos connotativamente distintos (Barbieri, 2007).

*Igualdad* es definida como: “Base común de derechos y responsabilidades que corresponden a todos los miembros de la sociedad, es decir, la igualdad consigna una característica común compartida”, en tanto *equidad*: “Hace referencia a la consideración de la especificidad, de la

diferencia, en el marco de una política igualitaria” (Barbieri, 2007, p. 16). En ese sentido, la equidad posee un valor ético y la igualdad un valor político, en donde la equidad surge y se desarrolla como bien ético de la mano de la igualdad (Villegas & Toro, 2010).

El término *género* es definido como: “Una categoría analítica que cruza transversalmente toda la estructura social y puede ser aplicada a todas las áreas del desarrollo social: a lo político, lo económico, lo ambiental, lo social, lo cultural y lo institucional” (Incháustegui & Ugalde, 2004, p. 8). Asimismo, describe el conjunto articulado de costumbres, valores, reglas, normas y leyes, con las cuales las sociedades regulan la formación de las subjetividades (Valenzuela, 2004).

Los términos *igualdad de oportunidades* se define como: “Un modo de concebir la justicia social, según el cual un sistema es socialmente justo cuando todas las personas tienen potencialmente las mismas posibilidades de acceder al bienestar social y poseen los mismos derechos políticos y civiles (Barbieri, 2007, p. 15).

Los términos *discriminación laboral* es definida como: “Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (Defensoría del Pueblo, 2007, p. 26).

Se precisan los términos *acreditación y certificación*. Según la NTC-ISO/IEC 17011 acreditar es: “La atestación de tercera parte relativa a un organismo de evaluación de la conformidad (OEC) que manifiesta la demostración formal de su competencia para llevar a cabo tareas específicas de la evaluación de la conformidad” (p.1), mientras que según la NTC-ISO/IEC 17000 certificar es: “La atestación de tercera parte relativa a un producto, proceso, sistema o personas” (p. 4).

En cuanto a los términos *sistemas de certificación*, el PNUD (2010), la define como: “Herramientas innovadoras que promueven los derechos económicos y laborales de las

mujeres. Su puesta en marcha supone transformaciones significativas en la gestión empresarial” (p. 8).

Por último, los términos *acreditación* o *sello en igualdad* se define como: “Una validación oficial de que la empresa promueve, en forma sistemática, la igualdad entre trabajadores y trabajadoras, y que lo hace mediante prácticas modernas de gestión y administración de recursos humanos” (PNUD, 2010, p. 10).

### **1.6. Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones de la investigación son: (a) Carencia de investigaciones referidas a la elaboración y ejecución de programas de acreditación, (b) Falta de accesibilidad respecto a la elaboración de instrumentos que permitan evaluación de un sistema de acreditación de igualdad de género, y (c) Poca disponibilidad de expertos relacionados a sistema de gestión y/o temas relacionados a certificación, acreditación o sellos de igualdad de género.

### **1.7. Delimitaciones de la Investigación**

Las delimitaciones del estudio son: (a) El estudio es realizado en Lima Metropolitana, y los resultados bien pueden ser válidos para cualquier empresa, sin importar su ubicación geográfica; y (b) La metodología propuesta y sus estándares será presentada a dos expertos en sistemas de gestión para su evaluación y validación.

### **1.8. Resumen**

Los países –todos en su conjunto– en menor o mayor grado, comparten algo en común: la desigualdad de género en el mercado laboral. Si bien se ha avanzado, hay mucho camino aún por recorrer. Ante esto, muchos de estos países han adoptado herramientas innovadoras que promueven los derechos económicos y laborales de las mujeres, mismas que se encuentran materializadas en Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad de Género.

La presente investigación tiene por propósito desarrollar y proponer un modelo o metodología que acredite la igualdad de género en las empresas en el Perú. El modelo podría ser adoptado por organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, como sucede con los actuales sellos de igualdad de género existentes en la región (PNUD, 2015).

La revisión de la literatura previa ha permitido destacar que la mayoría de los países del mundo –pequeños y grandes– establecieron de uno y otro modo procedimientos y sistemas que aseguren la calidad. Sin embargo, con el pasar de los años, el aumento de la tecnología y la informática, aquellos modelos tradicionales e informales de autorregulación –considerados inicialmente y por muchos años como medios suficientemente efectivos para garantizar la calidad– fueron reemplazados por mecanismos formales de aseguramiento de la calidad, en el que la evaluación e inspección externa juega un papel preponderante (Scheele, 2009). Asimismo, en cuanto a enfoques y metodologías, a pesar de las diferencias existentes entre diferentes enfoques y organismos de acreditación, la gran mayoría de ellas utilizan la metodología de lista de verificación (Checklist) que, a través de un sistema de puntuación; verifica si la empresa, producto o persona cumple con los requerimientos mínimos establecidos para recibir los distintos estándares de la acreditación (Hämäläinen, Mustonen, & Holm, 2004).

Por otro lado, cualquier modelo de acreditación que se desee implementar exige establecer algunos estándares –requisitos básicos– que sirven para determinar el nivel de calidad de los programas e instituciones evaluados. Estos estándares funcionan como puntos de referencia para medir el desempeño de las organizaciones y determinar su nivel de calidad (Scheele, 2009, Vlăsceanu et al., 2007). El estudio es realizado en el área de Lima Metropolitana (Perú) y considera la aplicación práctica de una metodología de acreditación de gestión de igualdad de género presentada a dos expertos en sistemas de gestión para su evaluación y validación.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura: Acreditación

La acreditación es una herramienta de evaluación de desempeño usada actualmente en el campo reglamentario como en el voluntario de manera extensiva en prácticamente todo el mundo (International Organization for Standardization [ISO] Survey, 2015). Sin embargo, en los últimos años su utilización en el campo reglamentario (los consumidores lo están exigiendo) está sufriendo un incremento muy importante. En ese sentido, muchas tareas de control se están encomendando a organizaciones externas, tanto privadas como públicas. Por esta razón, los gobiernos en general necesitan un mecanismo estricto y confiable que le aporte confianza en la actuación de los organismos a los que encarga esas actividades y ese mecanismo es la acreditación (Entidad Nacional de Acreditación [ENAC], 2015b).

Las investigaciones iniciales sobre acreditación destacan que la mayoría de los países del mundo –pequeños y grandes– establecieron de uno y otro modo procedimientos y sistemas que aseguren la calidad. Sin embargo, con el pasar de los años, el aumento de la tecnología y la informática, aquellos modelos tradicionales e informales de autorregulación –considerados inicialmente y por muchos años como medios suficientemente efectivos para garantizar la calidad– fueron reemplazados por mecanismos formales de aseguramiento de la calidad, en el que la evaluación e inspección externa juega un papel preponderante (Scheele, 2009).

El presente capítulo expone la literatura existente sobre lo que implica el otorgamiento de una acreditación a una institución determinada. En primer lugar, es preciso hacer notar la interdependencia de dos conceptos difíciles de separar: calidad y evaluación. Luego se presenta el procedimiento de cómo se elabora o construye un modelo de acreditación. A continuación abordaremos los lineamientos de cómo se ejecuta o aplica dicho modelo de acreditación y por último estableceremos la diferencia –y la literatura existente

ayuda a dicho propósito– sobre la diferencia entre dos términos que empiezan a mencionarse y utilizarse de manera indiferente: *acreditación* y *certificación*.

## 2.1. Calidad y Evaluación

En la actualidad, cada vez es más importante el rendir cuentas ante los usuarios y la sociedad civil, respecto al grado en que las organizaciones en general se acercan al nivel de desempeño esperable que corresponde a su existencia, ha hecho que el logro y la preservación de la calidad sea un reto para el Estado y las empresas e instituciones en general. En ese sentido, de acuerdo al Consejo Nacional de Acreditación (CNA, Colombia, 2015) en el documento *Lineamientos para la acreditación*, se destacó que la calidad “se entiende como aquello que determina la naturaleza de algo, como aquello que hace de algo lo que ese algo es. La calidad expresa, en este primer sentido, la identidad de algo como síntesis de las propiedades que lo constituyen”. Así, –continúa el CNA (2015)– “la calidad de algo es la medida en que ese algo se aproxima al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima de lo que es propio según el género al que pertenece” (p. 17).

De otro lado, *calidad* es definido como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia” (Real Academia de la Lengua, 2001). Destacando la definición anterior, González (2004) señaló:

En ambas acepciones parece claro que hablar de calidad implica hacer una comparación y emitir un juicio, es decir, realizar una *evaluación*. Si se puede evaluar la calidad significa, también, que se puede medir de alguna manera, ya que, en caso contrario, no podríamos establecer relaciones de tipo “esto tiene más calidad que aquello”. (p. 21)

Por esta razón, es que resulta un tanto difícil distanciar o separar los conceptos de *calidad* y *evaluación*, y éstos a su vez de los modelos de evaluación y mejora de la calidad

(González, 2004). Y aquí es preciso destacar los tres modelos de evaluación más ampliamente usados: *acreditación*, *auditoría* y *evaluación para la mejora* (Rodríguez, 2013). En el presente estudio nos ocuparemos de la *acreditación*, el cual en palabras sencillas es un examen o evaluación que promueve y fortalece la calidad en las organizaciones que la obtienen.

## 2.2. Elaboración de una Acreditación

En primer lugar, es importante mencionar los distintos pasos o caminos que se suelen seguirse para que un modelo de acreditación o certificación pueda introducirse en el mercado. Al respecto, Goyburo (2017) especialista en acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE); destacó que los distintos modelos de acreditación que existen en las diferentes áreas del conocimiento, antes de ser puestas a disposición de las instituciones en general, se elaboran –sin importar los diferentes enfoques y organismos de acreditación– a través de una serie de pasos: (a) Se realizan consultas internacionales, (b) se recopilan todos los modelos existentes respecto al tipo de acreditación en particular, (c) se elabora un modelo propio, (d) se somete dicho modelo a la opinión y observación de las partes interesadas por un espacio de tiempo, (e) se corrige y mejora teniendo en cuenta la opinión y observaciones encontradas, para la elaboración de la versión final, y (f) se publica el modelo como norma voluntaria, en algunos casos, y reglamentaria en muchos otros.

Una vez establecido los pasos que sigue la elaboración de un modelo de acreditación para su disposición de las partes interesadas, como se hizo notar en el punto anterior –en el que resulta difícil separar los conceptos de *calidad* y *evaluación*– “parece bastante claro que la evaluación necesita ser desarrollada sobre la base de unos indicadores previamente establecidos” (González, 2004, p. 48). En esa idea, de acuerdo a Scheele (2009) cualquier modelo de acreditación que se desee implementar exige definir algunos estándares –

requisitos básicos– que sirven para determinar el nivel de calidad de los programas e instituciones evaluados. Los estándares funcionan como *benchmarks* y sirven para determinar el nivel de calidad de los programas e instituciones evaluados. Estos estándares funcionan como puntos de referencia para medir el desempeño de las organizaciones y determinar su nivel de calidad (Scheele, 2009, Vlăsceanu et al., 2007).

Ahora, ¿qué tipo de indicadores utilizaremos para evaluar la calidad? González (2004) destacó: “Es una pregunta difícil de contestar y que puede tener multitud de respuestas válidas y diferentes. De nuevo, debemos referirnos a nuestra definición de calidad para, a partir de ella, derivar una serie de indicadores y de variables directamente medibles” (p. 48). En cuanto a la selección de dichos indicadores, para De Miguel (1991), a la hora de determinar los criterios e indicadores (lo más objetivos posible) para estimar la calidad (de un producto, de la docencia, un programa...) aparecen tres problemas: (a) Definir cuáles son los criterios de calidad, (b) seleccionar qué tipo de indicadores son apropiados para evaluar sus distintos aspectos y dimensiones, y (c) determinar qué tipo de procedimiento consideramos en cada caso apropiado para efectuar la evaluación (citado por González, 2004, p. 61).

Para evitar los problemas anteriores, según González (2004) en la determinación de criterios en una evaluación hay que tener cuenta: (a) La naturaleza de los factores a evaluar: relativos al contexto, *input*, proceso y producto; (b) el tipo de objetivos de calidad que se persiguen en cada caso: eficacia, eficiencia y mejora; (c) el punto de vista o perspectiva que se asume en la evaluación (intrínseca o extrínseca) en relación con el producto; y (d) el tipo de referencias que se utilizan para establecer la evaluación (estándar o no estándar). Así, dichos criterios, susceptibles de recibir un valor numérico o no numérico, son útiles y ayudan en la evaluación de las características de calidad. En algunos casos dichos criterios e indicadores son cuantitativos y en otros cualitativos (CNA, 2015).

A continuación, el paso siguiente –destacó De Miguel–, consiste en trasladar las dimensiones generales que configuran el fenómeno objeto de estudio (los constructos) a un conjunto de variables o estándares observables empíricamente, es decir operativizar las dimensiones del constructo. Todo este proceso es necesario para que los datos (cuantitativos y cualitativos) que recojamos a partir de las variables seleccionadas nos informen adecuadamente sobre la situación en la que se encuentra una organización. Los datos empíricos constituyen los indicadores, –siempre que los indicadores coincidan con las variables o estándares medidas– por eso se entiende por indicador de rendimiento un ítem de información recogido de forma regular que permite averiguar la productividad de un sistema. Por consiguiente, debemos operativizar los constructos mediante indicadores, y éstos mediante variables o estándares medidas (citado por González, 2004, p.62). En ese mismo sentido, el CNA (2015) destacó que: “A través de los indicadores las distintas variables que configuran las características de la calidad se hacen patentes y valorables. Al igual que en el caso de los indicadores, estas variables o estándares son cuantitativos o cualitativos” (p. 50).

Lo anterior hace notar la necesidad de contar con instrumentos de evaluación sólidamente diseñados. González (2004) destacó cuatro fases en la elaboración de instrumentos de medida y selección de indicadores: (a) Reflexión teórica y clarificación del contenido del concepto, (b) especificar las dimensiones teóricas conceptuales, (c) meditar bien la elección de indicadores para cada dimensión, y (d) evaluar el medio en el que los distintos indicadores pueden agregarse para una valoración. ¿Por qué son importantes dichos indicadores? Dochy, Segers y Wijnen (1991) consideran que los indicadores de rendimiento pueden desempeñar un papel significativo en el diálogo entre el gobierno y las instituciones, como parte de un sistema externo de evaluación de la calidad (citado por González, 2004, p. 63).

Ahora, tanto los estándares y criterios, además de los indicadores y *benchmarks*, frecuentemente son establecidos explícitamente por la ley o por los organismos de acreditación, pero también pueden ser más o menos implícitos. En general existe una combinación de criterios y requisitos explícitos e implícitos (Frenyó & Rozsnay, 2004). Lo anteriormente mencionado, destaca que un modelo de acreditación frecuentemente utilizado, evalúa el desempeño y la calidad de las instituciones por medio de estándares básicos. Estos definen los requisitos y condiciones que las instituciones deben incorporar en sus prácticas para alcanzar un nivel mínimo de calidad de acuerdo a las especificaciones del organismo acreditador. Además de los estándares, estos organismos establecen algunos indicadores complementarios y ofrecen criterios para medir el desempeño (Damme, 2004).

En relación al número de estándares e indicadores, estos difieren entre los países porque no existen directrices internacionales formales que instruyan a las instituciones y organizaciones de acreditación sobre el modo de aplicar un modelo de acreditación. En ese sentido, es importante destacar que la evaluación del desempeño de programas e instituciones a partir de determinados *estándares (benchmarking)*, es el método estandarizado para la acreditación puesto que resulta adecuado para la recolección y el procesamiento de datos de funcionamiento que después pueden ser utilizados para la comparación de diferentes instituciones. En general, el enfoque del *benchmarking* se centra en la definición de buenas prácticas, el diagnóstico de problemas y la identificación de puntos fuertes y débiles con el propósito de motivar a las instituciones a mejorar su desempeño (Vlăsceanu et al., 2007). La aplicación del método de *benchmarking* exige el establecimiento de una lista de *indicadores* que funcionan como puntos de referencia para determinar el nivel de calidad. Estos indicadores difieren de un país a otro, así como su cantidad y tipo. Los indicadores más comunes son los estándares de calidad básicos o de excelencia, *benchmarks* e Indicadores Claves de Performance [*Key Performance Indicators*], (Scheele, 2009).

### 2.3. Ejecución de una Acreditación

En primer lugar, de acuerdo con el CNA (2015) con el propósito de contribuir a que las instituciones que opten por una acreditación inicien las correspondientes autoevaluaciones, muchas acreditadoras como el SINEACE, “dan inicio al proceso con una apreciación de las condiciones iniciales de la institución considerada como un todo. Esta apreciación, que no constituye una evaluación exhaustiva de la institución, se da en el marco de la función que le compete a dichas acreditadoras” (p. 43). Esta evaluación inicial tiene una finalidad eminentemente preventiva: se trata de aplicar el modelo, programa o cuestionario de acreditación en las condiciones más favorables, de forma que se reduzca al límite las posibilidades de fracaso, eliminando todas las causas previsibles que puedan conducir a esa situación (Ramón, 2006). Dicho esto, es preciso señalar que de acuerdo al CNA (2015) son tres los componentes del proceso de evaluación o acreditación: (a) La autoevaluación o evaluación interna, (b) la evaluación externa, y (c) la evaluación final. A su vez, –sigue destacando el CNA– que “cada uno de los momentos mencionados posee un valor propio; ellos se complementan y refuerzan mutuamente; todos son importantes y todos, aunados, le otorgan integralidad al conjunto” (p. 21).

#### 2.3.1. La Autoevaluación o Evaluación Interna

El primer componente del proceso de ejecución de una acreditación es la *autoevaluación o evaluación interna*, la cual es realizada por empleados de la institución que es evaluada. González (2004) sostuvo que: “Lo más adecuado para realizar la evaluación interna es que exista un equipo responsable de la misma que se encargue de la recogida y análisis de los datos y de la redacción del informe de resultados con recomendaciones para la mejora” (p. 142). Ahora, esta *autoevaluación* no es subjetiva, sino que el estudio se lleva a cabo, de acuerdo al CNA (2015) “sobre la base de los criterios, características, variables e

indicadores definidos por la acreditadora” (p. 20). Rodríguez (2013) refiriéndose a lo que implica este autoestudio, destacó:

Se inicia con la recogida y sistematización de la información referida a la unidad objeto de evaluación (realidad). Esta información está compuesta de estadísticas, datos de gestión e indicadores sobre los *inputs*, procesos y resultados de la actividad de la propia unidad. El *autoestudio* elaborado por el comité interno de evaluación integrará esta información con las nuevas observaciones y valoraciones generadas en el propio proceso. (p. 100)

Todo lo anterior hace notar la importancia de la *evaluación interna*, como actitud relevante, por parte de una institución que desea alcanzar una acreditación determinada. La *autoevaluación* es el proceso a través del cual una organización se evalúa así misma, lo cual permite conocerse más y mejor. Pero mucho cuidado, para estar preparado y predispuesto a realizar una *autoevaluación*, la organización debe conocerse y estar abierto a recibir tanto críticas como elogios; es decir a conocer sus fortalezas y debilidades para actuar en consecuencia. Esto a su vez como lo hizo notar el CNA (2015): “La institución debe asumir el liderazgo de este proceso y propiciar la participación amplia de la comunidad académica en él” (p.20).

### **2.3.2. La Evaluación Externa**

En este segundo componente, de acuerdo a González (2004), “el evaluador no forma parte del personal o de la organización que es evaluado (agencias nacionales, inspector, consultor” (p. 144). En el caso del SINEACE, la evaluación externa es ejecutada por algunas universidades y consultoras de prestigio (Goyburo, 2017). En ese sentido, Rodríguez (2013) destacó: “A partir de sus propias observaciones y de las informaciones, opiniones y valoraciones recogidas en el contacto con las diferentes audiencias entrevistadas emitirá un informe externo” (p. 100). Es preciso destacar que dicha evaluación, en algunos casos, se

basa en impresiones de los inspectores y no se basan en criterios objetivos y fiables; en otros casos, es muy sistemática y se basa en test de rendimiento, aunque su validez evaluativa ha sido fuertemente criticada (González, 2004). Respecto al informe del evaluador, éste es sometido a la consideración de la organización evaluada a fin de que presente las alegaciones o consideraciones pertinentes (Rodríguez, 2013).

Continuando, de acuerdo a Rodríguez (2013), “La primera tarea de un Comité externo es la de analizar y valorar el documento del Autoestudio remitido por la unidad evaluada” (p. 134). Para tal efecto, todas las acreditadoras poseen una *Guía de Evaluación Externa* que incluye directrices que permitirán al conjunto de miembros del comité externo tener una visión compartida de la situación de la organización (Rodríguez, 2013). Es preciso destacar que en la medida en que sea pertinente, el equipo o comité externo encargado de la evaluación externa sea compuesto por especialistas en aspectos relevantes que excedan los límites del saber específico del área correspondiente, o profesionales de áreas afines (CNA, 2015).

La segunda tarea del Comité externo es llevar a cabo la visita de evaluación. Rodríguez (2013) destacó: “La visita a la institución, .... a evaluar-acreditar constituye una de las notas distintivas de los procesos de evaluación de la calidad .... La evaluación no se hace “a distancia”, sino que se contacta con la realidad física y humana a fin de hacer posible la interacción directa entre evaluados y evaluadores” (p. 136). La visita de evaluación generalmente tiene una duración de 2 a 3 días (en el SINEACE es de 3 días), los cuales están previamente concertadas con algunas semanas entre la recepción del *Autoestudio* y la visita a la institución a evaluar (Rodríguez, 2013).

De la visita descrita en el párrafo anterior, emana la tercera tarea del Comité externo: el Informe Externo de Evaluación. Rodríguez (2013) destacó que dicho informe se emitirá al Comité interno de la institución en un plazo no mayor a las 4-6 semanas, el cual hará

referencia, entre otros aspectos, a los siguientes: (a) Enfoque de la evaluación externa; (b) objetivos, composición del comité, plan de trabajo e incidencias; (c) análisis de los procesos de evaluación externa; (d) dinámica del proceso; (e) contenido del autoestudio y la valoración del mismo por el comité externo; (f) valoración general del programa; (g) fortalezas y debilidades; (h) conclusiones y recomendaciones, y (i) valoración del proceso de evaluación externa.

Antes de culminar esta sección, Rodríguez notó que:

Frente al anonimato presente en otros procesos evaluativos, o a la consideración de *última palabra* del juicio o la decisión de un comité de evaluación, en una evaluación externa orientada a la mejora se considera que la unidad evaluada ha de tener la posibilidad de reaccionar (matizando o alegando) al informe externo. (p. 138)

Lo anterior no quiere decir que haya de darse un acuerdo bajo la mesa entre el Comité externo y la institución evaluada, sino que se establece el procedimiento formal –establecida en la *Guía de Evaluación Externa*– para que quede constancia de las argumentaciones valorativas que aportan por parte de ambos Comités al Informe de Evaluación Externa. Una vez consignadas las conformidades y inconformidades, el Comité externo elevará a definitivo su informe y dará por finalizada la fase de evaluación externa.

### **2.3.3. La Evaluación Final**

La fase final o tercer componente del proceso de acreditación culmina con la decisión de acreditar o no a la institución a partir de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa (CNA, 2015) y la notificación de tal decisión a la institución solicitante (Rodríguez, 2013). Esta decisión, en algunos modelos de acreditación y en otros existe una separación entre el informe interno de evaluación y la decisión de acreditación. En el caso del SINEACE dicha decisión recae en sí misma y no los informes de las universidades o

consultoras contratadas para la evaluación externa (Goyburo, 2017). Respecto al informe de evaluación final, el CNA (2015) destacó que:

Los juicios finales que se han de emitir sobre la calidad de una institución son el resultado de una consideración integrada del número de factores que lo conforman. (...) Las decisiones finales están basadas en síntesis sucesivas de juicios sobre conjuntos de elementos de complejidad creciente (indicadores, variables, características, factores y programas e instituciones). (p. 51)

La declaración anterior precisa que los juicios sobre conjuntos o grupos de indicadores no resultan de la suma de juicios elementos individualmente considerados; es decir, los miembros de un conjunto o grupo de indicadores no se adicionan linealmente para dar cuenta de la valoración total del conjunto al que pertenecen (CNA, 2015). Así, para conceder la acreditación, la comisión de acreditación debe obtener la confianza adecuada en que se cumplen los requisitos de acreditación y en que las desviaciones detectadas en su caso, han sido convenientemente tratadas (ENAC, 2015b).

En caso la decisión final sea positiva, de acuerdo al documento *Guía para el Uso de la Acreditación en el Ámbito Reglamentario* realizada por la ENAC (2015b), la entidad acreditadora emitirá el certificado de acreditación correspondiente, en el que se expresan específicamente: (a) Nombre de la entidad y número de la acreditación concedida, (b) alcance de la acreditación, por referencia a un documento llamado apéndice técnico al certificado, y (c) fecha de entrada en vigor de la acreditación. Por último, es importante hacer notar que la acreditación no es el resultado de un proceso puntual (ENAC, 2015b).

#### **2.4. Acreditación y Certificación**

De acuerdo a Mateo (2012), en los últimos años hemos visto como las certificaciones en ISO 9001, 14001 y en otras han ido aumentando. Así, los términos *certificación* y *acreditación* empiezan a mencionarse y a utilizarse, muchas veces de manera indiferentes y

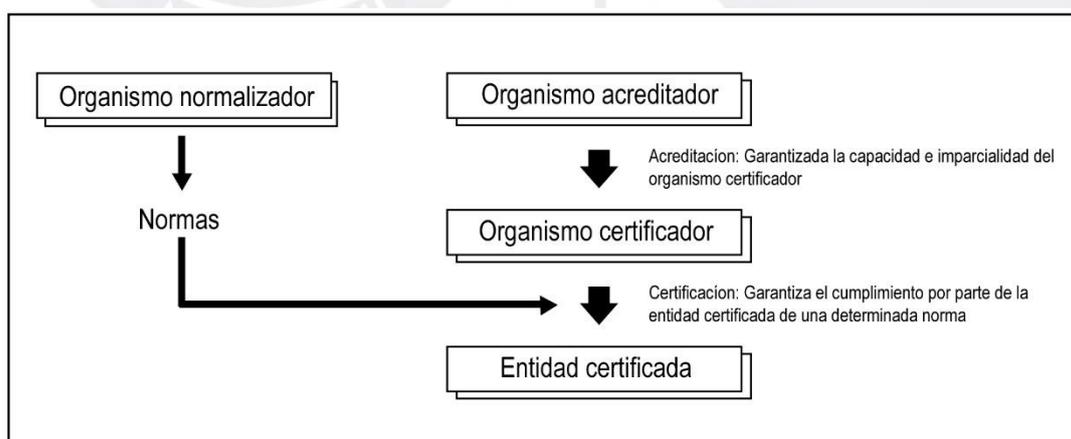
se empieza a ver que algunos laboratorio, por ejemplo, son “certificados” en ISO 17025 y otros “acreditados” en 17025. En la práctica, el ISO 9001 se certifica y no se acredita, y algunos se preguntan el porqué. De ésta manera, –continua Mateo– toda esta publicidad generada tanto por empresas de capacitación como de certificación crean confusión debido a que nunca se toman la libertad de explicar la diferencia entre estas dos terminologías y el alcance de sus servicios. Para entender la diferencia entre estos dos términos, iniciemos primero definiendo cada uno de ellos. Según la NTC-ISO/IEC 17011 *acreditar* es: “La atestación de tercera parte relativa a un organismo de evaluación de la conformidad (OEC) que manifiesta la demostración formal de su competencia para llevar a cabo tareas específicas de la evaluación de la conformidad” (p.1), mientras que según la NTC-ISO/IEC 17000 *certificar* es: “La atestación de tercera parte relativa a un producto, proceso, sistema o personas” (p. 4).

Es decir, la acreditación se entiende como el proceso evaluador de la competencia y eficacia de una organización que realiza cualquier tipo de actividad. Este proceso comienza cuando dicha organización asume cumplir un modelo-estándar para la actividad que desempeña. Este proceso, a su vez, se traduce en haber cumplido un modelo, ser revisado por una organización que verifica el cumplimiento del modelo, estar conforme en la implantación del mismo y el logro de los objetivos planteados. En tanto, la certificación es el procedimiento mediante el cual un organismo diferente e independiente, a nombre de un operador (acreditador), da una garantía por escrito, de que un producto, un proceso o un servicio están conforme a los requisitos especificados, emitiendo una constancia o certificado que lo acredite (Mateo, 2012).

Lo anterior, quiere decir, que la acreditación está por encima de la certificación y es similar al otorgamiento de una licencia para poder prestar estos servicios. Si aún no queda claro, el siguiente ejemplo clarificará toda duda: en casi todos los países existen Ministerios

de Educación Superior, en el Perú la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), los cuales se encargan (entre otras cosas) de evaluar y acreditar a las universidades de un país respecto a ciertos criterios establecidos. Esta acreditación que emiten los ministerios de educación hacia las universidades o institutos superiores permite que los certificados de estas sean reconocidos a nivel nacional. En este ejemplo, la SUNEDU es la acreditadora y las universidades los institutos superiores son los organismos de certificación.

En esa misma dirección, Miranda, Chamorro, y Rubio (2010) destacaron, dejando en claro, la estructura proceso de normalización/acreditación/certificación (Figura 1), en el que intervienen tres partes diferenciadas: en primer lugar, el organismo que elabora las normas técnicas que determinan los requisitos específicos base de la certificación; en segundo lugar, la entidad que emite el documento que demuestra el cumplimiento de dichas normas y en tercer lugar, la entidad certificada. El organismo normalizador es aquel que elabora las normas técnicas base de la certificación, observando una amplia procedencia de las mismas y desarrolladas por: Empresas particulares, asociaciones empresariales, asociaciones ecologistas, organismos nacionales e internacionales de normalización, etc.



*Figura 1. Proceso de Normalización/Acreditación/Certificación.*  
Tomado y adaptado de *Clarificando el concepto de certificación: el caso español*, por Miranda, Chamorro, y Rubio (2010), Madrid, España.

El segundo agente implicado en el proceso de certificación es la entidad independiente que garantiza el cumplimiento de las normas por parte del solicitante de la certificación, es lo que se conoce como organismo o entidad de certificación, y en algunos casos puede coincidir con el propio organismo normalizador. Por último, la parte implicada en el proceso de certificación es la entidad objeto de la certificación, y que puede ser una empresa o parte de la misma, un producto o una persona (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2010).

En la Tabla 1 se presenta las principales características de ambas terminologías elaboradas a partir de la revisión de la literatura a la que se tuvo acceso.

Tabla 1

*Acreditación y Certificación: Principales Características*

Característica	Acreditación	Certificación
Atestación	De tercera parte relativa a un organismo de evaluación de la conformidad (OEC)	De tercera parte relativa a un producto, proceso, sistema o personas
Normado	Por sistemas administrados por el Sector Público a través de instituciones registradas.	La realiza un tercer organismo independiente y sus asociaciones profesionales.
Validez	Permanente	Temporal
Obligatoriedad	Carácter obligatorio	Carácter voluntario

## 2.5. Equidad e Igualdad

Tal como se mencionó anteriormente, los términos *igualdad* y *equidad* suelen usarse habitualmente como sinónimos, sin embargo, si bien similares, son conceptos connotativamente distintos (Barbieri, 2007). *Igualdad* es definida como: “Base común de derechos y responsabilidades que corresponden a todos los miembros de la sociedad, es decir, la igualdad consigna una característica común compartida”, en tanto *equidad*: “Hace referencia a la consideración de la especificidad, de la diferencia, en el marco de una política igualitaria” (Barbieri, 2007, p. 16). En ese sentido, la equidad posee un valor ético y la

igualdad un valor político, en donde la equidad surge y se desarrolla como bien ético de la mano de la igualdad (Villegas & Toro, 2010).

En esa línea de pensamiento, de acuerdo al documento *La igualdad de género* de la ONU Mujeres (s.f), destacó que:

El concepto de equidad es un principio ético-normativo asociado a la idea de justicia; bajo la idea de equidad se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, especialmente de aquellas que están en desventaja, en función de la idea de justicia que se tenga y haya sido socialmente adoptada. La igualdad es un derecho humano protegido por distintos instrumentos nacionales e internacionales en materia de derechos humanos. Además, (...), la igualdad va de la mano con el principio de la no discriminación, y en este sentido, la igualdad sólo será posible en la medida en que se erradique la discriminación contra las mujeres. (p. 7)

Es por todo lo anterior que la presente investigación aborda el estudio de un sistema de acreditación de igualdad de género y no de equidad. Pues como se ha destacado, la igualdad de género implica el derecho a la no discriminación, y que se dé un trato idéntico o diferenciado a mujeres y hombres en función de sus diferencias biológicas y de las desigualdades históricas que ha habido entre unas y otros. Asimismo, para garantizar el derecho a la igualdad, los Estados están obligados a instrumentar acciones específicas para eliminar la discriminación de género.

## **2.6. Acreditación de Igualdad de Género**

En el mundo globalizado en el que vivimos, entre otros factores, la clave del éxito se encuentra en diferenciarnos de la competencia para alcanzar así la ansiada competitividad. Y una de las alternativas con las que cuentan las empresas –y de hecho la están usando cada vez en más– son las certificaciones internacionales. Las certificaciones internacionales están ayudando a las organizaciones a mejorar la productividad, conquistar nuevos mercados y

generar confianza entre los clientes y consumidores. En ese respecto, Mateo (2012) destacaron que: “Hoy en día, los procesos de certificación se han convertido en un elemento esencial para el desempeño eficiente de empresas, personas y organizaciones” (p. 1). Así pues, las certificaciones avalan la forma de trabajar de una organización, a su vez que, constata el desempeño de sus procesos de manera eficaz y eficiente (Medellín, 2015). De otro lado, se observa que dichas certificaciones no sólo se limitan ya al concepto estricto de calidad como sucedía en sus inicios, sino que éstos se han desarrollado para aspectos como el medio ambiente y los recursos humanos; y últimamente para la igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2010).

Esta segunda parte del capítulo inicia exponiendo el estado del arte sobre acreditación de igualdad de género. Luego, estudiaremos en detalle dos de las certificaciones internacionales más importantes en cuanto a igualdad de género: Certificación EDGE de la Fundación del mismo nombre y la Certificación GEM del Banco Mundial. A continuación, se hará una comparación entre estas dos certificaciones, así como sus ventajas y desventajas. Por último analizaremos el importante rol que viene cumpliendo la Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” promovida por el Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

De acuerdo con el documento *Negocios que Promueven la Igualdad* del PNUD (2009), “Los Sistemas de Certificación son herramientas innovadoras que promueven los derechos económicos y laborales de las mujeres. Su puesta en marcha supone transformaciones significativas en la gestión organizacional” (p. 8). El objetivo fundamental de estas iniciativas de certificación es cerrar las brechas de oportunidades de género en el ámbito laboral, transformando las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en forma más justa y equitativa. Con el otorgamiento de dicha certificación a las empresas que han implantado dicho sistema de gestión, el Estado estimula y motiva, en forma simultánea,

mayores grados de igualdad de género en el trabajo y procesos de mejora de gestión de calidad en los negocios (PNUD, 2009).

Por otro lado, estos programas no sólo se enfocan en la igualdad de género, sino que también está orientada a lograr que las empresas incrementen sus ganancias al convertirse en más competitivas (Castells y Himanen, 2002; PNUD, 2009). Respecto a lo anterior, en los mercados globalizados de hoy, la igualdad de género es un “un buen negocio” ya que como se sabe, las empresas ya no compiten más a partir de productos estandarizados que requerían de trabajadores adiestrados en tareas fijas y sin mayores expectativas de desarrollo profesional, sino que por el contrario, las organizaciones necesitan colaboradores con adecuadas competencias que permitan producir y comercializar productos y servicios altamente diferenciados por su calidad y singularidad (PNUD, 2009). En la Tabla 2 se resume las ganancias materiales y simbólicas de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad con Igualdad de Género en un entorno de alta competitividad y cambio.

Tabla 2

*Ventajas de Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad de Igualdad de Género*

Transformación cultural positiva	Mejora del Negocio	Mayor ejercicio de derechos de los trabajadoras y trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más motivación, satisfacción laboral, compromiso e identificación del personal con la empresa</li> <li>• Mejores relaciones interpersonales y comunicaciones internas más fluidas</li> <li>• Mayor probabilidad de retener personal con talento y capacitación</li> <li>• Mejora de las condiciones generales de trabajo de empleados y empleadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de los saberes y las competencias del conjunto del personal</li> <li>• Incremento en la calidad de la producción y de los servicios ofrecidos por la empresa</li> <li>• Mejora de la imagen externa de la empresa y atracción a consumidores y consumidores responsables</li> <li>• Aumento del prestigio de la empresa y de su liderazgo en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la situación de las mujeres y los hombres</li> <li>• Mejora de las situaciones de las familias de trabajadores y trabajadoras</li> <li>• Acceso a las jerarquías de las organizaciones</li> <li>• Desarrollo de condiciones para garantizar el ejercicio de derechos y respeto efectivo de los derechos de trabajadores y trabajadoras</li> <li>• Posicionamiento de la empresa como pionera y vanguardia en la igualdad de género</li> </ul>

*Nota:* Tomado y adaptado de “Negocios que Promueven la Igualdad”, PNUD, 2009 ([http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21570/1/11\\_negocios\\_que\\_promueven\\_la\\_igualdad.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21570/1/11_negocios_que_promueven_la_igualdad.pdf)).

En cuanto a su adopción, el documento *Negocios que Promueven la Igualdad* del PNUD (2009), destacó que el mismo, parte de un esquema simple, claro y adaptable a las condiciones de trabajo y de negocio específicas de cada empresa, que sirve para detectar desigualdades e injusticias y superarlas en forma sistemática e integral. Por último, en cuanto a las características del Sistema de Gestión de Calidad con Igualdad de Género, “resultan familiares para las empresas porque guardan una estrecha relación con los sistemas de gestión elaborados a partir de las normas ISO” (PNUD, 2009, p. 21). Dichas características son: (a) Enfoque de sistema para la gestión, (b) enfoque basado en procesos, (c) adhesión voluntaria y autonomía de trabajo, (d) liderazgo de la alta dirección, (e) mejora continua y de auto-evaluación, (f) gestión participativa, y (g) el sistema es verificable y certificable.

## **2.7. La Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género”**

En razón a que desde el año 2002 en América Latina, existen –simultáneamente en diferentes países– iniciativas (Tabla 3) que buscan que empresas privadas, instituciones públicas y organismos sociales se certifiquen con un sello en igualdad de género (PNUD, 2015); se crea en agosto de 2009 la Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” promovida por el Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que promueve el modelo GEM (Gender Equity Model por sus siglas en inglés) desarrollado por el Banco Mundial en el 2010 y cuyo objetivo es promover la igualdad de género en empresas de la región.

La comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” fue conformada con el objetivo de fortalecer los Programas y Modelos de Certificación en Igualdad de Género. Dichos modelos representan una oportunidad para profundizar la igualdad de género en la economía, mediante la transformación de la gestión de los recursos humanos de empresas públicas y privadas. Actualmente, son doce países de la región –en el que no participa el Perú– que junto al Área

de Género del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe decidieron asociarse para crear la Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” con el objetivo de promover la igualdad de género en empresas de la región. La Comunidad representa una oportunidad para intercambiar conocimiento, buenas prácticas y herramientas que inspiren y faciliten la implementación de políticas de igualdad en otros países (PNUD, 2015).

Tabla 3

*Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad: Iniciativas Novedosas en la Región*

País	Nombre	Año de aplicación	Resumen
Costa Rica	SIGEG	2003	El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) promueve la creación del SIGEG, el cual se desarrolla como plan piloto el 2006
México	MEG	2003	El 2002-2003 se diseña el modelo. Hasta el 2009 han sido certificadas más de 250 organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil
Brasil	Pro Igualdad de Género	2005	El 2005 el programa inicia como proyecto piloto destinado a las empresas públicas. Luego incluyó al sector privado y a organizaciones de la sociedad civil
Uruguay	PCGE	2008	Nace el 2008 como plan piloto. Es impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Chile	Proyecto Sello Iguala	2009	El proyecto nace con la consigna: “Chile invierte en igualdad”. El modelo es una iniciativa de la presidente Michelle Bachelet
Argentina	MEGA	2009	El proyecto nace el 2008 y el 2010 ya se certificaban a las primeras empresas

*Nota:* Tomado y adaptado de “Negocios que Promueven la Igualdad”, PNUD, 2009 ([http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21570/1/11\\_negocios\\_que\\_promueven\\_la\\_igualdad.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21570/1/11_negocios_que_promueven_la_igualdad.pdf)).

A su vez, un análisis comparativo respecto a las áreas claves de los principales modelos de igualdad de género se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4

*Comparativo de áreas clave en el modelo de igualdad de género*

Área del Modelo	Chile	Argentina	República dominicana	Colombia	México
Reclutamiento	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Remuneración y beneficios	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Capacitación	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Promociones y planes de carrera	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Evaluaciones de desempeño	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Políticas de acoso sexual	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Balance trabajo – vida	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Resolución de Conflictos	Obligatorio	No contiene	Obligatorio	Obligatorio	No contiene
Promoción para que proveedores adopten el MEG	No contiene	Obligatorio	Obligatorio	No contiene	Opcional
Promueve que asociados adopten el MEG	No contiene	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Opcional
Comunicación interna y externa	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Infraestructura y espacios de trabajo	Obligatorio	Obligatorio	No contiene	No contiene	No contiene

*Nota:* Adaptado del Reporte N° AAA46-AR, 2010. MEGA 2009 ([http://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/G%C3%A9nero/undp\\_ar%20Desafiosigualdaddegeneroweb.pdf](http://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/G%C3%A9nero/undp_ar%20Desafiosigualdaddegeneroweb.pdf)).

## 2.8. La Certificación EDGE (Economic Dividends Gender Equity)

EDGE es líder mundial en la metodología de evaluación y certificación de negocios para la igualdad de género. La metodología de evaluación EDGE fue desarrollado por la Fundación EDGE y presentado en el Foro Económico Mundial de 2011. La Certificación EDGE ha sido diseñada para ayudar a las empresas a crear no sólo un ambiente de trabajo óptimo para las mujeres y los hombres, sino también beneficiarse de ella. EDGE es sinónimo de dividendos económicos para la igualdad de género y se distingue por su rigor y enfoque en el impacto de negocios. La certificación EDGE está respaldada por el mundo de los negocios,

gobiernos y líderes académicos de todo el mundo. En la Tabla 5 se muestra los datos generales de dicha certificación.

Tabla 5

*Datos Generales: Certificación EDGE*

	
País	Suiza
Organización	Fundación EDGE
Fecha de creación	2009
Niveles de certificación	EDGE Assess EDGE Move EDGE Lead
Página Web	<a href="http://www.edge-cert.org">http://www.edge-cert.org</a>

### 2.8.1. Metodología

Las empresas aplican procesos para impulsar el negocio. EDGE reconoció que la misma disciplina empresarial es el camino hacia la igualdad de género en el lugar de trabajo. En ese sentido, en cuanto a su metodología, EDGE utiliza un enfoque empresarial, en lugar de teórico, que incorpora el *benchmarking*, las *métricas* y la *rendición de cuentas* en el proceso de certificación.

### 2.8.2. Criterios de Evaluación

Mediante el uso de la metodología de evaluación EDGE, surge una imagen clara del compromiso de una empresa, al evaluar sus políticas, prácticas y calificaciones de acuerdo a los siguientes criterios: (a) Igualdad de remuneración por trabajo equivalente, (b) reclutamiento y promoción, (c) capacitación y tutoría para el desarrollo del liderazgo, (d) trabajo flexible, y (e) cultura empresarial.

### 2.8.3. Proceso de Certificación

En la Figura 2 se presenta el proceso a seguir por una empresa para alcanzar la certificación EDGE. El proceso inicia (Paso 1) con una preparación interna de las organizaciones, en el que ha de presentar una serie de documentos; luego (Paso 2) se lleva a cabo el análisis y la presentación de los resultados; a continuación (Paso 3) se diseña un plan de acción para la obtención de la certificación; enseguida (Paso 4) la empresa solicita la certificación ante los organismos certificados; y por último (Paso 5) la empresa obtiene el certificado correspondiente.

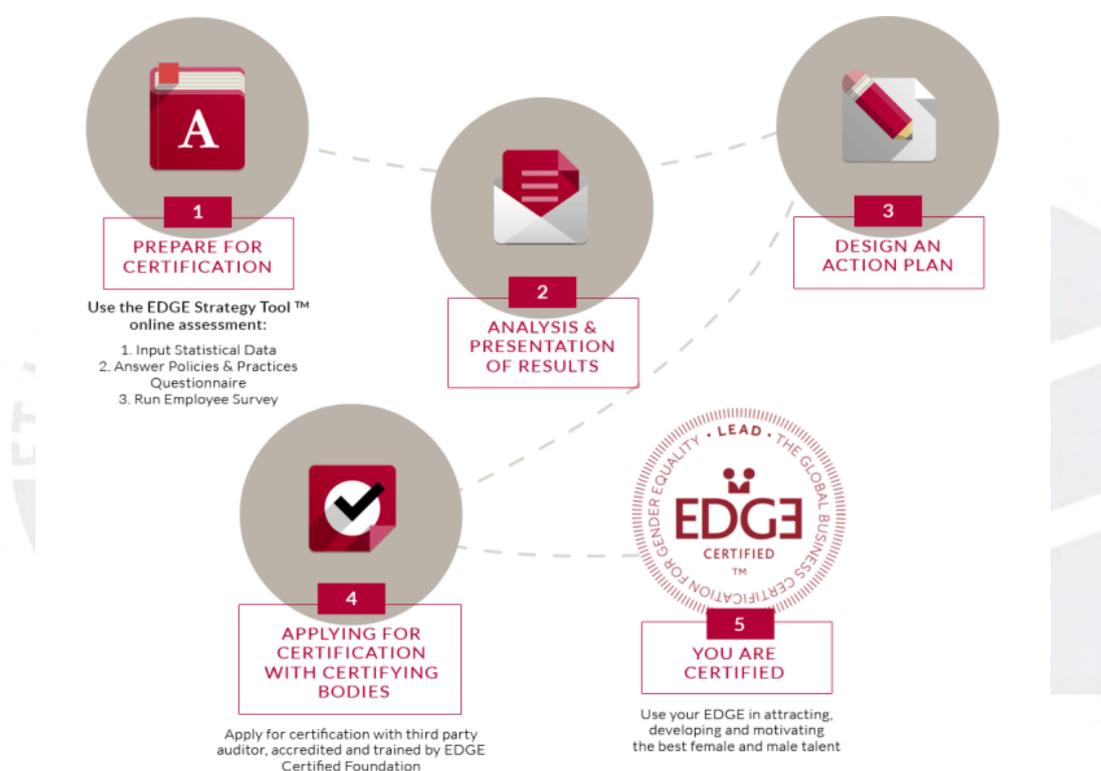


Figura 2. Proceso de Certificación EDGE.

Tomado de <http://www.edge-cert.org/certification/levels-of-certification/>

#### 2.8.4. Grado de Certificación

Las certificaciones EDGE mediante su metodología con enfoque holístico, empresarial y comparativo realiza una evaluación a las organizaciones que determina el grado de eficacia y eficiencia en la implementación de un sistema de gestión de igualdad de género, en base a estos esfuerzos de implementación y sostenibilidad identifica tres niveles de

compromiso con la igualdad de género para alcanzar la excelencia. Estos niveles de certificación son: (a) Edge Assess, (b) Edge Move, y (c) Edge Lead. En la Figura 3 se muestra los sellos dentro de las certificaciones EDGE en igualdad de género.



*Figura 3. Sellos de los niveles de certificación EDGE – Igualdad de Género*  
Tomado de <http://www.edge-cert.org/certification/levels-of-certification/>

En ese sentido, el nivel Edge Assess expresa que las organizaciones se encuentran comprometidas públicamente a lograr la igualdad de géneros en su gestión de talentos, remuneraciones, políticas y prácticas y una cultura inclusiva orientadas en un alto nivel de compromiso. En este sentido se identifica los parámetros de un plan de acción concreto para avanzar en su progreso. Edge Move identifica que la compañía ya ha implementado un marco para el cambio y logrado hitos significativos cuando se trata de un fuerte equilibrio de género a través de la gestión de talentos, igualdad en remuneraciones, políticas y prácticas de igualdad de género y un alto nivel de compromiso de ambos géneros dentro de la cultura organizacional. Considerando esta existencia la organización se encuentra en el compromiso de profundizar su plan de acción para lograr un mayor impacto. Asimismo, Edge Lead identifica un sólido equilibrio entre los géneros enmarcado en la gestión del talento, igualdad en remuneraciones, políticas y prácticas dirigidas a la igualdad de género y una cultura inclusiva que refleja su compromiso.

## **2.9. The Gender Equity Model (GEM)**

El GEM es el Modelo de Igualdad de Género desarrollado por el Banco Mundial. El modelo busca aplicar una serie de buenas prácticas para garantizar las mismas oportunidades

de acceso y éxito en el mercado laboral a hombres y mujeres. El modelo puede ser adoptado tanto por empresas del sector privado como por agencias de gobierno. Su adopción implica el establecimiento de una alianza público-privada, en la que el gobierno apoya a las empresas y organizaciones participantes con capacitación y asistencia técnica para la adopción del GEM y la empresa se compromete a adoptar cambios específicos con base en los lineamientos del modelo. Antes de someter a la empresa al proceso de evaluación por parte de una firma certificadora, el gobierno adelanta una pre-auditoría para asegurar que la firma esté lista para ser certificada. En pocas palabras, el gobierno hace todo lo posible para facilitar que las empresas logren ser certificadas y en los casos que aplique, que reciban el Sello de Igualdad de Género. El Banco Mundial proporciona asistencia técnica a la entidad ejecutora en el Gobierno para incorporar mejores prácticas con base en experiencias internacionales (Pungiluppi et al., 2010).

En cuanto a sus orígenes, de acuerdo con el documento *Argentina: Igualdad de Género en el Sector Privado* del Banco Mundial (2010), el GEM fue probado en México en el 2003, en Egipto en el 2007 y más recientemente en Argentina en el año 2009. Las organizaciones participantes realizan un auto-diagnóstico para identificar distorsiones y brechas de género en las operaciones. Esta línea de base se utiliza para crear y, posteriormente, implementar un plan de acción con el fin de abordar estas desigualdades de género en las organizaciones. La exitosa aplicación de este modelo en igualdad de género está certificada por una agencia de auditoría independiente y, a la empresa, se le otorga un sello que puede ser utilizado y exhibido públicamente para mejorar su reputación.

En el mismo documento, se destacó que, desde la primera experiencia en México, el modelo ha sido adaptado para ajustarse a las realidades de otros países y, cada experiencia ha mejorado las herramientas y los procesos del modelo. Este documento resume las experiencias del Banco Mundial con el modelo de certificación en igualdad de género y

explora las principales características y factores de éxito a través de un cuidadoso examen de la aplicación más reciente en la Argentina. Las experiencias exitosas, y la facilidad de adaptación del mismo, indican la viabilidad de aplicación de este modelo como estándar de "marca" del Banco Mundial certificable internacionalmente, el Modelo de Igualdad de Género o "GEM".

En la Tabla 6 se muestra los datos generales de dicha certificación.

Tabla 6

*Datos Generales: Certificación GEM*

 Banco Mundial	
País	Estados Unidos
Organización	Banco Mundial
Fecha de creación	2003
Niveles de certificación	Certificación Sistema de Gestión
Página Web	<a href="http://www.bancomundial.org/es/topic/gender">www.bancomundial.org/es/topic/gender</a>

### 2.9.1. Metodología

El GEM es la única metodología de evaluación que se desarrolló desde las bases, mediante el trabajo conjunto con organizaciones no gubernamentales, y ofrece una guía sistemática para integrar el análisis y las perspectivas de género a empresas públicas, privadas y de la sociedad civil. Además de una metodología paso a paso de evaluación, GEM sugiere estrategias y metodologías para incorporar un análisis de género en el transcurso del proceso de evaluación (Pungiluppi et al., 2010).

### 2.9.2. Criterios de Evaluación

De acuerdo con la experiencia del Banco Mundial en diversos países, el GEM debe incluir acciones que promuevan la igualdad en cuatro áreas clave: (a) Selección y contratación de personal, (b) desarrollo de carrera incluyendo capacitación y ascensos, (c)

equilibrio familiar-laboral (y igualdad en beneficios), y (d) prevención de acoso sexual. Una quinta área fue recientemente incluida con base en la experiencia de Argentina; se trata de la promoción de imágenes públicas no sexistas –vía campañas publicitarias de sus productos–, etc. (Pungiluppi et al., 2010).

### 2.9.3. Proceso de Acreditación

La adopción del modelo GEM se hace en varias etapas, mismas que tienen un periodo de duración (Figura 4 y Tabla 7).



Figura 4. Proceso de Certificación GEM.

Tomado de *Modelo para promover la igualdad de género en empresas y agencias públicas: el proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana)*, por Pungiluppi et al., 2010, ([http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve\\_159\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf)).

### 2.10. Factores claves de éxito en la implementación del GEM y MEGA

De acuerdo con el documento *Argentina: Igualdad de Género en el Sector Privado* del Banco Mundial (2010), el proceso de certificación del Banco Mundial, GEM, se basa en la experiencia del modelo mexicano (MEG 2003) y se ha enriquecido con las experiencias de otros países, que han ayudado a mejorar sus herramientas y procesos (GEME de Egipto y MEGA de Argentina). Estas experiencias han permitido identificar los siguientes factores claves de éxito: (a) Aceptación general, (b) auto-concientización, (c) orientado a los negocios, (d) participación voluntaria, (e) permite una amplia participación, (f) basado en las capacidades existentes, (g) beneficia a hombres y mujeres por igual, (h) orientado a

resultados, (i) reconocimiento público orientado a la competitividad, (j) la auditoría independiente aporta credibilidad, (k) asociación de los sectores privado y público, (l) replicable, y (m) construye capacidad local en el país.

Tabla 7

*Duración Estimada del Proceso de Certificación GEM*

Etapa	Duración	Responsable
Aplicación/Convocatoria (y selección)	1-3 meses	Gobierno
Firma del acuerdo.	2-4 semanas	Gobierno + Firma
Autodiagnóstico	4-6 semanas	Firma
Plan de acción (diseño implementación)	6-8 meses	Firma
Pre-auditoría y Auditoría.	1-3 meses	Gobierno + Firma (+ Auditores)
Certificación (y Sello)	4-6 semanas	Gobierno

*Nota:* Tomado de *Modelo para promover la igualdad de género en empresas y agencias públicas: el proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana)*, por Pungiluppi et al., 2010, ([http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve\\_159\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf)).

## 2.11. Comparación entre los Modelos EDGE y GEM

En razón a los dos modelos estudiados, considerados como los de mayor importancia para lograr la igualdad de género en las organizaciones, encontramos que los modelos EDGE y GEM se encuentran direccionadas bajo el mismo principio de igualdad de oportunidades para el hombre y la mujer dentro de la organización. En la Tabla 8 se muestra un análisis comparativo en sus principales aspectos, identificando diferenciaciones y similitudes en los enfoques realizados; mediante este contraste se permite el hallazgo de fortalezas de cada modelo, siendo mutuamente beneficiosas para una mejora de gestión organizacional en la igualdad de género.

Tabla 8

*Análisis Comparativo: Modelos EDGE y GEM*

Puntos Relevantes	Modelos de Certificación en igualdad de Género para acreditación	
	EDGE	GEM
Organismos:	Certificadoras privadas Acreditadas por EDGE	Entidades gubernamentales y privadas asesoradas por el Banco Mundial
Dirigido a:	Organizaciones privadas (empresas)	Organizaciones públicas y privadas
Norma:	Norma certificada EDGE	Norma basada en el sistema de gestión GEM
Enfoque:	Enfoque empresarial, estructurado y sistémico orientado a la medición, seguimiento y cierre de brechas. Soportado por el Benchmarking, Métricas, Rendición de cuentas	Enfoque teórico basado en procesos
Niveles de Certificación	Sellos de certificación EDGE en 3 niveles: ASSESS EDGE, MOVE EDGE y LEAD EDGE	Sellos emitidos por las entidades estatales certificadoras de acuerdo a cada país de implementación. Regularmente existen 3 sellos de acuerdo al nivel, siendo en general: (a) nivel de compromiso, (b) nivel de acción, (c) nivel de mejora continua.
Modelo de gestión	Medición Seguimiento Asignación de recursos Contabilidad	Sistema de gestión basado en el ciclo PHVA (Deming): (a) Planificar (política), (b)Hacer (organización y Aplicación), (c) Verificar (Evaluación), (d) Actuar (Acción y mejora)
Indicadores	Mezcla de género Brecha salarial Clasificación de los trabajadores de la empresa	Cumplimiento de estándares (Check List). Algunos de los indicadores de género recomendados son: salarios, promociones, número de mujeres en cargos directivos, entre otros.
Factores Claves	Igualdad de remuneración por trabajo de igual valor Contratación y promoción Formación en desarrollo de liderazgo y seguimiento Trabajo flexible Cultura de la empresa	Grado de segregación horizontal o segregación ocupacional Grado de segregación vertical Diferencia salarial Grado y tipo de hostigamiento sexual
Fuentes Claves	Estadísticas de la compañía Cuestionario para profesionales en HR-DI Encuestas a los empleados	Requisitos relacionados registros obligatorios y relacionados a los estándares.

## 2.12. Ventajas y Desventajas de los Modelos EDGE y GEM

Según lo expuesto en el documentos *Modelo de Igualdad de Género MEG* (2012), conceptualiza al modelo de igualdad de género como una propuesta innovadora que permita a las organizaciones brindar en su intono las mismas oportunidades de desarrollo y oportunidades al hombre y la mujer sin distinción, para esto le proporciona en base a estudios y seguimiento del comportamiento de las organizaciones un marco conceptual apropiado y acciones precisas que puedan contribuir a generar la institucionalización de género. En tal sentido como todo tipo de modelo, al ser diseñado para replicarse, considerándose el más apropiado y adaptable a las organizaciones también posee limitaciones considerando la diversidad de industrias, diversidad cultural de los grupos o individuos que forman parte de la organización y las exigencias del mercado. En la Tabla 9 se proporciona las ventajas y desventajas de los modelos GEM y EDGE en base al estudio de la literatura revisada.

En base al contraste realizado en función a las ventajas y desventajas en los cuales se centran los modelos en los que se basan los estándares técnicos de acreditación para la certificación de organizaciones se puede observar que las ventajas del modelo EDGE permiten tener un mayor pragmatismo en la medición de la igualdad de género dentro de las organizaciones pero muestra un grado de menor de flexibilidad a comparación del modelo GEM que se basa en un modelo de gestión abierto con requisitos mínimos obligatorios que posibilitan hallar las no conformidades.

Los factores claves en la gestión de igualdad de género en las organizaciones se encuentran bien definidos en el modelo EDGE y abarcan los factores identificables del modelo GEM, que tienden a ser más específicos y de corto alcance; además identifica el tema del trabajo flexible, el cual reta a la organización a obtener una mayor eficiencia en su desempeño.

Tabla 9

*Ventajas y Desventajas de los Modelos GEM y EDGE*

Aspectos	Ventajas		Desventajas	
	GEM	EDGE	GEM	EDGE
Sistemas de acreditación – Certificación	Carácter auditable y fiscalizable al ser realizado por un entidad estatal.			Carácter auditable por terceros que son acreditados por la misma EDGE
Tipos de Certificación	Proporciona sellos que estimulan el compromiso y mejora continua al realizarlo por niveles, estos sellos se re	Proporciona sellos que estimulan el compromiso y mejora continua al realizarlo por niveles. Son sellos de reconocimiento internacional. Basado en una norma única, estandarizada internacionalmente	Estos sellos son a nivel del país, no son estandarizados a nivel internacional debido a que cada país tiene una adaptación al modelo GEM Es normalizada en cada país en función al modelo GEM debido a que se realizan adaptaciones	
Estandarización	Se basa en normas internacionales y locales lo cual le proporciona un carácter legal	Se basa en normas internacionales de derechos humanos		
Aplicación	Aplicable a todo tipo de organizaciones y orientado a un nivel ético de responsabilidad social El enfoque basado en procesos permite la	Aplicación direccionada a las organizaciones privadas en función al redito esperado por la implementación y certificación de los sellos en la organización El enfoque basado en resultados (empresarial), permite mayor pragmatismo y facilidades para la medición al ser más parametrizado	Genera valor limitado en el mercado internacional.  Modelo con enfoque teórico, existe requisitos mínimos, califica los esfuerzos de gestión y medición de resultados; sin embargo no permite la comparación entre empresas	Al realizar el benchmarking se encuentran con desviaciones debido a las diferencias entre organizaciones
Enfoque	flexibilidad del modelo y adaptación a cualquier organización	Es estándar internacionalmente	No es estándar internacionalmente debido a que es adaptable según estudio de cada entidad gubernamental en los diferentes países.	
Modelo de gestión		Orientado a la medición estricta	Los indicadores lo plantean los implementadores de acuerdo a la necesidad de un cumplimiento de requisitos según norma.	
Indicadores		Los indicadores requeridos son precisados y direccionados a objetivos específicos ya definidos y comparables	Se orienta a la medición de brechas e identificación de no conformidades	
Factores clave		Orientado a una formación de cultura organizacional medible	Son direccionadas a fuentes secundarias limitándose a la documentación e inspección visual del sistema de gestión en general	
Fuentes clave		Son direccionadas a las fuentes primarias de información, incluso a la personalización de los datos en base a encuestas y entrevistas		

*Nota.* Adaptado de los modelos EDGE y GEM ([http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve\\_159\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf)).

En cuanto a la generación de valor a la organización, ambas ofrecen valor en la imagen y reputación de la empresa; sin embargo el modelo EDGE ofrece una mayor correlación con los resultados económicos y financieros de la empresa, teniendo un parámetro de medición en cuanto al desempeño de la organización, esto es soportado por la precisión de sus indicadores a calificar. Adicional a esto el modelo EDGE presenta un reconocimiento internacional debido a ser un estándar único que genera un mayor valor en la reputación de la empresa a nivel nacional e internacional. En el caso del modelo GEM al ser adaptable según el país mantiene un carácter más legal al tener normatividad obligatoria declarada, lo cual fortalece las características de ética en la organización y vuelve al proceso con carácter de fiscalización más que de auditado lo que genera mayor grado de imparcialidad que el proceso EDGE.

Ambos enfoques tienen ventajas que pueden ser complementadas para el fortalecimiento de los modelos, el carácter empresarial de EDGE y su correlación con resultados económicos y financieros en relación a la implementación hace una mejor medición de los beneficios de la organización sin embargo se tiene que ver una mejor adecuación para adaptarse a una organización estatal con fines diferentes al lucro pero cuyos objetivos particulares se vean mejorados con la gestión de la igualdad de género. Implementar un modelo mixto con base teórica en el modelo GEM que permita definir de una manera más pragmática los indicadores necesarios y comparables como lo brinda el EDGE sería importante para que se obtenga un modelo de gestión más orientado a lo físico y medible, no siendo solo una gestión documentaria que pretende la sostenibilidad.

En cuanto al proceso de acreditación de EDGE este proceso es más versátil y de menor tiempo debido a que las certificadoras son empresas terceras que son instruidas por EDGE, luego evaluadas y posteriormente calificadas (acreditadas) para brindar las certificaciones. Así mismo los procesos de certificación tienen un menor tiempo de ejecución

debido a que se realiza mediante una relación contractual, lo que implica que la reducción de tiempos demostrando eficiencia es importante para el proceso de auditoría.

En el caso del proceso de acreditación del GEM, este al ser un modelo no estandarizado y adaptable a cada país, el Banco Mundial realiza un seguimiento y cooperación para la formulación del estándar propio para el país, este proceso tiene un seguimiento de revisiones para obtener un resultado final. En el caso de la certificación de las organizaciones el tiempo es mayor al registrado por el EDGE debido a que comienza con una solicitud y evaluación de aceptación o calificación para iniciar con el proceso, dependiendo de esto se fijan plazos de atención programada por la entidad auditora (estatal).

### **2.13. Resumen**

La acreditación es una herramienta de evaluación de desempeño usada actualmente en el campo reglamentario como en el voluntario de manera extensiva en prácticamente todo el mundo (International Organization for Standardization [ISO] Survey, 2015). Esto se debe a que, cada vez con más frecuencia, determinadas tareas de control se encomiendan a organizaciones externas, tanto privadas como públicas (Entidad Nacional de Acreditación [ENAC], 2015b). En ese sentido, cada vez es más importante el rendir cuentas ante los usuarios y la sociedad civil, respecto al grado en que las organizaciones en general se acercan al nivel de desempeño esperable que corresponde a su existencia, ha hecho que el logro y la preservación de la calidad sea un reto para el Estado y las empresas e instituciones en general (CNA, Colombia, 2015).

Lo anterior hace notar que conceptos como *calidad* y *evaluación* resulten difíciles de separar y éstos a su vez de modelos de evaluación y mejora de la calidad (González, 2004); siendo tres los modelos de evaluación más ampliamente usados: *acreditación*, *auditoría* y *evaluación para la mejora* (Rodríguez, 2013). Y en el caso de una acreditación, antes de ser puestas a disposición de las instituciones en general, se elaboran –sin importar los diferentes

enfoques y organismos de acreditación– a través de una serie de pasos: (a) Se realizan consultas internacionales, (b) se recopilan todos los modelos existentes respecto al tipo de acreditación en particular, (c) se elabora un modelo propio, (d) se somete dicho modelo a la opinión y observación de las partes interesadas por un espacio de tiempo, (e) se corrige y mejora teniendo en cuenta la opinión y observaciones encontradas, para la elaboración de la versión final, y (f) se publica el modelo como norma voluntaria, en algunos caso, y reglamentaria en muchos otros (Goyburo, 2017).

Asimismo, todo proceso de acreditación se divide generalmente en tres etapas: (a) Autoevaluación o evaluación interna, (b) evaluación externa, y (c) evaluación final. Dichos momentos mencionados posee un valor propio; ellos se complementan y refuerzan mutuamente; todos son importantes y todos, aunados, le otorgan integralidad al conjunto (CNA, 2015). Dicho proceso culmina –en caso la decisión final sea positiva– con la emisión del certificado de acreditación correspondiente, en el que se expresan específicamente: (a) Nombre de la entidad y número de la acreditación concedida, (b) alcance de la acreditación, por referencia a un documento llamado apéndice técnico al certificado, y (c) fecha de entrada en vigor de la acreditación (ENAC, 2015b).

Por otro lado, en cuanto a los Sistemas de Certificación, éstas son herramientas innovadoras que promueven los derechos económicos y laborales de las mujeres. Su puesta en marcha supone transformaciones significativas en la gestión organizacional. En ese sentido, cerrar las brechas de género en el ámbito laboral al transformar las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en forma más justa y equitativa es el objetivo principal de estas iniciativas de certificación (PNUD, 2009). Estos programas conjugan una lógica enfocada en la igualdad de género con otra orientada a lograr el incremento de las ganancias y la competitividad. Estas lógicas dejan de ser concebidas como preocupaciones disímiles –a ser tratadas por diferentes segmentos e instrumentos del Estado– para aunarse en

un proceso de desarrollo organizacional donde la igualdad de oportunidades, de trato y de resultados es esencial para promover el dinamismo innovador de las empresas (PNUD, 2009). Las reflexiones sobre los sistemas nacionales de innovación cuyo foco es el comportamiento de las empresas y el papel del conocimiento insisten en que las sociedades innovadoras también son sociedades más justas (Castells y Himanen, 2002).

A nivel internacional, los ejemplos más significativos de acreditación de igualdad de género son la certificación suiza EDGE (Economic Dividends Gender Equity) de la Fundación EDGE y el modelo GEM (Gender Equity Model) creado por el Banco Mundial. En esa misma línea, resultante también destacar el importante rol que cumple la Comunidad de “Sellos de Igualdad de Género” promovida por el Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que promueve el modelo GEM (Gender Equity Model por sus siglas en inglés) desarrollado por el Banco Mundial en el 2010 y cuyo objetivo es promover la igualdad de género en empresas de la región.

La Comunidad representa una oportunidad para intercambiar conocimiento, buenas prácticas y herramientas que inspiren y faciliten la implementación de políticas de igualdad en otros países. Es un espacio para fomentar la cooperación, la asistencia técnica y el aprendizaje sobre: prácticas de conciliación entre la vida familiar, laboral y personal con corresponsabilidad social, la inserción y el desarrollo profesional, el impacto de la igualdad de género en la productividad y competitividad, estrategias para combatir el acoso laboral y sexual en las empresas, entre otros temas centrales (PNUD, 2015).

El contraste de mayor importancia entre los modelos del EDGE y GEM son sus metodologías, la primera es de tipo empresarial donde toma una mayor importancia la correlación con los resultados operativos de la empresa; mientras que la segunda está enfocado al mejoramiento de la reputación mediante la ética que se orienta a desencadenar un

mejor desempeño en los procesos como consecuencia de una mejor convivencia entre ambos géneros derivados por una evaluación de meritocracia sin distinción de sexo. Estas distinciones hacen las diferencias entre estos modelos haciendo del modelo EDGE ser más pragmático en cuanto a mediciones y comparaciones entre organizaciones mientras que el GEM mide a la empresa individualmente en una metodología más teórica y basada en su gestión.

Por último, es importante destacar que en base a la experiencia de la implementación del MEGA, permitió que el GEM incluya dentro de sus criterios de evaluación una quinta área: la promoción de imágenes públicas no sexistas –vía campañas publicitarias de sus productos–, etc. (Pungiluppi et al., 2010). Asimismo, dicha experiencia permitió identificar los siguientes factores claves de éxito: (a) Aceptación general, (b) auto-concientización, (c) orientado a los negocios, (d) participación voluntaria, (e) permite una amplia participación, (f) basado en las capacidades existentes, (g) beneficia a hombres y mujeres por igual, (h) orientado a resultados, (i) reconocimiento público orientado a la competitividad, (j) la auditoría independiente aporta credibilidad, (k) asociación de los sectores privado y público, (l) replicable, y (m) construye capacidad local en el país.

### **Capítulo III: Propuesta Metodológica de Acreditación de Igualdad de Género**

De acuerdo al documento *Negocios que Promueven la Igualdad* del PNUD (2009), la implantación de sistemas de gestión de igualdad de género certificables conlleva la adopción de una metodología de trabajo organizacional que combina dos perspectivas: (a) Introducir condiciones de igualdad de género en la economía y el trabajo con el fin de hacer de la empresa un lugar más igualitario, y (b) la certificación contribuye a mejorar los procesos de gestión de calidad y, por ende, hace a la empresa más competitiva. En ese sentido, gracias a las experiencias de países vecinos (Tabla 6) en los que ya se han adoptado este tipo de Sistemas de Gestión, sirvieron como insumo para la construcción de nuestra propuesta, el cual busca constituirse como una herramienta de transformación cultural que contribuya al fomento de la igualdad de género en las diferentes empresas o entidades, independientemente de su tamaño, ubicación geográfica o sector económico.

El presente capítulo inicia exponiendo los parámetros de nuestra metodología propuesta: entidades que forman parte de todo proceso de acreditación; el proceso de acreditación de igualdad de género, las áreas que evalúa, los estándares de igualdad de género que contempla y la matriz de evaluación. En seguida nos ocupamos del proceso de autoevaluación, de la inscripción de empresas en el proceso de acreditación y del proceso de evaluación externa. El capítulo tiene por propósito desarrollar una metodología que acredite la igualdad de género en las empresas, cuyo objetivo principal es desarrollar los estándares de igualdad de género, que puedan ser acreditables en las empresas privadas y públicas.

#### **3.1. Entidades Involucradas**

Analizados distintas metodologías de acreditación y certificación se encontró que en algunos casos la Entidad Normalizadora es distinta a la Entidad Acreditadora y en algunos otros la Entidad Normalizadora es la misma Entidad Acreditadora. Se presenta a continuación dos propuestas que bien podría adaptarse en la implementación de la metodología propuesta.

### **3.1.1. Propuesta 1: Existencia de una Entidad Normalizadora diferente de la Entidad Acreditadora**

En este caso:

- La Entidad Normalizadora de Igualdad de Género (ENEG), define la norma a emplearse en el proceso de certificación.
- La Entidad Acreditadora de Igualdad de Género (EAEG, en adelante Comisión Nacional de Acreditación, CNA), acredita y garantiza la capacidad e imparcialidad de la Entidad Certificadora de Igualdad de Género.
- La Entidad Certificadora de Igualdad de Género (ECEG), garantiza el cumplimiento por parte de la entidad certificada en Igualdad de Género.
- La Entidad Certificada en Igualdad de Género (ECEG), organizaciones públicas o privadas que calificó la certificación de igualdad de género.

### **3.1.2. Propuesta 2: La Entidad Normalizadora es la misma Entidad Acreditadora**

En este caso:

- La Entidad Acreditadora de Igualdad de Género (EAEG, en adelante Comisión Nacional de Acreditación, CNA), define la norma a emplearse en el proceso de certificación, acredita y garantiza la capacidad e imparcialidad de la Entidad Certificadora de Igualdad de Género.
- La Entidad Certificadora de Igualdad de Género (ECEG), garantiza el cumplimiento por parte de la entidad certificada en Igualdad de Género.
- La Entidad Certificada en Igualdad de Género (ECEG), organizaciones públicas o privadas que calificó la certificación de igualdad de género.

## **3.2. Proceso de Acreditación de Igualdad de Género**

De acuerdo al Instituto Internacional para el aseguramiento de la calidad (IAC, 2009), en el documento *Manual de Estándares y Procedimientos para la evaluación y Acreditación Institucional*, se destacó que entre las estructuras y prácticas comunes de las agencias de aseguramiento de la calidad (AAC) se destacan los siguientes elementos esenciales: (a) Naturaleza independiente del órgano colegiado que adopta (o, en algunos casos, recomienda a otro organismo) las decisiones de acreditación, (b) acreditación basada en estándares predeterminados, (c) combinación de autoevaluación y evaluación externa por especialistas, y (d) un análisis integrado de los procesos de evaluación. A su vez –destaca el documento– dicha metodología es aceptada por la mayoría de las agencias de acreditación, miembros del International Network for Quality Assurance (INQAA). En ese sentido, el proceso de evaluación de nuestra propuesta metodológica de acreditación de igualdad de género (Figura 5) sigue esta práctica internacional, la que se puede caracterizar por tres etapas: (a) Una autoevaluación hecha por la empresa, (b) una evaluación externa por un equipo de evaluadores, y (c) un pronunciamiento acerca del cumplimiento de los estándares.

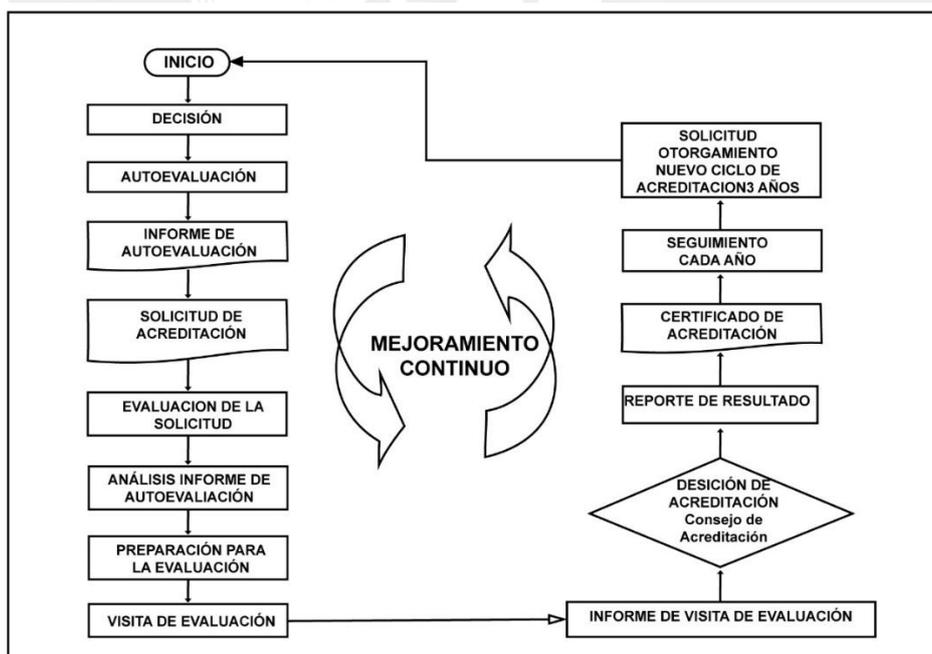


Figura 5. Flujograma del proceso de acreditación de la propuesta.  
Adaptado de *Evaluación de los Estándares de Acreditación*, por ICONTEC.

En la Figura 5 se destaca un paso no menos importante en el proceso de acreditación: la decisión y el compromiso que adopta la gerencia respecto a dicho proceso. En ese sentido, de acuerdo al documento *Guía práctica de preparación para la acreditación* del Ministerio de la Protección Social (MPS) de la República de Colombia (2004), destacó que la acreditación es más que la presentación ante un ente externo para la obtención de un título que mejore su imagen externa, ese es solamente el incentivo de prestigio, la acreditación es una estrategia y una metodología para que la organización armonice sus procesos y oriente la utilización de sus recursos de acuerdo a lo aprendido de los mejores y más exitosos modelos de desempeño. En la Tabla 10 se describe el proceso de acreditación de nuestra propuesta.

Tabla 10

*Proceso de acreditación de la propuesta*

Etapas	Objetivos	Herramientas	Entidad responsable	Resultado
I. Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de igualdad de género de la gestión de la empresa</li> <li>• Elaborar planes de mejora</li> <li>• Implementar planes de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de evaluación: Factores, estándares, criterios</li> <li>• Guía de autoevaluación</li> </ul>	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de autoevaluación</li> <li>• Informe de implementación del Plan de mejora</li> </ul>
II. Evaluación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar una mirada objetiva</li> <li>• Retroinformar a la empresa</li> <li>• Emitir un informe que valore el nivel de igualdad de género de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de evaluación: Factores, estándares, criterios</li> <li>• Guía de evaluación externa</li> </ul>	Entidad evaluadora externa autorizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de entidad evaluadora externa</li> </ul>
III. Acreditación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar reconocimiento de la igualdad de género de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de entidad evaluadora externa</li> </ul>	CNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento público y temporal de la igualdad de género de la empresa si fuera el caso</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *Evaluación de los Estándares de Acreditación*, por ICONTEC.

### 3.3. Inscripción de Empresas en el Proceso de Acreditación

La participación en el proceso de acreditación de igualdad de género es voluntaria. Para incorporarse al proceso, las empresas deberán seguir el procedimiento establecido en la normativa vigente. Igualmente, deberán comprometerse a asignar los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de autoevaluación interna y a cumplir con los requisitos establecidos por la CNA.

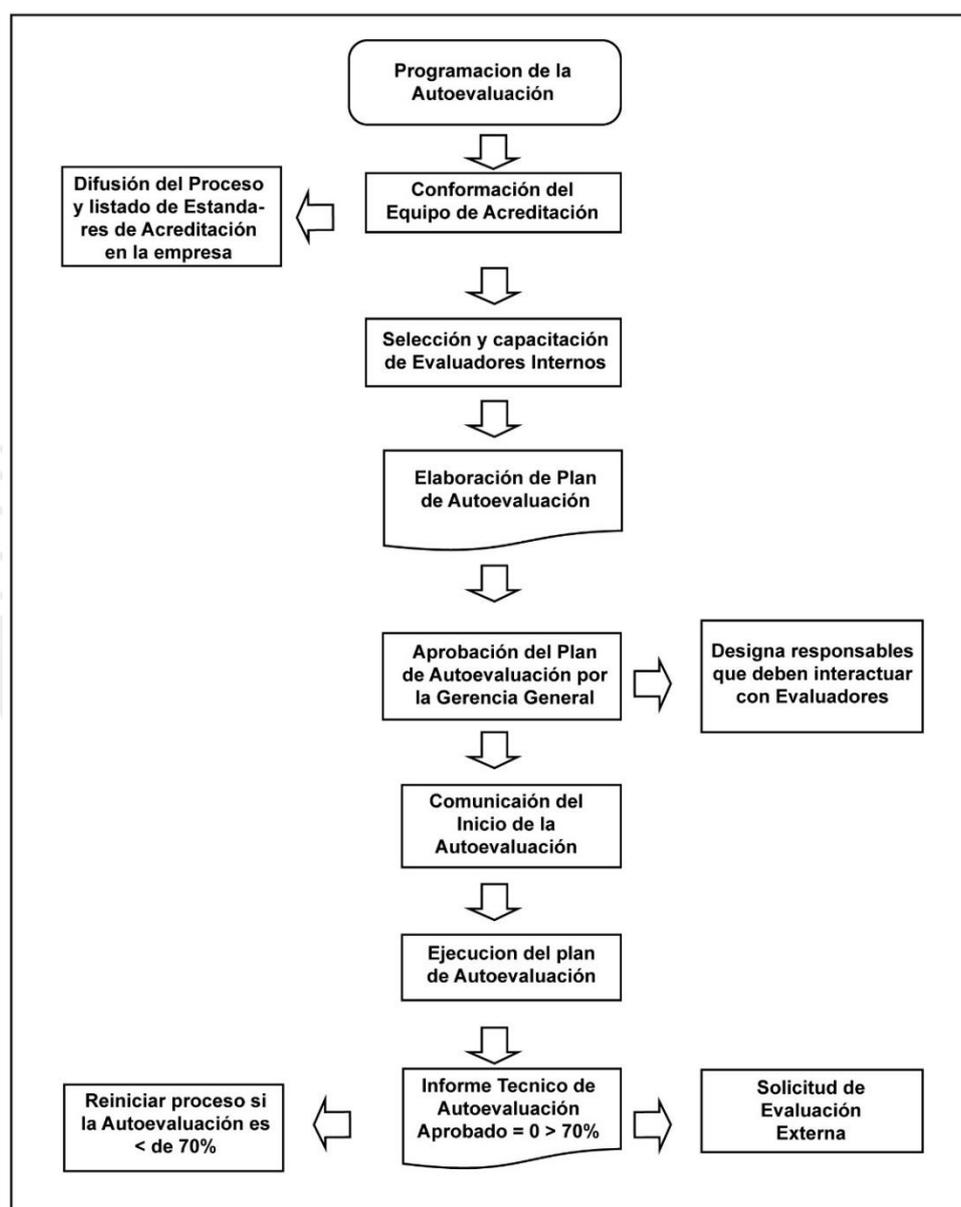


Figura 6. Flujograma del proceso de la autoevaluación.  
Adaptado de *Evaluación de los Estándares de Acreditación*, por ICONTEC.

Para incorporarse al proceso, las empresas deberán presentar los siguientes documentos: (a) Carta de solicitud de incorporación al proceso (Apéndice A), (b) ficha de datos institucional (Apéndice B), (c) informe de autoevaluación institucional (Apéndice C), y (d) carta de designación de comité interno responsable de la acreditación (Apéndice D).

### **3.4. Proceso de Evaluación Externa**

La finalidad de las acreditadoras conlleva a realizar procesos de evaluación a organizaciones que se encuentren capacitadas para realizar certificaciones. Las evaluaciones se basan en tres campos básicos: (a) Formación del personal profesional; (b) conocimiento de los procesos de certificación, auditoría y disciplinas; y (c) habilidades. La evaluación de las acreditadoras es considerada como una auditoría de tercera parte o externa para acreditación, cuyo resultado lleva a la determinar la aptitud de la organización como entidad autorizada para evaluar y otorgar certificaciones.

Es recomendable que las organizaciones que pretenden acreditar realicen autoevaluaciones en primera instancia para obtener un diagnóstico y realizar ajustes de mejora fortaleciendo su gestión, posterior a esto también se opta por solicitar evaluaciones de empresas pares que se encuentren con alguna calificación relacionada a lo que se acreditar, esto para obtener un juicio más imparcial; una vez que la organización - aspirante a ser certificadora - considere que sus procesos se encuentran afianzados, la evaluación para acreditación es la última instancia con la entidad máxima que está en la capacidad de emitir un juicio determinante y con reconocimiento.

El proceso de evaluación para acreditación considera muy importante tener presente los resultados de la autoevaluación interna y, si lo hubiera, las evaluaciones de segunda parte debido a que es la base con la cual parten los pares evaluadores de la acreditación. Esto significa que los evaluadores deberán no solo analizar los contenidos del informe, sino también la forma en que se desarrolló el proceso de análisis.

### **3.5. El Informe de la Evaluación Externa**

La evaluación de acreditación culmina con el informe para la acreditación que es emitido por el líder del equipo de evaluación externa. Dicho documento debe ser emitido en un plazo no mayor a treinta días después de la visita de evaluación, el mismo que es elaborado a partir de los aportes de cada uno de los integrantes del equipo. “Es importante mencionar que si bien la redacción del informe es responsabilidad del líder, dicho informe le pertenece al equipo de evaluación externa en su conjunto, y por tanto, todos sus miembros contribuyen a él y deben aprobar la versión final” (IAC, 2009, p. 60).

### **3.6. La Decisión de Acreditación**

La conclusión de todo el proceso de acreditación es la acreditación propiamente dicha. Se otorga a partir del informe de la entidad evaluadora. Esta decisión corresponde al organismo acreditador, quienes analizan para su adopción al menos los siguientes antecedentes: (a) Ficha institucional introductoria (Apéndice B), (b) informe de autoevaluación y de segunda parte (Apéndice C), y (c) informe de evaluación externa (Apéndice E). La decisión de acreditación se debe recoger en un documento oficial, donde se entregan los fundamentos de la decisión adoptada, documento que se envía formalmente a la organización aspirante (Apéndice F). Esta última “puede solicitar al Consejo una revisión de su decisión, justificando debidamente dicha solicitud, a partir de antecedentes nuevos que no hayan sido considerados durante la evaluación” (IAC, 2009, p. 62).

### **3.7. Vigencia de la Acreditación**

La vigencia de la acreditación es temporal, variará en función de cuan cerca se encuentra la empresa de contar con una gestión que permita la mejora continua del proceso de Igualdad de género. El tiempo máximo de acreditación es de tres años, que es un estándar utilizado para varios procesos similares. Asimismo, para mantener vigente la acreditación la

empresa acreditada debe emitir anualmente su informe de seguimiento, en base a la mejora continua.

### **3.8. Propuesta Metodológica del Sistema de Gestión**

Todo proceso de certificación, en este caso particular sobre la gestión de alguna disciplina, debe ser realizada a través de la medición y comparación con un patrón o estándar –modelo a seguir aceptado universalmente– que permita evaluar e identificar qué tan cerca o distante se encuentra una organización de tener bajo control sus procesos y actividades en función a sus intereses y objetivos sobre la perspectiva de la disciplina requerida. Este esfuerzo conlleva la intención de obtener el mayor beneficio dentro y fuera de la organización; además de proporcionarle reconocimiento en la industria.

De acuerdo a Scheele (2009) cualquier modelo de acreditación que se desee implementar exige definir algunos estándares –requisitos básicos– que sirven para determinar el nivel de calidad de los programas e instituciones evaluados. Los estándares funcionan como *benchmarks*; es decir, puntos de referencia para medir el desempeño de las instituciones y determinar su nivel de calidad. Los organismos de acreditación utilizan estos indicadores para recolectar pruebas que demuestran si el programa o la institución cumplen o no con los estándares predeterminados. La presente investigación se enfoca en proporcionar, como parte del proceso de acreditación, un modelo de gestión de igualdad de género a ser considerado como estándar, en donde se establece una serie de requisitos generales y específicos que deben ser cumplidos en la gestión de las organizaciones que deseen obtener una ventaja competitiva y obtener a su vez optar por un distintivo certificable a consecuencia de los esfuerzos realizados desde perspectiva de género.

#### **3.8.1. Metodología y Enfoque del Sistema de Gestión**

La intención de presentar este estándar es proporcionar una herramienta que permita a las organizaciones eliminar y corregir las malas prácticas de gestión, desde las perspectivas

de género, que suceden frecuentemente en las industrias. Estas prácticas se originan por acciones de barrera, que desencadenan en un manejo organizacional orientado a desigualdad de oportunidades, violencia, hostigamiento, discriminación, entre otras, haciendo inequitativa la posición entre un hombre y una mujer dentro de la organización.

La metodología utilizada en la propuesta del estándar para el sistema de gestión de igualdad de género, toma como base la metodología y características estructurales que considera Organización Internacional de Estandarización –cuyas siglas en inglés son ISO– para modelos de gestión. La ISO, es una institución independiente de gran prestigio a nivel mundial, que es aceptado y reconocido por 163 países. Esta institución se dedica a crear estándares que proporcionan requisitos, especificaciones, directrices o características que se pueden utilizar de forma consistente para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito.

Es preciso indicar que también se ha tomado como base el sistema de gestión de igualdad de género llamado por sus siglas MEG (2012); siendo desarrollado por la Instituto Nacional de las Mujeres de México (INMUJERES) con el soporte y asesoría del Banco Mundial y retroalimentado por experiencias propias en los esfuerzos de estandarización de su anterior versión (MEG 2003) y de otras similares realizadas por otros países. La estructura y contenido de la presente propuesta de estándar para lograr un sistema de gestión de igualdad de género se encuentra determinada por el modelo de sistema de gestión de Deming, que se basa en un ciclo PHVA, que consiste en cuatro pasos: (a) Planificar, (b) hacer, (c) verificar y (d) actuar, cuyo ciclo se hace se vuelve continuo con la finalidad de buscar la mejora continua, tal como se puede observar en la Figura 7.

### **3.8.2. Principios del Sistema de Gestión**

La propuesta del modelo de estándar del sistema de gestión de igualdad de género se desarrolla en función a trece principios, que pretenden abarcar de una manera holística los

objetivos de tener una perspectiva de igualdad de género en el desarrollo de los procesos en cualquier organización, siendo estos: (a) Liderazgo; (b) enfoque sistémico y holístico; (c) igualdad de oportunidades; (d) diversidad e inclusión; (e) calidad de vida personal, familiar y laboral; (f) seguridad y salud en el trabajo; (g) combate contra la violencia, discriminación y desigualdad; (h) sensibilización, formación y educación; (i) clima laboral y condiciones de trabajo; (j) responsabilidad social; (k) publicidad y promoción de resultados; (l) enfoque basado en hechos; y (m) mejora continua. Estos principios son considerándolos como ejes fundamentales que permitirán realizar una gestión sostenible en los aspectos sociales y económicos, por tal motivo son abarcados a lo largo de los requisitos exigibles.

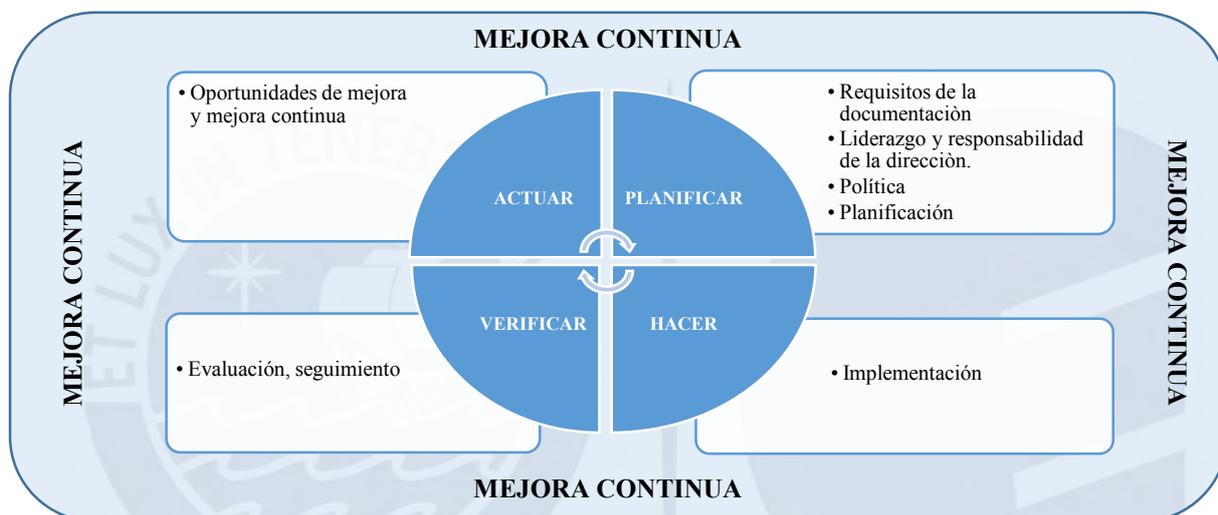


Figura 7. Ciclo de Deming aplicado a la propuesta de estándar de gestión.

### 3.8.3. Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en las Organizaciones

La acreditación de empresas certificadoras en igualdad de género deberá hacer uso estricto y adoptar como único estándar el modelo de sistema de gestión presentado en la presente propuesta con la finalidad de evaluar a las empresas solicitantes de la certificación en igualdad de género.

#### *Objetivo y campo de acción*

El objetivo de la presente propuesta metodológica para la implementación del sistema de igualdad de género es brindar una guía estructurada basada en requisitos y estándares a

cumplir para lograr desarrollar, fomentar y promover la igualdad de género en las organizaciones bajo los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, en las condiciones de trabajo, así como desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones.

El presente modelo de igualdad de género pretende brindar una revisión integral a todas las organizaciones mediante una serie de requisitos generales y específicos a cumplir, con el propósito de aumentar la competitividad en las diferentes industrias y sirviendo como protección ante posibles pérdidas económicas, tiempo, prestigio e imagen social o corporativa ante las exigencias del mercado sobre la demanda de organizaciones cuya gobernabilidad demuestre altos grados de clima laboral e interesados en cambios culturales, valores institucionales y políticas de comportamiento ético. En base a lo expuesto la aplicación del modelo está dirigida a cualquier tipo de organización, sin importar tipo o tamaño, permitiendo la identificación de brechas entre hombres y mujeres permitiendo que se generen instrumentos de gestión que permitan eliminarlas.

#### *Referencias normativas*

El modelo de igualdad de género se sustenta en normas internacionales como: (a) Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, artículo 23, inciso 2; y (b) Normas nacionales.

#### *Términos y definiciones*

El desarrollo del presente sistema de gestión para la igualdad de género se soporta y aplica según las definiciones establecidas en el Apéndice H.

#### *Sistema de gestión para la igualdad de género*

El modelo de sistema de gestión se encuentra distribuido en siete bloques: (a) Requisitos de la documentación, (b) liderazgo y responsabilidades de la dirección, (c) política de igualdad de género, (d) planificación del sistema de gestión de género; (e) implementación

del sistema de gestión de género; (f) evaluación y seguimiento y (g) oportunidades de mejora y mejora continua. Estos bloques contienen 138 requisitos a cumplir para gestionar los procesos de cada organización desde la perspectiva de género con el fin de eliminar las brechas internas y fomentar en sus grupos de interés la importancia del objetivo de su gestión. El sistema de gestión para la igualdad de género en su totalidad se presenta en el Apéndice H. En la Tabla 11 se realiza una síntesis del modelo de sistema de gestión planteado como estándar para la presente tesis.

*Tabla 11*

*Síntesis del Modelo de Sistema de Gestión*

Requisitos del estándar	Contenido
4.1 Requisitos de la documentación	
4.1.1. Generalidades Incisos a, b, c, d.	Dirigido a señalar todas las consideraciones generales que son obligatorias para la elaboración, mantenimiento y difusión de todos los mecanismos y herramientas para el proceso de gestión desde la perspectiva de género.
4.1.2. Manual de Gestión Incisos a, b, c, d, e.	
4.1.3. Control de documentos y registros Incisos a, b, c, d, e, f y g.	
4.2 Liderazgo y responsabilidades de la dirección	
4.2.1. Compromiso de la dirección Incisos a, b, c, d, e, f, g y h.	Dirigido a establecer las responsabilidades de la alta dirección y la designación de roles y responsabilidades de autoridades y equipos de trabajo claves para la implementación, evaluación y mejora del sistema de gestión de igualdad de género.
4.2.2. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i y j	
4.2.3. Comité de Igualdad de género organizacional Incisos a, b, c, d, e, f y g.	
4.3. Política de Igualdad de género Incisos a, b, c, d, e, f y g.	Dirigido a establecer criterios básicos y obligatorios para la formulación, elaboración y difusión de la política de igualdad de género dentro de la organización
4.4. Planificación del sistema de gestión	
4.4.1. Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Incisos a, b, c, d.	Dirigido a establecer los requisitos obligatorios y claves para diseñar el enfoque del sistema de gestión de igualdad de género con la intención de ser realista, medible, flexible en cuanto a cambios dentro de la organización y sujeto a mejora. Mantiene un enfoque retador y evidenciable para la organización desde el diagnóstico e identificación de brechas, establecimiento de objetivos y metas para eliminación de desviaciones, criterios para el diseño para la elaboración, comunicación, puesta en marcha, seguimiento y mejora del sistema de gestión.
4.4.2. Objetivos y metas Incisos a, b, c, d, e, f, g, h e i.	
4.4.3. Planes de acción Incisos a, b, c y d.	
4.4.4. Planificación de los cambios Incisos a, b, c.	
4.5. Implementación del sistema de gestión de género	
4.5.1. Recursos	Dirigido a establecer criterios obligatorios para la ejecución de mecanismos y herramientas de gestión que evidencien el cumplimiento del presente estándar; así mismo se exponen

Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i y j.	acciones mínimas a realizar para gestionar un sistema de
4.5.2. Salud física y mental	gestión de igualdad de género que sea coherente con la
Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m,	política, objetivos y metas de la organización desde la
n, ñ y o.	perspectiva de género.
4.5.3. Sensibilización y	
comunicación en Igualdad de género	
Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m	
y n.	
4.5.4. Aseguramiento de la defensa	
de intereses del sistema de gestión de	
Igualdad de género Incisos a, b, c, d,	
e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, ñ.	
4.5.5. Acciones para la prevención	
del hostigamiento y discriminación	
Incisos a y b.	
4.6. Evaluación y seguimiento	
4.6.1. Revisión por la alta dirección	Dirigido a establecer todas las consideraciones y requisitos
Incisos a, b y c.	obligatorios que toda organización debe contemplar para la
4.6.2. Evaluación del sistema de	adecuada el seguimiento y evaluación de resultados
gestión de la Igualdad de género	obtenidos producto de la implementación en comparación
Incisos a, b y c.	con la planificación de los periodos gestionados. Este acápite
4.6.3. Medición a través de	tiene como fin la medición de la gestión desde la perspectiva
indicadores	de género realizada por la organización.
Incisos a, b y c.	
4.7. Oportunidades de mejor y	Dirigido a proporcionar los criterios básicos y obligatorios
mejora continua	para elaborar y ejecutar acciones de mejora que permitan a la
4.7.1. Mejora	organización afianzar y mejorar sus compromisos con su
Incisos a, b, c y d.	política de género.

### 3.8.4. Metodología de Evaluación para la Certificación

El diseño de la evaluación que será aplicables a auditorías –auditorías de primera, segunda o tercera parte– estará direccionado a la búsqueda de la conformidad respecto al cumplimiento de los criterios que se encuentra enmarcados dentro de los requisitos del estándar, quienes forman parte de una dimensión dentro del sistema de gestión. Para un mayor entendimiento es necesario comprender en qué consisten los tres campos que contiene la propuesta del estándar de sistema de gestión de la igualdad de género, para esto se realiza se definirán: (a) La dimensión, (b) los requisitos del estándar, y (c) los criterios.

La *dimensión* “refiere a la longitud, extensión o volumen que una línea, superficie o cuerpo ocuparán, respectivamente, en el espacio” (Real Academia de la Lengua, 2001). En otras palabras, se dice que la dimensión es la forma como se pueden ver las cosas, o el punto

de vista como se presenta un determinado fenómeno en un contexto determinado. Para el presente modelo de estándar, las dimensiones serán los componentes del ciclo de Deming: (a) Planificar, (b) hacer, (c) verificar, y (d) actuar.

Referente a los requisitos del estándar, se pueden generalizar con la definición de *estándares* que se define como “patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma especie” (Real Academia de la Lengua, 2001). Los requisitos del estándar a su vez se encuentran subdivididos para permitir abarcar la totalidad de principios que exige el modelo, según lo expuesto en el ítem 4.3.2. En la propuesta del presente modelo de estándar de sistema de gestión para la igualdad de género se determina por los numerales y subtítulos comprendidos dentro del sistema de gestión de igualdad de género.

Por último tenemos al *criterio* que es definido como “la norma, regla o pauta, que determinada persona seguirá para conocer la verdad o falsedad de una cosa o cuestión” (Real Academia de la Lengua, 2001). En cuanto a su importancia, de acuerdo a Scheele (2009), “el procedimiento de la acreditación necesita varios criterios que orientan los procesos decisorios de la acreditación y que determinan cuando el cumplimiento de, o la conformidad con, los estándares es satisfactoria como para emitir un juicio afirmativo” (p. 9).

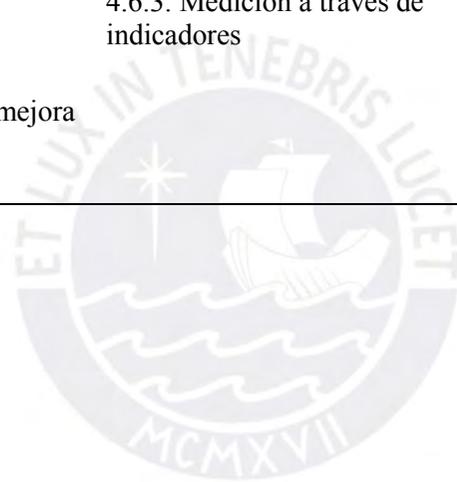
En la tabla 12 se muestra la configuración del modelo de estándar para el sistema de gestión de igualdad de género.

Tabla 12

## Matriz de descomposición del modelo de estándar del sistema de gestión de igualdad de género

Dimensiones	Requisitos del estándar		Criterios
Planificar	4.1. Requisitos de la documentación	4.1.1. Generalidades	Incisos a, b, c y d.
		4.1.2. Manual de Gestión	Incisos a, b, c, d y e.
	4.2. Liderazgo y responsabilidades de la dirección	4.1.3. Control de documentos y registros	Incisos a, b, c, d, e, f y g.
		4.2.1. Compromiso de la dirección	Incisos a, b, c, d, e, f, g y h.
		4.2.2. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Incisos a, b, c y d.
4.3. Política de igualdad de género	4.2.3. Comité de Igualdad de género organizacional	Incisos e, f, g, h, i y j.	
		Incisos a, b, c y d.	
Hacer	4.4. Planificación	Responsabilidad y autoridad del comité de gestión	Incisos e, f y g.
		4.4.1. Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades	Incisos a, b, c, d, e, f y g.
		4.4.2. Objetivos y metas	Incisos a, b, c y d.
		4.4.3. Planes de acción	Incisos a, b, c y d.
Hacer	4.5. Implementación del sistema de gestión de género	4.4.4. Planificación de los cambios	Incisos a, b, c y d.
		4.5.1. Recursos	Incisos a, b, c, d, e, f, g, h e i.
			Incisos a, b, c y d.
			Incisos a, b y c.
			Incisos a, b y c.
Hacer	4.5.2. Salud física y mental	Generalidades	Incisos d y e.
		Personas	Incisos d y e.
		Infraestructura	Incisos f, g, h, i y j.
Hacer	4.5.3. Sensibilización y comunicación en igualdad de género	Ambiente de trabajo	Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l.
		Lucha contra la violencia y hostigamiento laboral	Incisos m, n, ñ y o.
		Desarrollo de la sensibilización en igualdad de género	Incisos a, b, c, d, e, f, g y h.
		Responsabilidad social corporativa	Incisos i, j, k, l, m y n.

Verificar	4.6. Evaluación y seguimiento	4.5.4. Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	Elección de la supervisión general del sistema de gestión de género	Incisos a, b, c, d y e.
		4.5.5. Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación	Responsabilidades de la supervisión general del sistema de gestión y garantías para su desempeño	Incisos f, g, h, i, j, k, l, m, n y ñ.
		4.6.1. Revisión por la alta dirección		Incisos a y b.
Actualizar	4.7. Oportunidades de mejora y mejora continua	4.6.2. Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género		Incisos a, b y c.
		4.6.3. Medición a través de indicadores		Incisos a, b y c.
				Incisos a, b, c y d.



### 3.8.5. Sistema de Evaluación

Analizando el modelo estándar propuesto, su fin de inclusión dentro del ámbito de las industrias y analizando la importancia de las características holísticas de cada requisito propuesto dentro de las organizaciones, se ha considerado que la evaluación del cumplimiento de este estándar sea realizado otorgando un peso equitativo a cada prerequisite, los cuales son determinando en los incisos de cada requisito.

Adicionalmente se tienen consideraciones obligatorias al tratarse de un sistema de gestión, donde la intención organizacional de cumplimiento se mide desde su cimiento en los esfuerzos de planificación e implementación, que serán condicionantes dentro de los procesos de evaluación para obtener certificación, esta condicional será expuesta en el procedimiento de otorgamiento de sellos de certificación en el siguiente acápite 4.8.6. En la Tabla 13 se expone la distribución de pesos en porcentajes que dan como resultado la completa distribución de los 138 requisitos, cuyo peso de cada uno asciende a 0.725, hasta lograr el cumplimiento del 100%.

Tabla 13

*Ponderación del cumplimiento de los requisitos del modelo estándar de sistema de gestión*

Requisitos del estándar	Cantidad de pre requisitos	Ponderación por requisito	Ponderación según dimensión
4.1. Requisitos de la documentación			
4.1.1. Generalidades Incisos a, b, c, d.	4	2.90%	
4.1.2. Manual de Gestión Incisos a, b, c, d, e.	5	3.62%	
4.1.3. Control de documentos y registros Incisos a, b, c, d, e, f, g.	7	5.07%	
4.2. Liderazgo y responsabilidades de la dirección			
4.2.1. Compromiso de la dirección Incisos a, b, c, d, e, f, g, h.	8	5.80%	34.78%
4.2.2. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i y j	10	7.25%	
4.2.3. Comité de Igualdad de género organizacional Incisos a, b, c, d, e, f y g.	7	5.07%	

4.3. Política de Igualdad de género Incisos a, b, c, d, e, f y g.	7	5.07%	
4.4. Planificación			
4.4.1. Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Incisos a, b, c, d.	4	2.90%	
4.4.2. Objetivos y metas Incisos a, b, c, d, e, f, g, h e i.	9	6.52%	14.49%
4.4.3. Planes de acción Incisos a, b, c, d.	4	2.90%	
4.4.4. Planificación de los cambios Incisos a, b, c.	3	2.17%	
4.5. Implementación del sistema de gestión de género			
4.5.1. Recursos Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i y j.	10	7.25%	
4.5.2. Salud física y mental Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, ñ y o.	16	11.59%	
4.5.3. Sensibilización y comunicación en Igualdad de género Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m y n.	14	10.14%	41.30%
4.5.4. Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de Igualdad de género Incisos a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, ñ.	15	10.87%	
4.5.5. Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación Incisos a y b.	2	1.45%	
4.6. Evaluación y seguimiento			
4.6.1. Revisión por la alta dirección Incisos a, b y c.	3	2.17%	
4.6.2. Evaluación del sistema de gestión de la Igualdad de género Incisos a, b y c.	3	2.17%	6.52%
4.6.3. Medición a través de indicadores Incisos a, b y c.	3	2.17%	
4.7. Oportunidades de mejora y mejora continua			
4.7.1. Mejora Incisos a, b y c.	4	2.90%	2.90%
	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>100.00%</b>

### 3.8.6. Sellos de Certificación

La acreditación de igualdad de género de la propuesta presentada en esta tesis –de acuerdo a su evaluación correspondiente– establece que la certificadora estará facultada a calificar de acuerdo al nivel de afianzamiento y grado de compromiso con el cumplimiento de los requisitos del estándar propuesto, proceso evaluativo descrito en el ítem 4.8.5. Los distintivos serán materializados a través de logotipos que señalarán: (a) La disciplina:

“Igualdad de género”; (b) el nivel alcanzado “I, II o III”, siendo el mérito en forma ascendente, y (c) las siglas de entidad acreditadora. Estos niveles también tendrá un distintivo de contraste a través del color: (a) Cobrizo; (b) plateado y (c) dorado, en la misma secuencia del nivel alcanzado.

La presente propuesta no busca fomentar la exclusión, discriminación ni calificar a aquellas organizaciones que no posean los distintivos por el contrario tiene como finalidad impulsar, fomentar y motivar a las organizaciones a establecer una política organizacional que incluya los principios de la igualdad de género con la proyección de generalizarlo y crear un en la industria,

La ponderación del sello alcanzado se rige de acuerdo a metas en valores absolutos de cumplimiento, considerando clausulas y restricciones. En la Tabla 14 se establecen las condiciones de valoración absoluta que será requerida para la obtención de los sellos distintivos de certificación.

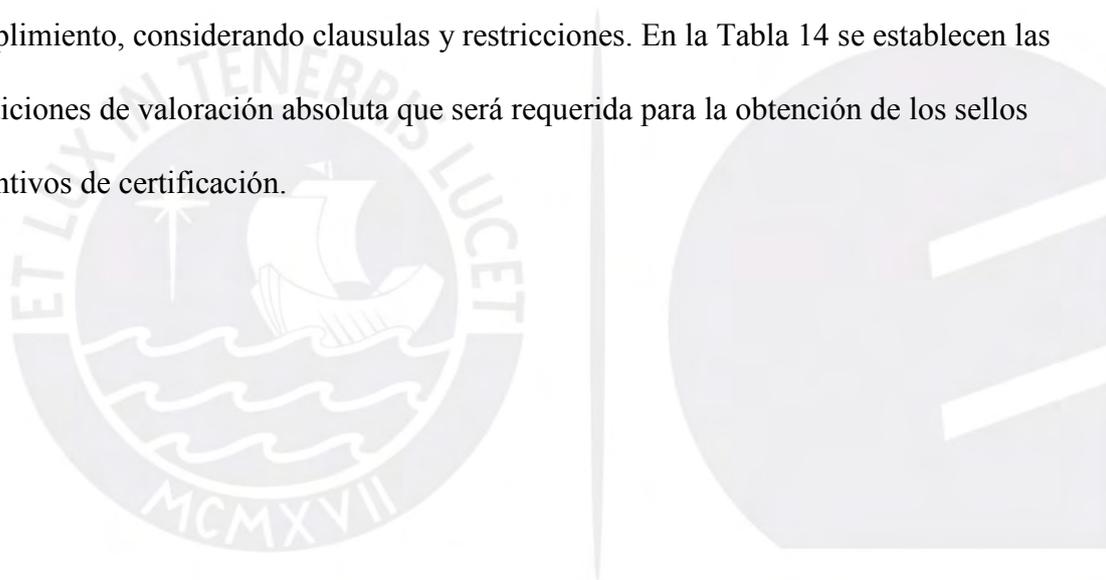


Tabla 14

*Sellos de Igualdad de Género*

Sello	Puntaje	Característica	Condicionantes
Sello de Igualdad de género NIVEL III ORO	100%	La organización cumple con el 100% de los requisitos. Muestra un sistema de gestión maduro, ejecuta herramientas adicionales y desarrolla mejoras eficaces.	
Sello de Igualdad de género NIVEL II PLATA	80% - 100%	La organización cumple entre un 80% a 100%, contiene todos los requisitos de planificación e implementación y tiene intenciones de verificación y actuación. Muestra un sistema de gestión en vías de maduración.	Cumplimiento de normas legales nacionales. Cumplimiento de normas legales de la casa matriz. Determinación, implementación y difusión de política
Sello de Igualdad de género NIVEL I BRONCE	60% - 80%	La organización cumple con un 60 % a 80% de los requisitos. Evidencia Planificación con Política e intenciones de cumplir con la totalidad de la implementación, verificación y actuación.	
No acreditado	< 60%	La organización cumple con un porcentaje menor al 60% o no cumple con la totalidad de la planificación.	



### 3.9. Resumen

El capítulo presenta todo el proceso para realizar la acreditación de organizaciones que tengan la iniciativa de realizar certificaciones a las empresas sobre igualdad de género y se enfoca con mayor énfasis al estándar que determinará la evaluación para obtención de distinciones con certificación. Las propuestas para determinar las competencias de la entidad acreditadora están dirigidas a optar el grado de compromiso respecto a sus facultades de crear o adoptar la norma u estándar a considerar por las organizaciones para el desarrollo de un sistema de gestión de igualdad de género.

El capítulo determina la propuesta para el proceso de acreditación que debe seguir las certificadoras para su habilitación y aceptación en las industrias como entidades autorizadas que brinden la garantía de calidad para la evaluación de organizaciones que se encuentren en procesos de gestionar sus procesos con un enfoque de género. Este proceso sigue tres etapas: (a) Una autoevaluación hecha por la empresa, (b) una evaluación externa por un equipo de evaluadores, y (c) un pronunciamiento acerca del cumplimiento de los estándares. Así mismo se plantea un modelo de inscripción que las organizaciones que pretenden ejercer las facultades de certificación han de seguir para la obtención de la acreditación. También a esto se plantea el procedimiento de evaluación para la acreditación desde sus perspectivas básicas de: (a) Formación del personal profesional; (b) conocimiento de los procesos de certificación, auditoría y disciplinas; y (c) habilidades. Como consecuencia de todo el proceso de acreditación se establece el proceso de toma de decisión para la conformidad del cumplimiento de requisitos y como consecuencia el otorgamiento de la acreditación. El desarrollo de la propuesta del estándar para el sistema de gestión de igualdad de género en las empresas, es considerado por la presente tesis, la parte de mayor importancia dentro de la propuesta de acreditación, por ser el elemento de juicio sobre el cual se otorgará las competencias y facultades a las organizaciones certificadoras; siendo a su vez el estándar a

adoptarse en la industria para objetivos de gestión y distinción. Dicha propuesta se ha enriquecido y ha utilizado como insumo principal la experiencias de países vecinos (Tabla 6) en los que ya se han adoptado este tipo de Sistemas de Gestión y tomado como base el enfoque adoptado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), buscando constituirse como una estándar que permita el uso de mecanismos y herramientas de generen una transformación cultural que contribuya al fomento de la igualdad de género en las diferentes empresas o entidades, independientemente de su tamaño, ubicación geográfica o sector económico. En ese sentido, la puesta en marcha de nuestra propuesta contempla mediante la metodología del Ciclo de Deming, contemplar cuatro dimensiones: (a) Planificación, (b) implementación, (c) verificación, y (d) mejora; cuya gestión es continua en forma helicoidal para obtener los mayores logros y beneficios desde la perspectiva de género y como consecuencia en el desempeño y resultados de toda la organización. Estas dimensiones a su vez se direccionan en siete requisitos generales: (a) Requisitos de la documentación, (b) liderazgo y responsabilidades de la dirección, (c) política de igualdad de género, (d) planificación del sistema de gestión de género, (e) implementación del sistema de gestión de género, (f) evaluación y seguimiento, y (g) oportunidades de mejora y mejora continua. Siendo los cuatro primeros correspondientes a la primera dimensión, el quinto requisito general a la segunda dimensión, el sexto requisito general a la tercera dimensión y el séptimo requisito general a la cuarta dimensión. Para el cumplimiento de los requisitos generales, estos a su vez indican una serie de pre requisitos obligatorios para cada uno, que en su totalidad conforman 138 obligaciones a considerar para presentar conformidad con todo el estándar propuesto.

## Capítulo IV: Validación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género

El sistema de gestión de igualdad de género propuesto se ha elaborado tomando en cuenta la revisión de actuales sistemas de gestión que se vienen implementando tanto en el ámbito nacional como internacional. Asimismo, la propuesta también considera el análisis y comparación que se ha realizado respecto a propuestas de certificación, acreditación o sellos de igualdad de género existentes. En ese sentido, luego de la revisión y análisis mencionado en el párrafo anterior, se ha determinado que la mejor opción para validar la propuesta es a través de la opinión de especialistas o expertos en temas relacionados a la elaboración e implementación de sistemas de gestión y/o temas afines como certificación, acreditación o sellos de igualdad de género.

El presente capítulo se inicia definiendo el concepto de validación; luego se determina el objetivo, alcance y limitaciones de la validación; adicionalmente se explica el proceso de validación de nuestra propuesta del sistema de gestión de igualdad de género. Finalmente se registra el perfil de los expertos y presentamos los resultados obtenidos en el proceso de validación desarrollado.

### 4.1. Concepto de Validación

Con respecto al concepto de validación y validar, la Real Academia Española (2007) en su *Diccionario de la Lengua Española* indicó “Validación es la acción y efecto de validar, así mismo Validar es dar fuerza o firmeza a algo, es decir hacerlo válido”. En ese sentido, la validación de expertos desarrollada en el presente capítulo es el proceso de revisión al que se somete el sistema de gestión propuesto, con el objetivo de darle fuerza, comprobar y confirmar que el sistema de gestión propuesto cumpla con los objetivos y expectativas que se tienen definidos. Cabe mencionar que los expertos validaran si los requisitos especificados son esenciales, adicionalmente también revisaron y evaluaron si la redacción de dichos requisitos ha sido apropiada o no.

## **4.2. Objetivo, Alcance y Limitaciones de la Validación**

El objetivo de la validación es recibir una retroalimentación objetiva de parte de expertos en temas de sistemas de gestión y/o temas relacionados a certificación, acreditación o sellos de igualdad de género. Esta validación permitirá corroborar y otorgar mayor fuerza al sistema de gestión de igualdad de género propuesto; así como evaluar, modificar y mejorar los distintos puntos que contempla, con observación por parte de los expertos. En cuanto al alcance, ésta será la de validar si los requisitos especificados para el sistema de gestión de igualdad de género son esenciales, y si la redacción de dichos requisitos ha sido apropiada.

Por otro lado, respecto a las limitaciones que se han tenido para la validación, ha sido la disponibilidad de algunos expertos para la revisión del documento y las respuestas al formato de evaluación definido en el Apéndice H. Así, se presentaron algunos casos en que los tiempos de respuesta que proponían los expertos –de acuerdo a su disponibilidad– era superior al tiempo disponible para el desarrollo del presente trabajo.

## **4.3. Proceso de Validación**

El proceso de validación se desarrolló con el apoyo y participación de dos expertos en temas relacionados a sistemas de gestión y/o temas relacionados a certificación, acreditación o sellos de igualdad de género, y tuvo las siguientes etapas: (a) Elección del formato de validación, (b) registro de los requisitos en el formato, (c) selección de los expertos, (d) envío de solicitud de validación a los expertos, (e) recepción de conformidad de los expertos, (f) revisión de la propuesta y llenado del formato, (g) recepción de respuestas de los expertos, y (h) adaptación y modificación del documento.

### **4.3.1. Elección del Formato de Validación**

El formato elegido por el grupo de tesis para la validación del sistema de gestión de igualdad de género fue el documento para la evaluación y corrección de reactivos (Apéndice

H) desarrollado por el Dr. Daniel E. Guevara, director del programa de doctorados de la Escuela de Negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

#### **4.3.2. Registro de los Requisitos en el Formato de Validación**

Se realizó el registro de las cuatro dimensiones: (a) Planificar, b) hacer, d) verificar, y d) actuar. Asimismo, cada uno de los 138 requisitos especificados para el sistema de gestión de igualdad de género en el formato de validación seleccionado.

#### **4.3.3. Selección de los Expertos**

En base a la red de contactos de los miembros del grupo de tesis y referidos se realizó una selección de expertos en temas relacionados a sistemas de gestión y/o temas relacionados a certificación, acreditación o sellos de igualdad de género. Debido a las limitaciones mencionadas en el punto 5.2 sólo se pudo tener acceso a las respuestas de dos expertos seleccionados, quienes tuvieron la disponibilidad y disposición para poder revisar el documento y entregar las respuestas en el formato de evaluación correspondiente.

#### **4.3.4. Envío de Solicitud de Validación a los Expertos**

Se elaboró un documento para solicitar el apoyo y validación de los expertos seleccionados, dicho documento fue entregado de manera presencial en la mayoría de casos y en algunos casos enviado a través del correo electrónico.

#### **4.3.5. Recepción de Conformidad de los Expertos**

Se recepcionó la conformidad de los expertos que tenían disponibilidad para la revisión y validación del sistema de gestión de igualdad de género, en un tiempo promedio de tres días hábiles.

#### **4.3.6. Revisión de la Propuesta y Llenado del Formato**

Se indicó explícitamente a cada experto que el propósito del apoyo solicitado era que evalúe cada uno de los requisitos del estándar propuesto para el sistema de gestión de igualdad de género. Asimismo, se les solicitó que para cada requisito evalúen si lo consideran

“esencial” tomando en consideración que se pretende evaluar el cumplimiento de los requisitos del estándar propuesto para el sistema de gestión de igualdad de género.

Adicionalmente, se les solicitó que evalúen cuán adecuada le parece la redacción de los requisitos.

Por otro lado, si algún experto consideraba que el requisito no es esencial, se le solicitó que pueda explicar su respuesta en el espacio que se provee en el formato. En el caso que el experto consideraba que la redacción no es adecuada, se le solicitó que pueda facilitar la propuesta de redacción que consideraba apropiada. En ese sentido, los expertos revisaron la propuesta del sistema de gestión de igualdad de género y registraron sus respuestas en el formato, en el inciso que correspondía.

#### **4.3.7. Recepción de Respuestas de los Expertos**

Se recibió las respuestas de cada uno de los dos expertos que apoyaron en las validaciones, en un tiempo promedio de cinco días hábiles. Todos los expertos llenaron el formulario completo.

#### **4.3.8. Adaptación y Modificación del Documento**

Se revisó y analizó las respuestas de los dos expertos, adaptando y modificando en el trabajo de tesis los casos que presentaron observaciones por alguno de los expertos. Los miembros del grupo aceptaron cada una de las observaciones y estuvieron de acuerdo con todas las observaciones recibidas.

### **4.4. Perfil de los Expertos**

#### **4.4.1. Experto 01**

El Sr. Giovanni Mendoza Bastidas, Ingeniero Industrial y Alimentario, Líder y Coach de procesos de cambio organizacional y transferencia del conocimiento focalizado en el desarrollo de las capacidades internas de las personas y satisfacción del cliente, tiene amplia y exitosa experiencia en la dirección de equipos de trabajo y gestión de proyectos grandes y

complejos para la mejora continua de procesos, productos y servicios, es Ingeniero Lean Six Sigma Black Belt certificado por el BID/SNI/USMP. Tiene un Diplomado en Gerencia de la Calidad, PUCP y un Diplomado en Sistemas de Gestión ISO 9001.

Es Director General en Incrementa Consulting, tiene exitosa trayectoria como Asesor y Consultor internacional en mejora continua de Empresas líderes en la región y es Instructor para la Certificación y Formación de Green Belt a nivel nacional (CDI- BID)

También es conferencista internacional, docente universitario y evaluador del premio nacional a la calidad.

#### **4.4.2. Experto 02**

La Sra. Cristina Mori Medrano, Ingeniera Química de la Universidad Nacional del Callao y Magister en Dirección de Empresas de la Universidad Nacional de San Marcos, es especialista en Implementación de Sistemas de Gestión, habiendo enfocado su experiencia profesional en la Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad en la Industria. Ha sido Gerente de Calidad y Representante de la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión y actualmente es Consultor en SIG y Auditor Líder en ISO 9000 -2000, Auditor Líder ISO 14000-2004, Auditor Líder OHSAS-18000-2007, Auditor Interno BASC, Auditor Huella de carbono así como expositora y conferencista.

Ha desarrollado una labor muy fructífera en términos de Gestión con 20 años en el rubro industrial. Es docente en la Sección de Posgrado en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) en la facultad de Ingeniería Industrial.

#### **4.5. Resultados Obtenidos en el Proceso de Validación**

En el proceso de validación realizado con el apoyo de los expertos se ha podido determinar que la propuesta del sistema de gestión de igualdad de género es idónea y aplicable, considerando que todos los requisitos propuestos en dicho sistema de gestión, han sido considerados de manera unánime por todos los expertos como “esencial”, no se ha

considerado a ningún requisito como “útil, pero no esencial”, ni en la condición de “no necesario”. Con respecto a la redacción de los requisitos propuestos en el Sistema de Gestión de Igualdad de Género, en algunos casos se ha obtenido observaciones por parte de los expertos, en dichos casos se ha indicado que el requisito tiene una “redacción no apropiada” y se ha recibido por parte de los expertos una propuesta de redacción apropiada, la cual ha sido adaptada en su totalidad o reformulada en base a la intención de los requisitos, siendo también avalados por los mismos. Cabe señalar que dichas observaciones han sido consideradas en la última versión del presente trabajo de tesis grupal. Los resultados se presentan en las Tablas 15 y 16.

#### **4.6. Oportunidad de Mejora al Sistema de Gestión**

De acuerdo a la evaluación preliminar por parte de los expertos (Apéndice I y J) a nuestra propuesta sobre el sistema de gestión de igualdad de género, se ha podido presentar algunas oportunidades de mejora al sistema de gestión, así como algunos puntos que bien podrían ponerse en debate en el futuro –mismos que contribuirían a mejorar la eficacia del sistema de gestión de igualdad de género– y que no se ha querido pasar por alto, acordando con los expertos que se expresarían en el análisis como oportunidades de mejora pero que en esta ocasión no se ingresarían directamente a la propuesta. Al respecto, el experto Giovanni Mendoza mediante su análisis y evaluación del sistema de gestión proporciona una recomendación general y una opinión que considera importante poner a debate: “Cómo recomendación general en todo el documento evitar colocar “hombre y mujer” el espíritu de la propuesta debería ser inclusivo, por ejemplo en la redacción de documentos oficiales del estado se dice: “La ciudadanía .... (el término es inclusivo)”. “La necesidad de tener un requisito de contar con un manual de gestión en igualdad de género no es esencial a opinión personal. Este requisito es requerido en versiones anteriores de los modelos de la norma ISO.

El Manual de gestión no es obligatorio, sin embargo si es necesario determinar y documentar el alcance del sistema de gestión”.

Por su parte, Cristina Mori a través de su análisis y evaluación proporciona cuatro oportunidades de mejora, promoviendo futuros debates sobre el mismo, con la finalidad de mejorar la eficacia del sistema de gestión de igualdad de género: (a) “Los requisitos de la documentación en cualquier modelo de Gestión se ubican dentro del ciclo PHVA en la etapa hacer o Implementar, allí sustentamos documentariamente toda la planificación del sistema de gestión”, (b) “Cuando iniciamos el sistema de gestión de igualdad de género, debemos preguntarnos, cual es el contexto interno y externo en que se desarrolla la organización y deberíamos obtener un diagnóstico de la realidad organización, que identifique brechas existentes entre hombres y mujeres, que identifique las políticas, la líneas de negocios y los procesos asociados. Asimismo, se debería delimitar el alcance del sistema de gestión. Este análisis podría constituirse en primer capítulo del sistema de Gestión, teniendo la denominación: contexto de la organización o análisis organizacional o diagnóstico organizacional desde la perspectiva de igualdad de género”; (c) “En la Tabla 9 de la presente investigación titulada ”Ventajas y Desventajas de los Modelo GEM y EDGE”, se ha considerado como desventaja en el Modelo GEM del Banco Mundial que sus fuentes claves son direccionadas a fuentes secundarias limitándose a la documentación e inspección visual del sistema de gestión en general. Habiéndose considerado como desventaja el enfoque documental del modelo GEM .... no es muy analítico que esta investigación inicie como primer capítulo: ‘Requisitos de la documentación’. Se sugiere que se debata cambiar el título del primer requisito, dado a que se inicia documentariamente, pero lo que se ha señalado allí es lo debería hacerse en la planificación”; y (d) “Desde la perspectiva del enfoque PHVA considero que los planes de acción que se encuentran el capítulo 4.4.3. no corresponde a la dimensión Planificación, esta direccionada según su planteamiento a la implementación del

sistema de gestión de igualdad de género (formular planes de acción en función a la identificación de desviaciones encontradas en el diagnóstico organizacional ) visto de esa manera se evaluaría dentro de la dimensión de implementación”.

#### 4.7. Resumen

El presente capítulo explica el detalle necesario respecto al proceso de validación de la propuesta del sistema de gestión de igualdad de género. Dicha propuesta ha sido desarrollada con el apoyo de expertos en temas relacionados a sistemas de gestión y/o temas relacionados a certificación, acreditación o sellos de igualdad de género.

El presente capítulo abarcó desde el concepto de validación, determinación del objetivo, alcance y limitaciones de la validación, la explicación del proceso de validación de nuestra propuesta del Sistema de Gestión de Igualdad de Género, el registro del perfil de los expertos y la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de validación desarrollado.

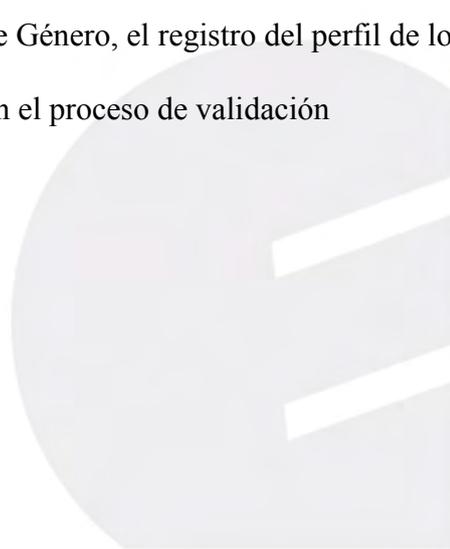
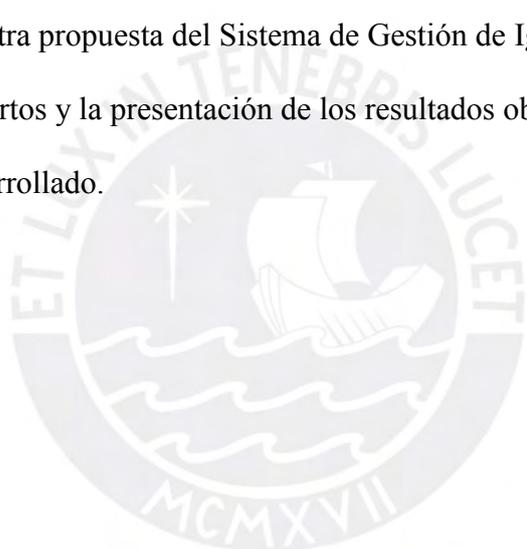
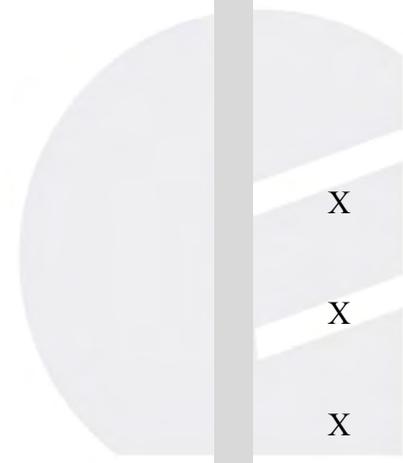


Tabla 15

Evaluación del Experto Giovanni Mendoza Bastidas

REQUISITO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Dimensión: Planificar</b>							
<b>4.1 Requisitos de la documentación</b>							
4.1.1 Generalidades	X					X	
Inciso a							
4.1.1 Generalidades	X					X	
Inciso b							
4.1.1 Generalidades							Procedimientos y registros documentados requeridos para cumplir con la presente modelo de sistema de gestión. Estos deben ser establecidos, documentados, implementados y mantenidos
Inciso c	X					X	
Inciso d	X					X	
4.1.2 Manual de gestión	X					X	
Inciso a							
4.1.2 Manual de gestión	X					X	

Inciso b					
4.1.2 Manual de gestión	X			X	
Inciso c					
4.1.2 Manual de gestión	X			X	
Inciso d					
4.1.2 Manual de gestión	X			X	
Inciso e					
4.1.3 Control de documentos y registros	X			X	
Inciso a					
4.1.3 Control de documentos y registros	X			X	
Inciso b					
4.1.3 Control de documentos y registros	X				X
Inciso c					
4.1.3 Control de documentos y registros	X			X	
Inciso d					
4.1.3 Control de documentos y registros	X			X	
Inciso e					
4.1.3 Control de documentos y registros	X			X	
Inciso f					
4.1.3 Control de documentos y registros	X			X	
Inciso g					
<b>Dimensión: Planificar</b>					
<b>4.2 Liderazgo y responsabilidades de la dirección</b>					
4.2.1 Compromiso de la dirección					
Inciso a	X			X	



Control de los cambios, versión vigente

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso b

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso c

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso d

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso e

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso f

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso g

4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso h

4.2.2 Roles, responsabilidades y  
autoridades en la organización  
Inciso a

4.2.2 Roles, responsabilidades y  
autoridades en la organización  
Inciso b

4.2.2 Roles, responsabilidades y  
autoridades en la organización  
Inciso c

4.2.2 Roles, responsabilidades y  
autoridades en la organización  
Inciso d

4.2.2 Comité de igualdad de género  
organizacional  
Inciso e

4.2.2 Comité de igualdad de género  
organizacional  
Inciso f

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

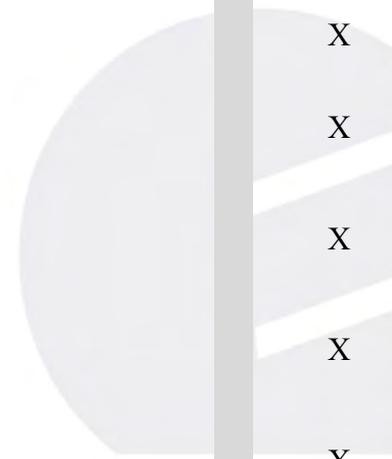
X

X

X

X

X



4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional Inciso g	X		X
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional Inciso h	X		X
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional Inciso i	X		X
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional Inciso j	X		X
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso a	X		X
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso b	X		X
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso c	X		X
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso d	X		X
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso e	X		X
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso f	X		X



Inciso g

**Dimensión: Planificar**

**4.3 Política de igualdad de género**

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso a

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso b

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso c

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso d

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso e

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso f

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso g

**Dimensión: Planificar**

**4.4 Planificación del sistema de gestión de igualdad de género**

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso a

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso b

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso c

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso d

4.4.2 Objetivos y metas

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

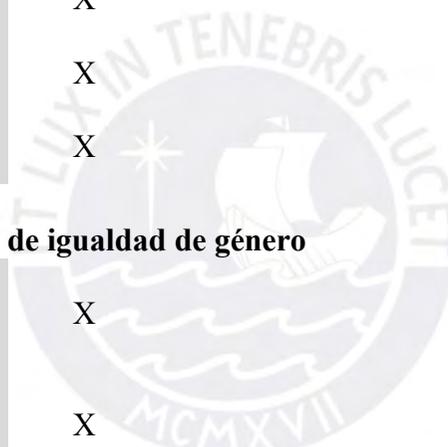
X

X

X

X

X



Inciso a				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso b				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso c				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso d				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso e				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso f				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso g				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso h				
4.4.2 Objetivos y metas	X		X	
Inciso i				
4.4.3 Planes de acción	X		X	
Inciso a				
4.4.3 Planes de acción	X		X	
Inciso b				
4.4.3 Planes de acción	X		X	
Inciso c				
4.4.3 Planes de acción	X		X	
Inciso d				
4.4.4 Planificación de los cambios	X		X	
Inciso a				
4.4.4 Planificación de los cambios	X		X	
Inciso b				
4.4.4 Planificación de los cambios	X		X	
Inciso c				
4.4.4 Planificación de los cambios	X		X	
<b>Dimensión: Hacer</b>				

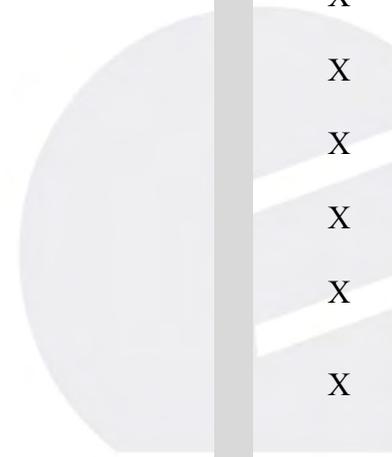


#### 4.5 Implementación del sistema de gestión de igualdad de género

4.5.1 Recursos	X			X
Inciso a				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso b				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso c				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso d				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso e				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso f				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso g				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso h				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso i				
4.5.1 Recursos	X			X
Inciso j				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso a				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso b				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso c				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso d				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso e				
4.5.2 Salud física y mental	X			X



Inciso f				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso g				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso h				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso i				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso j				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso k				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso l				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso m				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso n				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso ñ				
4.5.2 Salud física y mental	X			X
Inciso o				
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género	X			X
Inciso a				
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género	X			X
Inciso b				
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género	X			X
Inciso c				
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género	X			X



Inciso d  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso e  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso f  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso g  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso h  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso i  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso j  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso k  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso l  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso m  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso n  
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

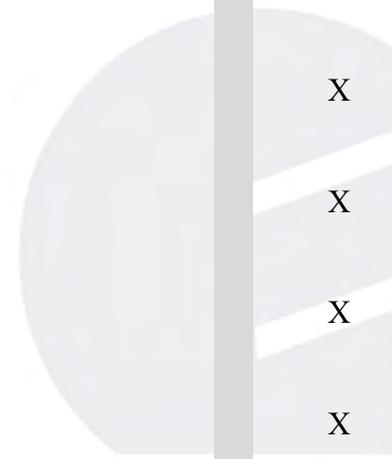
X

X

X

X

X

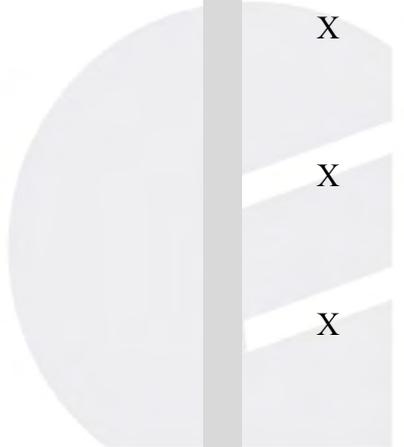


intereses del sistema de gestión de igualdad de género			
Inciso a			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso b			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso c			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso d			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso e			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso f			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso g			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso h			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de	X		X



intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso i  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso j  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso k  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso l  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso m  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso n  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso ñ  
 4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación  
 Inciso a  
 4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación

X		X	
X		X	
X		X	
X		X	
X		X	
X		X	
X		X	
X		X	
X		X	



Inciso b

**Dimensión: Verificar**

**4.6 Evaluación y seguimiento**

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso a

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso b

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso c

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso a

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso b

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso c

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso a

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso b

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso c

**Dimensión: Actuar**

	X		X	
	X			X
	X		X	
	X		X	
	X		X	
	X		X	
	X		X	
	X		X	
	X		X	
	X		X	

Las revisiones por la alta dirección deben registrarse y mantenerse para evidenciar su realización

#### 4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua  
Inciso a

X

X

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua  
Inciso b

X

X

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua  
Inciso c

X

X

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua  
Inciso d

X

X



Tabla 16

Evaluación de la Experta Cristina Mori Medrano

REQUISITO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Dimensión: Planificar</b>							
<b>4.1 Requisitos de la documentación</b>							
4.1.1 Generalidades	X					X	
Inciso a							
4.1.1 Generalidades	X					X	
Inciso b							
4.1.1 Generalidades	X					X	
Inciso c							
4.1.1 Generalidades	X					X	
Inciso d							
4.1.2 Manual de gestión	X					X	
Inciso a							
4.1.2 Manual de gestión	X					X	
Inciso b							
4.1.2 Manual de gestión							
Inciso c	X						X
							Políticas y valores organizacionales desde la perspectiva de Igualdad de género
4.1.2 Manual de gestión	X					X	
Inciso d							
4.1.2 Manual de gestión	X					X	
Inciso e							

- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso a
- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso b
- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso c
- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso d
- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso e
- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso f
- 4.1.3 Control de documentos y registros
- Inciso g

	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	

**Dimensión: Planificar**

**4.2 Liderazgo y responsabilidades de la dirección**

- 4.2.1 Compromiso de la dirección
- Inciso a
- 4.2.1 Compromiso de la dirección
- Inciso b
- 4.2.1 Compromiso de la dirección
- Inciso c
- 4.2.1 Compromiso de la dirección
- Inciso d
- 4.2.1 Compromiso de la dirección

	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	
	X			X	

Inciso e  
4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso f  
4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso g  
4.2.1 Compromiso de la dirección  
Inciso h  
4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización  
Inciso a  
4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización  
Inciso b  
4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización  
Inciso c  
4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización  
Inciso d  
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional  
Inciso e  
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional  
Inciso f  
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional  
Inciso g  
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional  
Inciso h  
4.2.2 Comité de igualdad de género

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

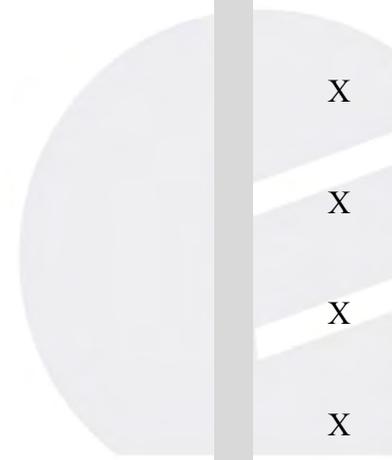
X

X

X

X

X

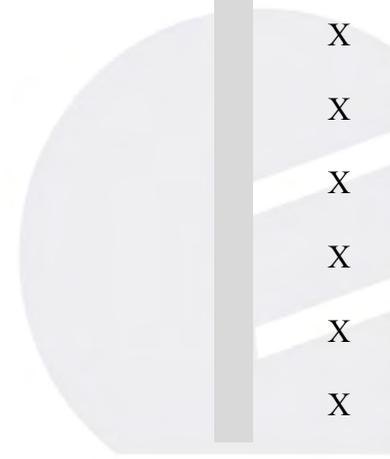


organizacional				
Inciso i				
4.2.2 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso j				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso a				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso b				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso c				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso d				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso e				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso f				
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X		X	
Inciso g				
<b>Dimensión: Planificar</b>				
<b>4.3 Política de igualdad de género</b>				
4.3 Política de Igualdad de género	X		X	
Inciso a				
4.3 Política de Igualdad de género	X		X	
Inciso b				

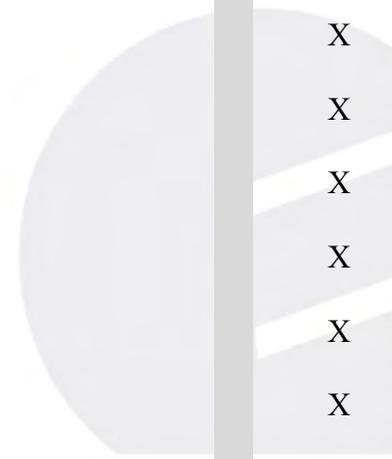
4.3 Política de Igualdad de género Inciso c	X			X
4.3 Política de Igualdad de género Inciso d	X			X
4.3 Política de Igualdad de género Inciso e	X			X
4.3 Política de Igualdad de género Inciso f	X			X
4.3 Política de Igualdad de género Inciso g	X			X
<b>Dimensión: Planificar</b>				
<b>4.4 Planificación del sistema de gestión de igualdad de género</b>				
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso a	X			X
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso b	X			X
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso c	X			X
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso d	X			X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso a	X			X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso b	X			X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso c	X			X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso d	X			X



4.4.2 Objetivos y metas Inciso e	X		X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso f	X		X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso g	X		X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso h	X		X
4.4.2 Objetivos y metas Inciso i	X		X
4.4.3 Planes de acción Inciso a	X		X
4.4.3 Planes de acción Inciso b	X		X
4.4.3 Planes de acción Inciso c	X		X
4.4.3 Planes de acción Inciso d	X		X
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso a	X		X
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso b	X		X
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso c	X		X
<b>Dimensión: Hacer</b>			
<b>4.5 Implementación del sistema de gestión de igualdad de género</b>			
4.5.1 Recursos Inciso a	X		X
4.5.1 Recursos Inciso b	X		X
4.5.1 Recursos Inciso c	X		X



4.5.1 Recursos Inciso d	X		X
4.5.1 Recursos Inciso e	X		X
4.5.1 Recursos Inciso f	X		X
4.5.1 Recursos Inciso g	X		X
4.5.1 Recursos Inciso h	X		X
4.5.1 Recursos Inciso i	X		X
4.5.1 Recursos Inciso j	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso a	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso b	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso c	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso d	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso e	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso f	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso g	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso h	X		X
4.5.2 Salud física y mental Inciso i	X		X



4.5.2 Salud física y mental Inciso j	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso k	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso l	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso m	X				X
4.5.2 Salud física y mental Inciso n	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso ñ	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso o	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso a	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso b	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso c	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso d	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación	X			X	

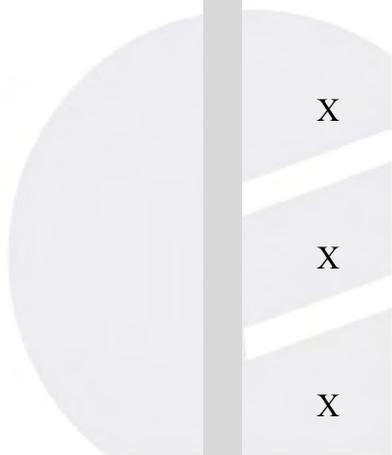
La prohibición estricta de cualquier manifestación de violencia sea física o psicológica y el abuso de poder en la organización



en igualdad de género  
 Inciso e  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso f  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso g  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso h  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso i  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso j  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso k  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso l  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso m  
 4.5.3 Sensibilización y comunicación  
 en igualdad de género  
 Inciso n  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de  
 intereses del sistema de gestión de  
 igualdad de género

X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X
X			X

Inciso a 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso b 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso c 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso d 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso e 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso f 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso g 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X
Inciso h 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X	X



Inciso i			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso j			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso k			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso l			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso m			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso n			
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X
Inciso ñ			
4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación	X		X
Inciso a			
4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación	X		X
Inciso b			
<b>Dimensión: Verificar</b>			



#### 4.6 Evaluación y seguimiento

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso a

X

X

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso b

X

X

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso c

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso a

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso b

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso c

X

X

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso a

X

X

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso b

X

X

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso c

X

X

#### Dimensión: Actuar

#### 4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

Inciso a

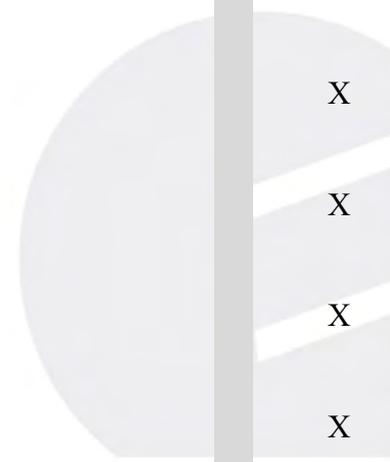
X

X

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

X

X



<p>Inciso b 4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Inciso c 4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua Inciso d</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>	<p>La prohibición estricta de cualquier manifestación de violencia sea física o psicológica y el abuso de poder en la organización</p>



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### 5.1. Conclusiones

Las conclusiones del estudio son:

#### *Sobre la Importancia de los Sistemas de Acreditación de Igualdad de Género*

1. La revisión de la literatura previa ha permitido destacar que la mayoría de los países del mundo (grandes y pequeños) han realizado grandes esfuerzos dentro del ámbito de los negocios para establecer procedimientos y sistemas de gestión que permitan contribuir a generar mayores beneficios a las organizaciones como son los casos de disciplinas tales como la calidad total, la seguridad industrial, el ambiente, la responsabilidad social, entre otras, que se han centrado en los procesos operativos con la finalidad de aumentar la efectividad para el logro de mayores rentabilidades. Es a raíz de estas experiencias que se ha analizado que no todo depende de la eficacia y eficiencia de los procesos en sí, sino que parte fundamental para el desarrollo de la organización es su capital humano y uno de sus grandes problemas se enmarca en la existencia de brechas de género a nivel social, que son acentuadas en el ámbito laboral dentro del funcionamiento y competitividad de la empresa, motivo por el cual actualmente existen esfuerzos orientados a la igualdad de oportunidades entre los colaboradores hombre y mujer.

2. Cualquier modelo de acreditación que se desee implementar exige definir estándares –requisitos básicos– que sirven para determinar el nivel de gestión a través de planes, programas, procedimientos e instructivos. Dichos estándares funcionan como puntos de referencia para medir el desempeño de las instituciones y determinar su nivel de compromiso con los objetivos de la naturaleza a la que desean acreditar. En el caso particular de la presente investigación, la importancia de los requisitos de los modelos de igualdad de género son dirigidos a brindar el soporte a las organizaciones para que logren mejorar la

gestión sobre su capital humano, evitar conflictos internos por temas discriminatorios o de violencia que mermen el funcionamiento, cohesión y eficiencia de los colaboradores individualmente o dentro de equipos de trabajo con la finalidad de lograr altos rendimientos.

3. La investigación provee información y conocimiento importantes para proponer una metodología de acreditación de igualdad de género a empresas sin distinción de nacionalidad, tamaño o tipo, buscando aplicar un sistema de gestión y soportando en buenas prácticas que permitan garantizar las mismas oportunidades de acceso y éxito en el mercado laboral a hombres y mujeres.

4. La problemática que atiende la presente investigación y propuesta para la acreditación de igualdad de género se fundamenta en la búsqueda de la igualdad de oportunidades dentro del campo laboral sin distinción de género, considerando que las preconcepciones sociales que generan las brechas discriminatorias de naturaleza sexista no tienen fundamento dentro del ámbito de las competencias individuales, en tal sentido la propuesta se orienta a evitar o eliminar - al identificarse - la presencia de estas desviaciones que van en contra de igualdad de oportunidades y de competencia considerando a todos los individuos – en este caso los colaboradores dentro de la organización – como seres iguales y con las mismas capacidades de competir y desarrollarse profesionalmente, de esta manera marca un distanciamiento con los movimientos de equidad de género que parten desde la premisa de la existencia real de una diferencia entre las posibilidades de un hombre con respecto a una mujer, propiciando que se otorguen beneficios para compensar la competencia.

#### *Sobre el Sistema de Acreditación de Igualdad de Género Propuesto*

1. La intención de la acreditación y posteriormente los procesos de certificación sobre la gestión de igualdad de género propuesta en la presente investigación se encuentra diseñada para fomentar la inclusión entre las organizaciones bajo los principios de igualdad entre los trabajadores, considerándolo un factor clave en el clima laboral que genere un aumento en la

eficiencia y eficacia organizacional. Las distinciones a través de sellos valoran los esfuerzos de las organizaciones y las intenciones de fortalecer sus compromisos con los principios de igualdad de género ayudando a aumentar la percepción del mercado y de sus grupos de interés creando mayor confianza, prestigio y marca dentro de la industria.

2. El estándar propuesto para la gestión de igualdad de género está diseñado para brindar un soporte que generen beneficios internos y externos a todas las organizaciones sin distinción de rubro o tamaño, proporcionando una herramienta que permita mejorar el capital humano, generando una mejor competencia profesional y clima laboral a través de una visión de igualdad de oportunidades y trato laboral desde la perspectiva de género. Así mismo alcanza temas importantes en la industria como la necesidad de mantener un compromiso de responsabilidad social, ayudando en el entorno familiar de los colaboradores y generar de crear un ambiente de compromiso sobre la igualdad de género hacia sus socios estratégicos y otros grupos de interés. El resultado de estos esfuerzos y compromisos tienen como proyección generar ventajas comparativas y competitivas aumentando la eficiencia organizacional mediante el fortalecimiento del capital humano.

3. La propuesta de la presente tesis sobre el proceso de acreditación y su modelo de sistema de gestión para la igualdad de género en las organizaciones deben impulsar propuestas legislativas gubernamentales orientadas a la eliminación brechas desde la perspectiva de género dentro del entorno laboral permitiendo así una mayor competitividad dentro de las organizaciones contribuyendo a incrementar los beneficios económicos. De esta manera el gobierno puede establecer políticas públicas que permitan eliminar o mitigar las diferencias sociales entre el hombre y la mujer en el ámbito laboral y extenderlo a otros ámbitos dentro de la sociedad. Así mismo estas iniciativas legislativas será una retroalimentación y permitirá un mejor alineamiento al propósito de la acreditación

haciéndola universal al destrabar algunas limitaciones por normas que impidan el logro de los objetivos de la igualdad de género.

#### *Sobre la Validación del Sistema de Acreditación de Igualdad de Género Propuesto*

1. La validación a través de la opinión de expertos en sistemas de gestión y/o temas relacionados a certificación, acreditación o sellos de igualdad de género; arrojó que el sistema de gestión de igualdad de género propuesto es idóneo y aplicable.

2. La redacción de cada uno de los requisitos propuestos en el sistema de gestión de igualdad de género se considera adecuada en base al análisis de los integrantes de la investigación y en base a la revisión de expertos, este proceso de validación que ha seguido el equipo investigador – integrantes de la tesis – permitió corregir el documento en base a las observaciones de los expertos, con el objetivo de que el documento tenga la versión final corregida; es preciso señalar que el modelo seguirá estando sujeto a futuras mejoras a juicio de expertos y de experiencias futuras.

3. La propuesta del sistema de gestión de igualdad de género de la presente tesis es un modelo, cuya naturaleza no es definitiva y se encuentra sujeta a observación, pruebas y mejora en base a las experiencias evidenciables que permitan aterrizar la finalidad de una libre y perfecta competencia laboral fundamentada en la igualdad de oportunidades entre los colaboradores sin distinción de género u otras brechas sociales.

## **5.2. Recomendaciones**

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas a la acreditación de igualdad de género:

Primera: se recomienda que la entidad acreditadora que adopte la implementación de la propuesta de acreditación en igualdad de género realice pilotos de prueba del estándar y evalúe experimentalmente el grado de efectividad y versatilidad. Dicho piloto, se recomienda realizarse a un mínimo de seis empresas de diversos rubros y tamaños. Asimismo, que dicha

prueba tenga representatividad de las principales ciudades del país. En base a los resultados obtenidos se deberían exponer las oportunidades de mejora en fondo y forma que permitan a las organizaciones una mayor adaptabilidad y medición de sus resultados que conlleven a incrementar los beneficios esperados.

Segunda: identificar, –posterior a las pruebas pilotos antes mencionadas– las oportunidades de mejora que corresponda. Así, en aquellas que sean de fondo, esto quiere decir sobre el contenido, sean orientadas a propiciar la igualdad de género y no enfocadas a la equidad de género, de modo que no subjetivar las intenciones de los requisitos del estándar bajo premisas de desigualdades históricas, mitos, creencias u otras que desequilibren la libre competencia y trato laboral.

Tercera: Se recomienda que en el proceso inicial de implementación del sistema de gestión de igualdad de género, las organizaciones deben tener definidos los limitantes de aplicación de todos los requisitos exigidos por el modelo estándar presentado, siendo estos adecuadamente justificados de acuerdo con la naturaleza del negocio, tamaño, normas legales nacionales e internacionales, debido a que pueden generar conflictos y contradicciones con los objetivos de gestión propuestos que se enmarcan dentro del modelo propuesto.

## Referencias

- Ames, P. (2006). *Las brechas invisibles: desafíos para una igualdad de género en la educación*. Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/Las%20Brechas%20Invisibles.pdf>
- Banco Mundial. (2010). *Argentina: Igualdad de género en el sector privado. Hacia un modelo de Certificación de Igualdad de Género (GEM), el Caso de Argentina, "MEGA 2009"*. Buenos Aires, Argentina.
- Barbieri, T. (2007). *Igualdad de género, políticas y plan de acción*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Castell, M. & Himanen, P. (2002). El Estado del bienestar y la sociedad de la información. El modelo finlandés. Madrid, España. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [https://sergiomerino.files.wordpress.com/2008/04/el-estado-del-bienestar-y-la-soc\\_inf\\_introduccion.pdf](https://sergiomerino.files.wordpress.com/2008/04/el-estado-del-bienestar-y-la-soc_inf_introduccion.pdf)
- Castro, C. & Álvarez, B. (s.f.). La igualdad en la responsabilidad social de las empresas. Madrid, España. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021\\_Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf)
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU]. (2008). *Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación*. Lima, Perú: Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

Consejo Nacional de Acreditación [CNA]. (2015). *Lineamientos para la acreditación*.

Bogotá, Colombia. Recuperado el 28 de junio de 2016, de

[https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_Lineamientos\\_Acr\\_IES.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Lineamientos_Acr_IES.pdf)

Damme, V. (2004). Standards and indicators in institutional and programme accreditation in higher education: a conceptual framework and a proposal [Estándares e indicadores en la acreditación institucional y de programas en educación superior: un marco conceptual y una propuesta], en Vlăsceanu, L. & Barrows, L. (2004) Indicators for institutional and programme accreditation in higher/tertiary education [Indicadores para la acreditación institucional y de programas en educación superior/terciaria], Bucarest: CEPES.

Defensoría del Pueblo. (2007). *La discriminación en el Perú: problemática, normatividad y tareas pendientes*. Lima, Perú. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://alertacontraelracismo.pe/wp-content/uploads/2013/02/La-discriminaci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-problem%C3%A1tica-normatividad-y-tareas-pendientes.pdf>

Entidad Nacional de Acreditación. (2015a). *La acreditación, una herramienta en apoyo de una mejor regulación*. Madrid, España: Entidad Nacional de Acreditación.

Entidad Nacional de Acreditación. (2015b). *Guía para el uso de la acreditación en el ámbito reglamentario*. Madrid, España: Entidad Nacional de Acreditación.

Frenyo, L., & Rosnay, C. (2004). Uses of indicators in the processes of accreditation and quality assessment in the countries of Central and Eastern Europe [Utilización de indicadores en los procesos de acreditación y evaluación de la calidad en los países de Europa Central y Oriental], en Vlăsceanu, L. & Barrows, L. (2004) Indicators for institutional and programme accreditation in higher/tertiary education [Indicadores

para la acreditación institucional y de programas en educación superior/terciaria],  
Bucarest: CEPES.

González, A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid, España:  
La Muralla.

Goyburo, C. (2017). *Acreditación: lineamientos generales*. Lima, Perú: SINEACES.

Hämäläinen, K., Mustonen, K., & Holm, K. (2004). Standards, criteria, and indicators in  
programme accreditation and evaluation in Western Europe [Estándares, criterios e  
indicadores en Acreditación y evaluación de programas en Europa Occidental], en  
Vlăsceanu, L. & Barrows, L. (2004) Indicators for institutional and programme  
accreditation in higher/tertiary education [Indicadores para la acreditación  
institucional y de programas en educación superior/terciaria], Bucarest: CEPES.

Hays Recruiting Experts Worldwide (2016). Informe global sobre diversidad de género 2016:  
ambición femenina, oportunidades de desarrollo profesional. Recuperado el 28 de  
junio de 2016, de  
[https://www.hays.es/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_1661884.p  
df](https://www.hays.es/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_1661884.pdf)

Incháustegui, T. & Ugalde, Y. (2004). *Materiales y herramientas conceptuales para la  
transversalidad de género*. México: Observatorio Ciudadano de Políticas de Niñez,  
Adoles- cencia y Familias, A. C., Programa de Coinversión del Instituto de las  
Mujeres. Recuperado el 28 de junio de 2016,  
[http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21672/1/36\\_manual\\_transversalidad\\_t  
ere\\_y\\_yamileth.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21672/1/36_manual_transversalidad_t<br/>ere_y_yamileth.pdf)

- International Monetary Fund [IMF]. (2013). *Women, work, and the economy: macroeconomic gains from gender equity* [Las mujeres, el trabajo y la economía: los beneficios macroeconómicos de la igualdad de género]. Recuperado el 28 de junio de
- Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad [IAC]. (2009). *Manual es estándares y procedimientos para la evaluación y acreditación institucional*. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [http://cdn02.pucp.education/academico/2014/06/20143050/Manual\\_Estandares.pdf](http://cdn02.pucp.education/academico/2014/06/20143050/Manual_Estandares.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú brechas de género 2015: avances hacia la igualdad entre mujeres y hombres*. Lima, Perú. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1309/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1309/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de las Mujeres México [INMM]. (2012). *Modelo de igualdad de género*. México D.F., México. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [http://www.uttecam.edu.mx/3\\_institucional/genero/MEG%202012.pdf](http://www.uttecam.edu.mx/3_institucional/genero/MEG%202012.pdf)
- Instituto Peruano de Evaluación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica [IPEBA], (2011). *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular*. Lima, Perú. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Matriz-de-Evaluaci%C3%B3n-para-la-Acreditaci%C3%B3n-de-la-Calidad-de-la-Gesti%C3%B3n-Educativa-de-Instituciones-de-Educaci%C3%B3n-B%C3%A1sica-Regular.pdf>
- International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission 17011 (2004). *Evaluación de la conformidad – Requisitos generales para los*

*organismos de acreditación de la evaluación de la conformidad*. Switzerland:  
International Organization for Standardization.

International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission  
17000 (2005). *Evaluación de la conformidad -vocabulario y principios generales*.  
Australia: International Organization for Standardization.

Maier, M. (1997). Gender equity, organizational transformation and challenger [La igualdad de género como reto para la transformación de la organización]. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 943-962. doi: 10.1023/A:1017943505486

Mateo, R. (2012). Acreditación vs certificación: cuando por falta de información nos convertimos en víctimas. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/158-acreditacion-vs-certificacion-cuando-por-falta-de-informacion-nos-dejamos-enganar>

Medellín, V. (2015). *La importancia de contar con una certificación*. México: BSI Group.

Melero, R. & Ramírez-Sobrino, J. (2011). El distintivo “igualdad en la empresa”: una nueva certificación en igualdad de oportunidades. *Intangible Capital*, 7(2), 410-427. doi: [org/10.3926/ic.2011.v7n2.p410-427](http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p410-427). - 411 -

Mercer (2015). “Cuando la mujer progresa”. Lima, Perú. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://www.mercer.es/sala-de-prensa/estudio-mundial-diversidad-genero-2015.html>

Ministerio de la Protección Social [MPS]. (2005). *Guía práctica de preparación para la acreditación en salud*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Guia-de-preparacion-para-acreditacion.pdf>

Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2010). Clarificando el concepto de certificación: El caso español. Recuperado el 28 de junio de 2016, de

<http://mercado.unex.es/operaciones/descargas/Certificaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>

Modelo de Igualdad de Género [MEG]. (2012). *Modelo de un sistema de gestión de igualdad de género*. México D.F., México. Recuperado el 28 de junio de 2016, de

[http://www.uttecam.edu.mx/3\\_institucional/genero/MEG%202012.pdf](http://www.uttecam.edu.mx/3_institucional/genero/MEG%202012.pdf)

Noland, M., Moran, T. & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey [¿Es rentable la diversidad de género? La evidencia de una Encuesta Mundial]. *Peterson Institute for International Economics*, WP, 16-3.

Recuperado el 28 de junio de 2016, de <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Trabajo decente e igualdad de género: políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile. Recuperado el 28 de junio de 2016, de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms\\_233161.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *La mujer en la gestión empresarial, cobrando impulso: informe mundial*. Ginebra, Suiza. Recuperado el 28 de junio de 2016, de

[http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women\\_in\\_business\\_sp.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women_in_business_sp.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). *Negocios que promueven la igualdad: cómo poner en práctica programas de certificación de sistemas de gestión de la calidad con igualdad de género*. New York, NY.

Recuperado el 28 de junio de 2016, de

[http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0474/PNUD\\_Negocios\\_que\\_promueven\\_la\\_igualdad\\_2009.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0474/PNUD_Negocios_que_promueven_la_igualdad_2009.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Igualdad de género en las empresas: cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de gestión de igualdad de género*. New York, NY. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://www.americalatinagenera.org/sello/manual-igualdad-de-genero-en-las-empresas/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Perú [PNUD Perú]. (2012). *Estrategias de igualdad de género*. Perú, Lima. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Empoderamiento/Estrategia%20de%20Igualdad%20de%20Genero%20de%20PNUD%20Peru.pdf>

Pungiluppi, J., Castro, M. & Muñoz-Boudet, A. (2010). *Modelo para promover la igualdad de género en empresas y agencias públicas: el proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana)*. Washington D. C., Estados Unidos. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve\\_159\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLAC/Resources/257803-1269390034020/EnBreve_159_Web.pdf)

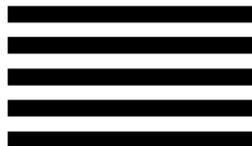
Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22ª edición. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://www.rae.es>

Rodríguez, S. (2013). *La evaluación de calidad en la educación superior*. Madrid, España.

Ramón, J. (2006). *Evaluación de programas educativos*. Madrid, España.

- Scheele, J. (2010). *Procesos de acreditación: información e indicadores*. Santiago de Chile, Chile: Centro de Políticas Comparadas de Educación, Universidad Diego Portales.
- Schwab, K., Samans, R., Zahidi, S., Bekhouche, Y., Padilla, P., & Ratcheva, V. (2015). *The global gender gap report* [Informe global de brecha de género 2015]. Ginebra, Suiza. Recuperado el 28 de junio de 2016, de <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>
- Valenzuela, M. (2003). *Desigualdades entrecruzadas: pobreza, género, etnia y raza en América*. Santiago de Chile, Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Valenzuela, M. (2004). *Mujeres, pobreza y mercado de trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Organización Internacional del Trabajo.
- Vilchez, C. (2010). *La acreditación y su importancia para las escuelas de negocios*. AméricaEconomía.
- Villegas, G. & Toro, J. (2010). La igualdad y la igualdad: dos conceptos clave en la agenda de trabajo de los profesionales de la familia. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, (2), 98-116.
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L. & Pârlea, D. (2007). Quality assurance and accreditation: a glossary of basic terms and definitions [Garantía de calidad y acreditación: un glosario de términos y definiciones básicos]. Bucarest: UNESCO, CEPES. Recuperado el 28 de junio de 2016, de [http://dev.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/unesco\\_cepes\\_qual\\_assur\\_acred.pdf](http://dev.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/unesco_cepes_qual_assur_acred.pdf)

## Apéndice A: Solicitud de Incorporación al Proceso de Acreditación



**SOLICITA:** INCORPORACIÓN AL  
PROCESO DE  
ACREDITACIÓN DE  
IGUALDAD DE  
GÉNERO

Sr.

**Presidente**

**Comisión Nacional de Acreditación (CNA)**

Lima.

XXXXXXXXXXXXX, RUC N° 20117141001

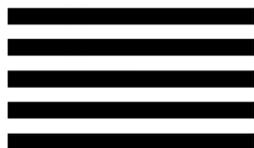
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, con DNI N° 01165412, representante legal de XXXXXXXXXXXXX S.A.C., con domicilio legal sito: Calle Dean Valdivia Nro. 148, Distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima, teléfono: 051 1 996364582, dirección electrónica: xxxxxx@xxxxxx.com.pe, página web: www.xxxxxxx.com, ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, teniendo conocimiento de los estándares estipulados en los manuales respectivos, para la Acreditación de Igualdad de Género, solicito ante usted que mi representada sea incorporada al Proceso de Acreditación de Género.

Lima, 15 de abril de 2017.

---

Firma y Sello del Representante Legal  
**Apéndice B: Informe de Autoevaluación**



## INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

### Contenido

Reconocimientos.....	8
Introducción .....	9
1. Contexto Institucional.....	11
1.1. Descripción General.....	11
1.2. Desarrollo Institucional.....	31
2. Marco Metodológico del Proceso de Autoevaluación.....	49
2.1. Modelo de Autoevaluación.....	50
2.2. Conformación de los Comités de Trabajo.....	52
3. Resultado de la Autoevaluación con Fines de Acreditación.....	55
3.1. Dimensión 1.....	52
3.2. Dimensión 2.....	54
3.3. Dimensión 3.....	56
4. Apreciación General sobre la Igualdad de Género.....	60
4.1. Grado de Cumplimiento de las Características Evaluadas.....	62
4.2. Juicio Explícito sobre la Igualdad de Género.....	65
5 Plan de Mejoramiento y Consolidación.....	66
Referencias.....	68
Anexos.....	70

## Apéndice C: Ficha Institucional de Datos



### FICHA INSTITUCIONAL DE DATOS

#### I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Razón Social	
RUC	
Fecha de Constitución	
Grupo Económico	
Actividad o giro	
Dirección	
Teléfono	
Correo Electrónico	
Página Web	

#### II. DATOS DE LOS ACCIONISTAS

Nombre o razón social	RUC	Documento de Identidad	Nacionalidad	%

#### III. DATOS DEL DIRECTORIO

Apellidos y Nombres	RUC	Documento de Identidad	Nacionalidad	Cargo

#### IV. DATOS DE LA GERENCIA Y PRINCIPALES EJECUTIVOS

Apellidos y Nombres	RUC	Documento de Identidad	Nacionalidad	Cargo

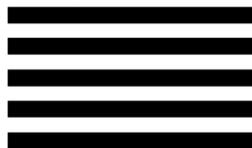
#### V. DATOS DE LOS COLABORADORES

Posición	N°	Sexo	
		Masc.	Fem
Consejo de Administración			
Directores			
Gerente General			
Gerentes			
Ejecutivos			
Jefes de Área			
Empleados			
Practicantes			
Total			

---

Firma y Sello del Representante Legal

## Apéndice D: Carta de Designación del Comité Interno



Lima, 15 de abril de 2017.

Sr.

**Presidente**

**Comisión Nacional de Acreditación (CNA)**

Lima.

Previo cordial saludo, me dirijo a usted para informarle, en cumplimiento de la Ley 28740 y su reglamento, sobre la designación del Comité Interno responsable de la Acreditación de Igualdad de Género, cuyos integrantes son:

Integrantes	Cargo dentro del Comité

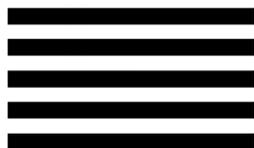
Sin otro particular, de usted, me suscribo.

Atentamente.

---

Firma y Sello del Representante Legal

## Apéndice E: Informe de Evaluación Externa



### INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA CON FINES DE ACREDITACIÓN EN IGUALDAD DE GÉNERO

Lima, 01 de junio de 2017.

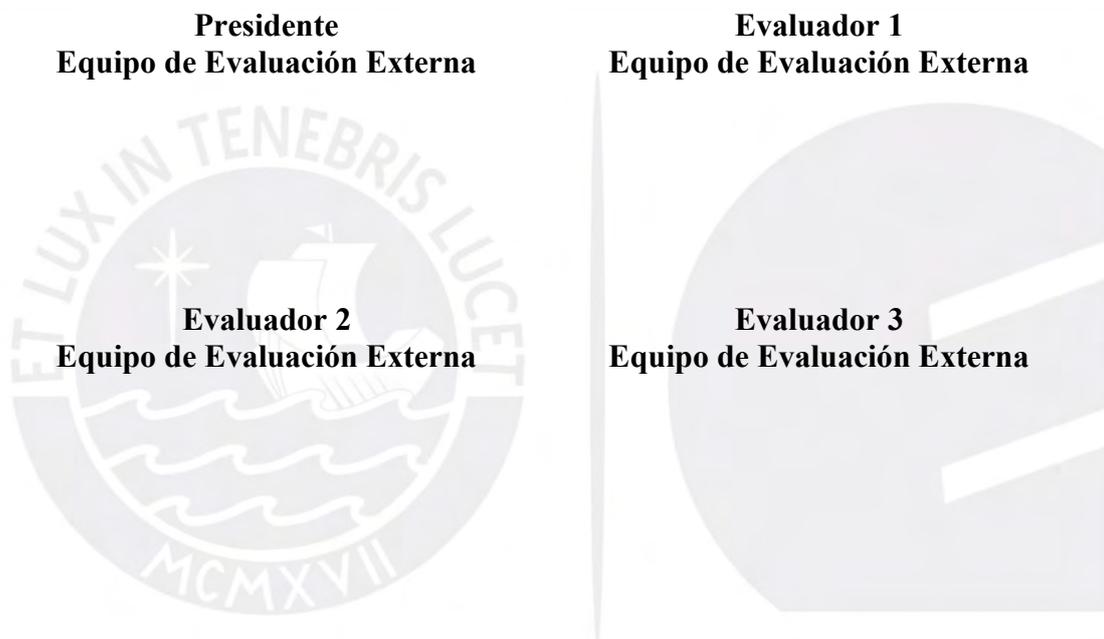
NOMBRE DE LA EMPRESA	XXXXXXXXXXXXXXXXX S.A.C.
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	Xxxxxxxxxxxx
COMISIÓN DE PARES COLABORATIVOS	Luis Falcón y Francis Armas
COORDINADOR DE LA COMISIÓN DE PARES	Ing. Juan Pabel Cairampoma Huilca
FECHA DE VISITA	15/05/2017

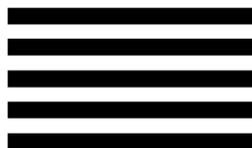
Partiendo del informe de autoevaluación con fines de acreditación de igualdad de género de la empresa XXXXXXXXXX, de la documentación adicional entregada por la empresa durante la visita, de la información obtenida durante las reuniones sostenidas con diferentes grupos de acuerdo con lo previsto y desarrollado en la agenda, de la observación directa durante la visita y en los diálogos sostenidos por los pares, con quienes se compartió; se presenta el informe de evaluación externa siguiendo los principales aspectos que considera los “Lineamientos para la Acreditación de Igualdad de Género” y las “Orientaciones para la Evaluación Externa con Fines de Acreditación de Igualdad de Género”, de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA OBJETO DE EVALUACIÓN EXTERNA.
2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA POR LA EMPRESA.
3. PONDERACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE IGUALDAD DE GÉNERO, DEFINIDA PREVIAMENTE POR LA COMISIÓN DE PARES.

4. GRADACIÓN EN LOS JUICIOS SOBRE LA CALIDAD ALCANZADA POR LA EMPRESA.
5. JUICIO EXPLÍCITO Y PRECISO SOBRE LA IGUALDAD DE GÉNERO GLOBAL DE LA EMPRESA.
6. RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA.

EQUIPO DE EVALUACIÓN EXTERNA.



**Apéndice F: Carta de Acreditación**

Lima, 15 de junio de 2017.

Señor

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

**Gerente General**

**XXXXXXXXXXXX S.A.C.**

Presente

Estimado señor Jaime:

Junto con saludar muy atentamente a usted y, por especial del Presidente del CNA Perú, Sr. Francisco Llosa Vivanco, pongo en su conocimiento que la Comisión Nacional de Acreditación, con fecha 22 de junio de 2017, acordó **OTORGAR a XXXXXXXXXXXX S.A.C. la ACREDITACIÓN EN IGUALDAD DE GÉNERO.**

El acto administrativo que contiene los fundamentos de la decisión adoptada se encuentra en redacción y será notificado formalmente a la brevedad.

Atentamente,

Paula Beale Sepúlveda

**Secretaria Ejecutiva**

**Comisión Nacional de Acreditación**

## **Apéndice G: Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en las Organizaciones**

### **1. Objetivo y Campo de Acción**

El objetivo de la presente propuesta metodológica para la implementación del sistema de igualdad de género es brindar una guía estructurada basada en requisitos y estándares a cumplir para lograr desarrollar, fomentar y promover la igualdad de género en las organizaciones bajo los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, en las condiciones de trabajo, así como desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones.

El presente modelo de igualdad de género pretende brindar una revisión integral a todas organizaciones mediante una serie de requisitos generales y específicos a cumplir, con el propósito de aumentar la competitividad en las diferentes industrias y sirviendo como protección ante posibles pérdidas económicas, tiempo, prestigio e imagen social o corporativa ante las exigencias del mercado sobre la demanda de organizaciones cuya gobernabilidad demuestre altos grados de clima laboral e interesados en cambios culturales, valores institucionales y políticas de comportamiento ético. En base a lo expuesto la aplicación del modelo está dirigida a cualquier tipo de organización, sin importar tipo o tamaño, permitiendo la identificación de brechas entre ambos géneros permitiendo que se generen instrumentos de gestión que permitan eliminarlas.

### **2. Referencias Normativas**

El modelo de igualdad de género se sustenta en normas internacionales como: (a) Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, artículo 23, inciso 2; y (b) Normas nacionales.

### **3. Términos y Definiciones**

El desarrollo del presente sistema de gestión para la igualdad de género se soporta y aplica según las definiciones establecidas en el siguiente documento.

## **4. Sistema de Gestión para la Igualdad de género**

### **4.1. Requisitos Generales**

#### **4.1.1. Requisitos de la Documentación**

##### *Generalidades*

La documentación del sistema de gestión debe contener: (a) Un diagnóstico situacional de la realidad organizacional en el ámbito laboral, determinando los factores internos y externos pertinentes que afectan a su capacidad para lograr objetivos previstos en su sistema de gestión de igualdad de género, identificando las brechas existentes entre colaboradores ambos géneros ocasionados por el trato desigual o discriminante provocado por políticas, directivas u otros instrumentos de gestión que se desarrollan en los diferentes procesos de la organización; (b) manual del sistema de gestión; (c) procedimientos y registros documentados requeridos para cumplir con la presente modelo de sistema de gestión. Estos deben ser establecidos, documentados, implementados, mantenidos y difundidos; y (d) otros documentos y registros que la organización considere pertinente para cumplir con el objeto y requerimientos del sistema de gestión propuesto y que propicie la mejora continua en su eficacia.

#### **4.1.2. Manual de Gestión**

La organización debe establecer y mantener un manual que incluya: (a) Informe del diagnóstico analítico a nivel cuantitativo y cualitativo desde la perspectiva de igualdad de género. Debe incluir limitaciones y justificaciones sustentadas en caso de tenerlas, siempre y cuando, sean coherentes con la línea de negocio, los principios de la igualdad de género y el objeto del presente sistema de gestión; (b) el alcance del sistema de gestión; que debe estar dirigido a todos los procesos y líneas de negocio de la empresa; en caso de exclusiones, deben ser justificadas manteniendo coherencia con los principios de la igualdad de género y el presente modelo de gestión; (c) políticas y valores organizacionales desde la perspectiva de

igualdad de género; (d) referencia a los procedimientos documentados que se establecen en el presente sistema de gestión y otros que la organización consideren necesarios para la eficacia de la gestión de la igualdad de género; y (e) mapeo de procesos de la organización a nivel de macro procesos, procesos y actividades.

#### **4.1.3. Control de Documentos y Registros**

Todos los documentos y registros que se establezcan como requisito en el presente sistema de gestión y aquellos que la organización considera conveniente deben controlarse. Este control debe establecerse con un procedimiento documentado indicando: (a) Aprobación antes de su emisión; (b) revisión y actualización para mejora o cambio de procesos en la organización; y su respectiva aprobación; (c) control de los cambios (Ejemplo: cambios de versión); (d) Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite para necesidades de la organización; (e) la distribución, acceso, recuperación y uso; así como su almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación, retención y disposición; (f) que esté protegida de manera adecuada para prevenir el uso intencionado o no intencionado de documentos obsoletos, pérdida de confidencialidad o pérdida de integridad; y (g) identificación y control de documentos obsoletos en caso de requerir su mantención.

### **4.2. Liderazgo y Responsabilidad de la Dirección**

#### **4.2.1. Compromiso de la Dirección**

La alta dirección debe demostrar el liderazgo y compromiso sobre el sistema de gestión para la igualdad de género siendo: (a) Responsable y con obligación de rendir cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión de igualdad de género; (b) impulsor y colaborador en el proceso de elaboración, revisión, aprobación, mantenimiento y aseguramiento de la política y objetivos del sistema de igualdad de género siendo compatibles con el contexto y dirección de la organización; (c) garantizar la integración e interacción de los requisitos del sistema de gestión de igualdad de género en los de negocio de la organización con la finalidad de formar

cultura, clima laboral y planeamiento estratégico dentro de la organización mediante las perspectivas de igualdad de género; (d) promotor y garantizador de que los principios de igualdad de género sean compatibles los objetivos, la misión, visión, valores y códigos de conducta o de ética de la organización; así como en su implementación y comunicación en los procesos y la prevención de riesgos en la gestión de igualdad de género; (e) asegurar la existencia y disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo, mantenimiento y mejora del sistema de gestión para la igualdad de género en la organización; (f) ser promotor y difusor de la importancia de la gestión y sus requisitos para el logro de la igualdad de género dentro de la organización y su mejora continua; (g) asegurar el logro de los objetivos en función a los resultados previstos; y (h) principal motivador sobre los colaboradores, generando compromiso, dirección y soporte para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.

#### **4.2.2. Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización**

Se debe asignar, comunicar y hacer de entendimiento a la organización las responsabilidades y autoridades que apoyarán en la gestión de igualdad de género; siendo esto asegurado por la alta dirección. Estas responsabilidades y autoridades serán para: (a) Asegurar el cumplimiento de los requisitos y evidenciar la mejora continua del sistema de gestión para la igualdad de género; (b) asegurar que el sistema de gestión de igualdad de género, incluyendo la política, objetivos se establezca, se implemente y revise, de modo que se cumplan y obtengan los resultados previstos; (c) informar a la alta dirección y a toda la organización sobre el desempeño del sistema de gestión para la igualdad de género, sobre las oportunidades de mejora y sobre las necesidades de cambio o innovación; (d) asegurar que cualquier cambio en los procesos de planificación e implementación del sistema de gestión sean coherentes, aseguren la integridad, el alcance y finalidad dentro de la organización.

Se debe definir e identificar los alcances y objetivos del área de gestión humana o capital humano, quienes deben ser el principal soporte para el desarrollo del sistema de gestión de igualdad de género y principal colaborador de la alta dirección.

#### *Gestión Humana*

Dentro de los procesos de gestión humana se deben definir las herramientas necesarias establecer, mantener y asegurar: (e) Los procedimientos de reclutamiento de personal debe determinar requisitos para puestos de trabajo que sean inclusivos basados en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; (f) el proceso de selección debe realizarse en función a los objetivos requeridos de desempeño del puesto, eliminando sesgos y promoviendo la paridad de género. Este proceso debe realizarse mediante evaluaciones objetivas; (g) las evaluaciones médicas pre ocupacionales deben direccionarse a garantizar la aptitud médica para los puestos de trabajo restringiendo cualquier condicionamiento discriminatorio desde la perspectiva de género; (h) los procesos de desarrollo, formación y promoción deben generar mecanismos para la igualdad de oportunidades en el acceso de información, planes de desarrollo profesional y líneas de carrera; (i) el proceso de ejecución de los programas y planes de capacitación, sensibilización y campañas enfocados a la igualdad de género; y (j) participación activa en el soporte profesional a la supervisión y comité de gestión de la igualdad de género.

#### **4.2.3. Comité de Igualdad de Género Organizacional**

##### *Generalidades*

La alta dirección debe liderar la conformación y desarrollo de un comité organizacional para la gestión de la igualdad de género mediante: (a) Nombramiento del coordinador del comité de igualdad de género de la organización. El coordinador del comité será nombrado independientemente del cumplimiento de sus actividades inherentes a su puesto de trabajo; (b) conformar el comité de igualdad de género considerando la pluralidad y

el alcance a los diferentes niveles y procesos de la organización. El comité debe estar conformado manteniendo los principios de igualdad y representatividad; se debe considerar por lo menos 12 colaboradores, 6 determinados por la alta dirección y 6 elegidos mediante proceso a concurso en toda la organización; (c) proporcionar los recursos necesarios para la administración del comité y del sistema de gestión; (d) difundir a todo el personal de la organización, en todos sus niveles y procesos, el nombramiento, funciones y responsabilidades del comité y de la coordinación del sistema de gestión; así mismo se debe documentar, legalizar la conformación del comité y comunicar a la organización y grupos de interés.

#### *Responsabilidad y autoridad del comité de gestión*

La alta dirección tiene como responsabilidad: (e) Definir y documentar mediante actas: la responsabilidad y compromiso de cada integrante del comité; y de las áreas involucradas en el sistema de gestión, quienes deben ser lideradas por el área de gestión humana o capital humano; (f) delegar autoridad al coordinador del comité e integrantes para la solicitud de información relacionada al desarrollo y mejora del sistema de gestión; y (g) asignar al comité la responsabilidad de mantener y cumplir los requisitos del sistema de gestión en toda la organización. El comité quedará bajo la responsabilidad del responsable de la coordinación de igualdad de género. Delegar en el comité la autoridad suficiente para estudiar, analizar, diagnosticar y denunciar situaciones reales de discriminación y mediar en los casos del hostigamiento sexual. Así mismo realizar las evaluaciones al sistema de equidad de género de la organización y dar seguimiento al cumplimiento de los requisitos y planes del sistema de gestión; así como su sostenibilidad, informar permanentemente a la alta dirección sobre el desarrollo del sistema de gestión, promover iniciativas y proponer planes de acción para eliminación de brechas sobre igualdad de género en la organización que se direccionarán en acciones preventivas, correctivas o mitigadoras coherentes con los

principios de igualdad de género y sus principios; y analizar los resultados de las auditorías internas y externas; así como el cierre de las oportunidades de mejora.

### **4.3. Política de Igualdad de Género**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de igualdad de género sea: (a) Sea adecuada al propósito y contexto, desde la perspectiva de igualdad de género en la organización; siendo el soporte base para la alta dirección para eliminar brechas de desigualdad y discriminación; (b) incluya un compromiso de promover la igualdad de oportunidades entre ambos géneros, la defensa de los derechos humanos universales, igualdad en trato y oportunidades, prevención contra hostigamientos sexuales y laborales, ambiente laboral sano y libre de violencia con las condiciones de trabajo armoniosas que favorezcan la igualdad de género, también la promoción de la conciliación de la vida laboral y personal de los colaboradores; así como de promocionar y accionar con responsabilidad social para generar mayores condiciones de igualdad entre los géneros en los diferentes grupos de interés de la organización; además debe proyectar el seguimiento a todos los compromisos definidos en el sistema de gestión de igualdad de género; (c) proporcione una base para el establecimiento de objetivos del sistema de gestión para la igualdad de género; (d) incluya un compromiso para el cumplimiento de los requisitos exigidos por el presente modelo de gestión para la igualdad de género; (e) sea orientada y manifieste la intención de mejora continua que contribuya a lograr la eficacia en el sistema de gestión; (f) sea comunicada a toda la organización y entendida sobre su intención e importancia; y (g) revisada continuamente en el proceso de mejora continua según el contexto de la organización.

### **4.4. Planificación**

#### **4.4.1. Acciones para Abordar el Desempeño, Riesgos y Oportunidades**

La planificación del sistema de gestión para la igualdad de género en la organización debe incluir la determinación de riesgos y oportunidades de mejora para asegurar: (a) Asegurar el logro de objetivos y resultados proyectados; (b) generar el cambio de cultura hacia una igualdad de género; (c) prevenir y reducir hasta eliminar los eventos de desigualdad y discriminación en la organización; y (d) lograr la mejora continua. La organización debe abordar los riesgos identificando las causas y efectos dentro y fuera de la organización, valorando su criticidad y en base a ello establecer controles que permitan eliminarlos o minimizarlos. Estos controles deben ser evaluados, reajustados o modificados en función a los resultados obtenidos posterior a su implementación. En el caso de las oportunidades, se deben crear mecanismos para su identificación, análisis y tratamiento mediante propuestas de acción que se encuentren orientadas a la mejora en la gestión de la igualdad de género.

#### **4.4.2. Objetivos y Metas**

La organización debe establecer los objetivos del sistema de gestión para la igualdad de género en los diferentes niveles y funciones dentro de la misma siendo coherentes con el diagnóstico organizacional sobre la igualdad de género y soportados por los procesos necesarios para el cumplimiento de los requisitos.

Los objetivos para la gestión de igualdad de género deben: (a) Ser coherentes con la política establecida; (b) ser medibles y trazables con metas definidas; (c) ser aplicables de acuerdo a los requisitos requerido en el presente modelo de gestión; (d) ser objeto de seguimiento y control; (e) comunicarse a toda la organización; (f) ser realistas, alcanzables y coherentes con el contexto y negocio de la organización; (g) actualizarse según corresponda; (h) ser documentadas y mantenidas; e (i) los objetivos deben ser alineados mediante la elaboración de planes de acción que asegurarán contemplar acciones a desarrollar, recursos requeridos y disponibles, responsables, cronogramas del horizonte de gestión, inicio y fin; así como los avances de cumplimiento y cómo se evaluarán los resultados.

#### **4.4.3. Planes de Acción**

La organización debe formular planes de acción en función a la identificación de desviaciones encontradas en el diagnóstico organizacional desde la perspectiva de género, para esto debe cumplir con: (a) Establecer, documentar y mantener planes direccionados a realizar acciones favorables que contribuyan a abordar los riesgos y las oportunidades de mejora; (b) el plan de trabajo debe establecer actividades, tiempos de ejecución, responsables, recursos que puedan garantizar la adecuada implementación, ejecución, evaluación, seguimiento y mejora; (c) definir responsables para la validación, respaldo, autorización, compromiso y aseguramiento de las acciones presentadas; (d) definir cómo se evaluarán los resultados y asegurarse que los planes a implementar estén direccionados a la solución de las brechas identificadas en el diagnóstico organizacional desde la perspectiva de igualdad de género.

#### **4.4.4. Planificación de los Cambios**

En caso la organización requiera realizar cambios en el sistema de gestión debe considerar: (a) El propósito y justificación de los cambios; así como las consecuencias potenciales; (b) mantener la integridad del sistema de gestión de igualdad de género en función a los principios y objetivos; (c) asignación, reasignación, disponibilidad de recursos, responsabilidades, autoridades y tiempos.

### **4.5. Implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género**

#### **4.5.1. Recursos**

##### *Generalidades*

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión para la igualdad de género considerando: (a) El contexto de la organización, la capacidad y las limitaciones de los recursos internos existentes y las necesidades que se cubren con proveedores externos; (b)

diagnóstico de las brechas y prioridades desde la perspectiva de género; (c) alcance proyectado sobre los grupos de interés externos.

#### *Personas*

La organización a través del comité de gestión de igualdad de género, debe asignar (d) responsables y (e) colaboradores necesarios para dirección de la implementación, operación, control y seguimiento del sistema de gestión.

#### *Infraestructura*

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para el desarrollo y aseguramiento de la gestión de las acciones para la eliminación de brechas desde la perspectiva de igualdad de género. Se debe considerar: (f) Espacio físico y servicios asociados; (g) equipamiento hardware y software; (h) transporte; (i) tecnologías y (j) medios para la información y comunicación.

### **4.5.2. Salud Física y Mental**

#### *Ambiente de trabajo*

La organización es responsable de: (a) Proporcionar un entorno laboral saludable y seguro, determinando controles que se encuentren orientados a la prevención y reducción de riesgos e incidentes laborales mediante la eliminación de peligros que puedan atentar contra los derechos de los colaboradores; (b) proporcionar confort ergonómico a los colaboradores en coherencia con las normas de seguridad y salud ocupacionales, brindando las garantías para la preservación de la salud de los colaboradores; (c) distribución equitativa del espacio físico e instalaciones necesarias según necesidades de los puestos de trabajo sin distinción de ningún tipo desde la perspectiva de género; (d) proporcionar servicios básicos y de fácil acceso para los puestos de trabajo, sin restricción de uso para el desempeño de los colaboradores; (e) ofrecer servicios médicos dentro y fuera de la organización en caso del requerimiento del personal sin distinción de género conforme a las disposiciones de legales

laborales y de seguridad y salud en el trabajo; (f) velar y promover el cuidado, prevención y monitoreo de la salud de los colaboradores, considerando su rutina laboral, mediante la información sobre alimentación saludable, promoción de actividad física o saludables que ayuden a mejorar su condición física y mental en las rutinas diarias dentro de espacios acondicionados y durante tiempos dentro de la jornada laboral mediante mecanismos de flexibilidad de horario y el establecimiento de programas deportivos y de recreación donde participen conjuntamente sin distinción o limitación; (g) cumplir con las disposiciones legales laborales sobre la preservación de la salud, otorgamiento de descansos médicos y licencias por motivos de salud de los colaboradores o sus consanguíneos directos; (h) los beneficios sociales y prestaciones para asistencia médica y gastos derivados de las mismas sea estatal o particular mediante convenios u otros deben ser accesibles de forma equitativa a todos los colaboradores sin restricción de género; (i) fomentar, proporcionar información, desarrollar programas y difundir campañas médicas orientados a la instrucción sobre la prevención y detección oportuna de síntomas y enfermedades específicos de los sexos; (j) fomentar, proporcionar información, desarrollar programas y difundir campañas médicas de salud mental considerando aspectos laborales, familiares y personales sin discriminación de género; (k) establecer o difundir programas orientados a la salud sexual y reproductiva de los colaboradores; (l) promover y difundir campañas educativas sobre los riesgos inherentes al uso y abuso de sustancias como el tabaco, alcohol, drogas, medicamentos entre otros y sus restricciones y consecuencias legales.

*Lucha contra la violencia y hostigamiento laboral*

La organización es responsable y debe establecer, documentar, comunicar y mantener:

(m) La prohibición estricta de cualquier manifestación de violencia sea física o psicológica y el abuso de poder en la organización; (n) promover y difundir de campañas educativas sobre la vida libre sin violencia, violencia sexista, doméstica y familiar y las consecuencias sobre la

psicología personal, familiar y desempeño laboral; (ñ) promover y difundir de campañas educativas sobre los delitos existentes en relación a manifestaciones de violencia y su consideración como violación grave a los derechos fundamentales del ser humano; (o) promover, difundir las instituciones de ayuda y asistencia de organizaciones externas privadas y públicas que brindan apoyo y servicios especializados a personas afectadas por situaciones de violencia familiar y de género.

#### **4.5.3. Sensibilización y comunicación con enfoque de género**

##### *Desarrollo de la sensibilización en igualdad de género*

La organización tiene como responsabilidad establecer, documentar, comunicar y mantener: (a) Impulsar campañas de sensibilización grupal e individual a fin de promover el cumplimiento de políticas de igualdad de género; además identificar y eliminar patrones de conducta personal, social y cultural basados en mitos, prejuicios o estereotipos que puedan obstaculizar el cumplimiento de la política de igualdad de género en la organización; así mismo se debe establecer controles que permitan disminuir y erradicar estas desviaciones mediante campañas de sensibilización grupal e individual; (b) impulsar y promover la igualdad de oportunidades laborales y establecer programas que permitan tomar conciencia sobre la modificación de concepciones, actitudes y valores discriminatorios en el ambiente laboral en todas sus instancias o niveles dentro de la organización; (c) difusión interna y externa sobre la política de igualdad de género de la organización, la promoción sobre mantener un sistema de gestión y en caso de tener el sello de certificación, según el nivel logrado según evaluación, deberá incluirse en el etiquetado de productos, servicios, vestimentas de trabajo, vehículos o cualquier medio que la organización mantenga como publicidad; (d) promover mediante campañas de sensibilización e información sobre las responsabilidades equitativas y de ayuda mutua en las responsabilidades del hogar; esto se extiende al cuidado de niños y adultos mayores; (e) promover, estandarizar y difundir la

necesidad del uso de lenguaje apropiado e incluyente para las comunicaciones internas y externas que no generen determinación sexista a través de términos genéricos o individuales respetando el tipo de sexo de las personas interactuantes y de terceros vinculados; (f) difundir y sensibilizar sobre los compromisos de maternidad y paternidad; (g) difundir los resultados del diagnóstico organizacional con perspectivas de género, las medidas o acciones correctivas y de control desarrolladas o a desarrollarse para la eliminación de brechas y los resultados obtenidos en el sistema de gestión; (h) difundir los beneficios, individuales y como organización, obtenidos de la implementación, ejecución, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de igualdad de género.

#### *Responsabilidad social corporativa*

La organización en el desarrollo de la gestión de igualdad de género debe alinearse a los lineamientos de la responsabilidad social corporativa, para lo cual debe establecer, documentar y mantener programas dirigidos a: (i) Promover la cooperación entre instituciones gubernamentales y privadas relacionadas o dentro de la misma industria para fomentar la formulación de programas de acción dirigidos a la protección contra la violencia familiar; (j) promocionar a través de medios de comunicación internos y externos los resultados exitosos, ventajas y beneficios en la organización como consecuencia de la gestión de igualdad de género; (k) realizar la revisión de contenidos de publicidad y promoción productos o servicios estén orientados al uso del género con motivos de consumismo, discriminación, denigración, exposición sexual, violencia u otras formas de infravalorar al ser humano por estereotipos, prejuicios, costumbres que contribuyen a la desigualdad de oportunidades y menosprecio a la integridad de la persona; (l) promover a que los proveedores, clientes y haciendo extensivos a toda la cadena de valor, se alineen a la política de igualdad de género como instrumento de fortalecimiento entre socios estratégicos; (m) establecer y fortalecer vínculos comerciales con proveedores donde se incluyan el

cumplimiento de requisitos orientados a prácticas laborales alineadas a la política de igualdad de género en sus diferentes procesos de reclutamiento, contratación de personal, línea de carrera y promoción inherentes al cumplimiento de las obligaciones laborales; (n) la gestión de la igualdad de género, su seguimiento y resultados deben exponerse en los reportes públicos sobre el balance de las operaciones realizadas, responsabilidad social u otros con el fin de fomentar la iniciativa.

#### **4.5.4. Aseguramiento de la Defensa de Intereses del Sistema de Gestión**

##### *Elección de la supervisión general del sistema de gestión de igualdad de género*

La alta dirección debe: (a) Nombrar a una persona para que supervise y asegure el cumplimiento de los requisitos de igualdad de género y difundir este nombramiento entre todas las áreas de la organización; (b) la alta dirección debe suscribir y registrar a través del comité de gestión, una carta de derechos, deberes y obligaciones que la supervisión general tiene con el sistema de gestión de igualdad de género; (c) la supervisión general que ha sido elegido debe gozar de independencia y un alto grado de confidencialidad sobre los casos de desigualdad, discriminación o violencia de género presentados dentro de la organización o relacionados a esta; (d) garantizar las condiciones necesarias en recursos e infraestructura para la realización de sus funciones; (e) registrar y tomar en consideración las recomendaciones y solicitudes sustentadas por la supervisión general en base a las conclusiones extraídas de sus reuniones confidenciales con colaboradores que hayan sido afectados por casos de desigualdad, discriminación o violencia de género.

##### *Responsabilidades de la supervisión general del sistema de gestión y garantías para su desempeño*

El comité de gestión de la igualdad de género deberá documentar y registrar las responsabilidades de la supervisión general, estableciendo las funciones y garantías para su desempeño: (f) Atender y resolver las quejas o solicitudes con carácter de confidencialidad a

los colaboradores que hayan sido afectados por eventos que vayan en contraposición de la política, objetivos y metas del sistema de gestión; (g) participar y contribuir en la elección y designación de responsabilidades dentro del sistema de gestión de igualdad de género en los diferentes niveles y procesos de la organización; (h) participar activamente en la formulación de políticas direccionadas a la igualdad de género, códigos de ética y valores institucionales; (i) brindar el servicio de asesoría a los colaboradores con respecto a los deberes y derechos que estos gozan dentro y fuera de la organización; (j) diseñar y elaborar procedimientos y registros documentados, necesarios para la atención de quejas y solicitudes de colaboradores que hayan sido afectados por discriminación, desigualdad o violencia de género; estos documentos deben abarcar en forma y contenido un formato adecuado, el método de accesibilidad, el plazo de respuesta inicial y tratamiento de la queja o solicitud, el proceso de investigación mediante un instructivo documentado, documentación de las acciones realizadas, aseguramiento de los principios de imparcialidad, informalidad, confidencialidad, neutralidad e independencia al momento de tratar el caso; (k) difundir y asegurarse que todos los colaboradores sean atendidos y tengan pleno conocimiento de la existencia y uso de los procedimientos de atención de casos que afecten a la igualdad de género; de la misma manera se extiende la difusión para cualquier colaborador que se encuentre relacionado con la organización en calidad de trabajador, proveedor o cliente, cuales fuera su condiciones o vínculos contractuales; (l) contar con el respaldo para el acceso a información en los diferentes niveles de la organización que sirva para la resolución de solicitudes o quejas inherentes al sistema de gestión de igualdad de género; (m) servir como mediación en la resolución de conflictos o quejas relacionadas a la desigualdad de género u otros que afecten al sistema de gestión; (n) proporcionar y garantizar la total independencia, seguridad y respeto a la confidencialidad de sus opiniones y acciones ante la alta dirección o dentro de los diferentes niveles de la organización; (ñ) proporcionar un informe anua sobre las

recomendaciones al sistema de gestión considerando sus experiencias vivenciales en la atención de casos, que permitirá servir como retroalimentación para la formulación de planes y programas que contribuyan a la mejora continua y eliminación de brechas o desviaciones existentes.

#### **4.5.5. Acciones para la Prevención del Hostigamiento y Discriminación**

La organización debe establecer, documentar y mantener programas de acción para la prevención del hostigamiento y discriminación considerando: (a) Establecer, documentar y mantener las acciones que contribuyan a evitar eventos de hostigamiento y discriminación procedentes de comportamientos inaceptables y sancionables, bromas y comentarios vulgares o sexistas y la prohibición de la circulación de imágenes que puedan afectar la honorabilidad de las personas o grupos de personas; y (b) asegurar que los temas relacionados al hostigamiento y la discriminación sean temas tratados en el cumplimiento de todos los requisitos del sistema de gestión.

#### **4.6. Evaluación y Seguimiento**

##### **4.6.1. Revisión por la Alta Dirección**

La organización, a través del comité del sistema de gestión de igualdad de género, debe: (a) Establecer, documentar y mantener un programa de revisión del sistema por la alta dirección, debe incluir la frecuencia y el tiempo en que se llevará a cabo; (b) las revisiones por la alta dirección deben registrarse y mantenerse para evidenciar su realización. Se debe evidenciar la revisión de la política, objetivos, diagnóstico, auditorías internas y externas, programas implementados, indicadores y resultados obtenidos en el sistema de gestión de igualdad de género; y (c) solicitar, obtener y mantener registros de la retroalimentación de la alta dirección y la toma de decisiones sobre los cambios estructurales, reasignación y administración de recursos, modificaciones o mantenimiento de la política y los ajustes en los

objetivos y metas con la finalidad de asegurar la eficacia y mejora continua del sistema de gestión, en conformidad con el cumplimiento de sus requisitos.

#### **4.6.2. Evaluación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género**

La organización debe establecer, documentar, mantener y comunicar un procedimiento para determinar el método para la evaluación del sistema de gestión de género. Este procedimiento debe considerar: (a) Evaluar el sistema de gestión definiendo auditorías internas (auditoría de primera parte) y auditorías externas (segundo y tercera parte), programas de auditorías, criterios de auditorías y alcances de las mismas; estas auditorías serán programados a intervalos planificados para proporcionar información acerca de las conformidades del sistema de gestión de igualdad de género; así como identificar las oportunidades de mejora y el grado de efectividad de los planes y programas ejecutados para la eliminación de brechas y observaciones encontradas; (b) obtener un informe de auditoría que evidencie los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, este debe ser registrado y difundido a toda la organización con el propósito de elaborar planes y programas dirigidos a la eliminación de brechas y desviaciones encontradas; y (c) el informe de auditoría debe ser incluido en las revisiones alta dirección como líder del sistema de gestión para generar y garantizar los compromisos de mejora.

#### **4.6.3. Medición a través de Indicadores**

La organización debe establecer, documentar, mantener y comunicar los indicadores de medición que demuestren la eficacia del sistema de gestión de género por tal motivo tiene que: (a) Identificar y establecer indicadores de gestión para la igualdad de género que sean representativos en información para la evaluación de los planes y programas y el cumplimiento de objetivos y metas. Se debe definir: el objetivo del indicador, niveles de referencia del indicador, procedimiento de cálculo y niveles de responsabilidad y frecuencia para el reporte del indicador; (b) los indicadores deben establecerse semestralmente siendo

los objetos de medición el grado de segregación laboral por áreas de trabajo y totales, grado de igualdad salarial y obtención de prestaciones, igualdad de oportunidad en promociones o ascensos, grado de conocimiento de la política de igualdad de género, grado de efectividad de planes y programas dirigidos a la eliminación de brechas y oportunidades de mejoras en el sistema de gestión de igualdad de género, grado de cumplimiento de metas, cobertura y grado de efectividad de los programas de sensibilización y capacitación en temas relacionados a la igualdad de género, medición del confort por un ambiente sano, clima laboral y calidad de vida, cobertura de atención y resolución de quejas, medición de la igualdad de oportunidades en la captación y retención de talentos, medición según tipo de casos de violencia, hostigamiento por sexo u otro tipo de discriminación; y (c) obtener indicadores absolutos y comparativos en relación al periodos anteriores que permitan evidenciar la mejora continua en aspectos de igualdad de oportunidades entre ambos géneros dentro de la organización considerando los indicadores indicados en el inciso *b* del presente ítem. Estos indicadores deben permitir el análisis e identificación de brechas entre los resultados obtenidos y objetivos con la finalidad de identificar causas y plantear soluciones para mejora en el desempeño.

#### **4.7. Oportunidades de Mejora y Mejora Continúa**

La organización debe establecer, documentar, mantener y comunicar: (a) Establecer herramientas de gestión que permitan identificar las causas raíz de las brechas y limitaciones en el sistema de gestión de igualdad de género a fin de formular propuestas de mejora; (b) definir mecanismos para identificar y tratar adecuadamente problemas en la gestión de la igualdad de género; así mismo las propuestas de mejora formuladas en los diferentes niveles de la organización que permitan la continua eliminación de brechas y oportunidades de mejora encontradas por las auditorías internas o externas en los procesos de seguimiento y evaluación del sistema de gestión; (c) planes de acción para el cierre de las desviaciones y

oportunidades encontradas en las auditorías internas y externas; así mismo debe asegurarse del cierre de las mismas mediante programas dirigidos; y (d) tablero de control comparativo entre el diagnóstico predecesor y los resultados de la gestión según la evaluación y auditorías realizadas, evidenciando el resultado de la mejora continua.



**Apéndice H: Formato de Evaluación de Expertos para Validación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género**

Documento para la evaluación y corrección de reactivos. Cuestionario para evaluación de expertos  
 CENTRUM-Católica  
 (Derechos Reservados por Dr. Daniel E. Guevara)

El propósito de este documento es que usted evalúe los requisitos del estándar propuesto para el Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Se le solicita que para cada requisito evalúe si lo considera esencial y si lo considera adecuado. Al evaluar **si es esencial**, por favor tome en consideración que se pretende evaluar el cumplimiento de los requisitos del estándar propuesto para el Sistema de Gestión de Igualdad de Género.

Evalúe **cuán adecuada le parece la redacción** de los requisitos. Si usted considera que el requisito no es esencial, explique su respuesta en el espacio que se provee. Si usted considera que la redacción no es adecuada, por favor, presente la propuesta de redacción que le parecería apropiada.

**Por favor haga una marca de cotejo en el espacio que refleje su evaluación. Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar los requisitos del estándar propuesto para el Sistema de Gestión de Igualdad de Género.**

REQUISITO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Dimensión: Planificación</b>							
<b>4.1 Requisitos de la documentación</b>							
4.1.1 Generalidades							
Inciso a							
4.1.1 Generalidades							
Inciso b							
4.1.1 Generalidades							
Inciso c							
4.1.1 Generalidades							

Inciso d  
4.1.2 Manual de gestión  
Inciso a  
4.1.2 Manual de gestión  
Inciso b  
4.1.2 Manual de gestión  
Inciso c  
4.1.2 Manual de gestión  
Inciso d  
4.1.2 Manual de gestión  
Inciso e  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso a  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso b  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso c  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso d  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso e  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso f  
4.1.3 Control de documentos y registros  
Inciso g



**Dimensión: Planificación****4.2 Liderazgo y responsabilidades de la dirección**

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso a

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso b

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso c

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso d

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso e

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso f

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso g

4.2.1 Compromiso de la dirección

Inciso h

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Inciso a

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Inciso b

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Inciso c

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Inciso d

4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional



Inciso a  
4.2.3 Comité de igualdad de género  
organizacional

Inciso b  
4.2.3 Comité de igualdad de género  
organizacional

Inciso c  
4.2.3 Comité de igualdad de género  
organizacional

Inciso d  
4.2.3 Comité de igualdad de género  
organizacional

Inciso e  
4.2.3 Comité de igualdad de género  
organizacional

Inciso f  
4.2.3 Comité de igualdad de género  
organizacional

Inciso g

#### **Dimensión: Planificación**

### **4.3 Política de igualdad de género**

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso a

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso b

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso c

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso d

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso e

4.3 Política de Igualdad de género



Inciso f

**Dimensión: Planificación**

**4.4 Planificación del sistema de gestión de igualdad de género**

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso a

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso b

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso c

4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades

Inciso d

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso a

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso b

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso c

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso d

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso e

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso f

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso g

4.4.2 Objetivos y metas

Inciso h

4.4.2 Objetivos y metas



- Inciso i
- 4.4.2 Objetivos y metas
- Inciso j
- 4.4.3 Planes de acción
- Inciso a
- 4.4.3 Planes de acción
- Inciso b
- 4.4.3 Planes de acción
- Inciso c
- 4.4.3 Planes de acción
- Inciso d
- 4.4.4 Planificación de los cambios
- Inciso a
- 4.4.4 Planificación de los cambios
- Inciso b
- 4.4.4 Planificación de los cambios
- Inciso c
- Dimensión: Hacer**
- 4.5 Implementación del sistema de gestión de igualdad de género**
- 4.5.1 Recursos
- Inciso a
- 4.5.1 Recursos
- Inciso b
- 4.5.1 Recursos
- Inciso c
- 4.5.1 Recursos
- Inciso d
- 4.5.1 Recursos
- Inciso e
- 4.5.1 Recursos
- Inciso f
- 4.5.1 Recursos



Inciso g  
4.5.1 Recursos  
Inciso h  
4.5.1 Recursos  
Inciso i  
4.5.1 Recursos  
Inciso j  
4.5.1 Recursos  
Inciso k  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso a  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso b  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso c  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso d  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso e  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso f  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso g  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso h  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso i  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso j  
4.5.2 Salud física y mental  
Inciso k  
4.5.2 Salud física y mental



Inciso l  
4.5.2 Salud física y mental

Inciso m  
4.5.2 Salud física y mental

Inciso n  
4.5.2 Salud física y mental

Inciso ñ  
4.5.2 Salud física y mental

Inciso o  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso a  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso b  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso c  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso d  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso e  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso f  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género

Inciso g  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género



Inciso h  
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género

Inciso i  
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género

Inciso j  
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género

Inciso k  
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género

Inciso l  
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género

Inciso m  
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género

Inciso n  
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso a  
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso b  
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso c  
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de



intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso d

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso e

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso f

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso g

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso h

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso i

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso j

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso k

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de



intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso l

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso m

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso n

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

Inciso ñ

4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación

Inciso a

4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación

Inciso b

**Dimensión: Verificar**

#### **4.6 Evaluación y seguimiento**

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso a

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso b

4.6.1 Revisión por la alta dirección

Inciso c

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso a



4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso b

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género

Inciso c

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso a

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso b

4.6.3 Medición a través de indicadores

Inciso c

**Dimensión: Actuar**

**4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua**

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

Inciso a

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

Inciso b

4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua

Inciso c



Apéndice I: Evaluación Preliminar al Sistema de Gestión de Igualdad de Género – Experto Giovanni Mendoza Bastidas

REQUISITO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada) Cómo recomendación general en todo el documento evitar colocar “hombre y mujer” el espíritu de la propuesta debería ser inclusivo, por ejemplo en la redacción de documentos oficiales del estado se dice: “la ciudadanía... (el término es inclusivo)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Dimensión: Planificación</b> <b>4.1 Requisitos de la documentación</b> 4.1.1 Generalidades Inciso a	X					X	La organización debe determinar y evaluar los factores externos e internos pertinentes que afectan a su capacidad para lograr los objetivos previstos en su sistema de gestión de igualdad de género.
4.1.1 Generalidades Inciso b		X		No es esencial. Este requisito es requerido en			

4.1.1 Generalidades Inciso c	X		la versión anterior de la norma ISO. El Manual de gestión no es obligatorio, sin embargo si es necesario determinar y documentar el alcance del sistema de gestión.	x	procedimientos y registros documentados requeridos para cumplir con el modelo de sistema de gestión. Estos deben ser establecidos, documentados, implementados y mantenidos; y....
4.1.1 Generalidades Inciso d	X				
4.1.2 Manual de gestión Inciso a	X		Respondido anteriormente		
4.1.2 Manual de gestión Inciso b	X		Respondido anteriormente		
4.1.2 Manual de gestión Inciso c	X		Respondido anteriormente		

4.1.2 Manual de gestión Inciso d		X	Respondido anteriormente			
4.1.2 Manual de gestión Inciso e		X	Respondido anteriormente			
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso a	X			X		
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso b	X			X		
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso c	X				X	control de los cambios (por ejemplo, control de versión)
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso d	X				X	Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso e	X				X	La distribución, acceso, recuperación y uso. Almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad. La retención y disposición.
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso f	X				X	Que esté protegida de manera adecuada (por ejemplo, para evitar la pérdida de



<p>4.1.3 Control de documentos y registros Inciso g</p>		X			X		<p>la confidencialidad, el uso indebido, o la pérdida de la integridad).</p>
<b>Dimensión: Planificación</b>							
<b>4.2 Liderazgo y responsabilidades de la dirección</b>							
<p>4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso a</p>		X			X		<p>Tomar la responsabilidad de la eficacia del sistema de gestión de igualdad de género</p>
<p>4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso b</p>		X				X	<p>Asegurarse de que los objetivos y política de calidad se establecen para el sistema de gestión de igualdad de géneros y son compatibles con la estrategia y el contexto de la organización</p>
<p>4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso c</p>		X				X	<p>Garantizar la integración de los requisitos del sistema de gestión de igualdad de género en los</p>



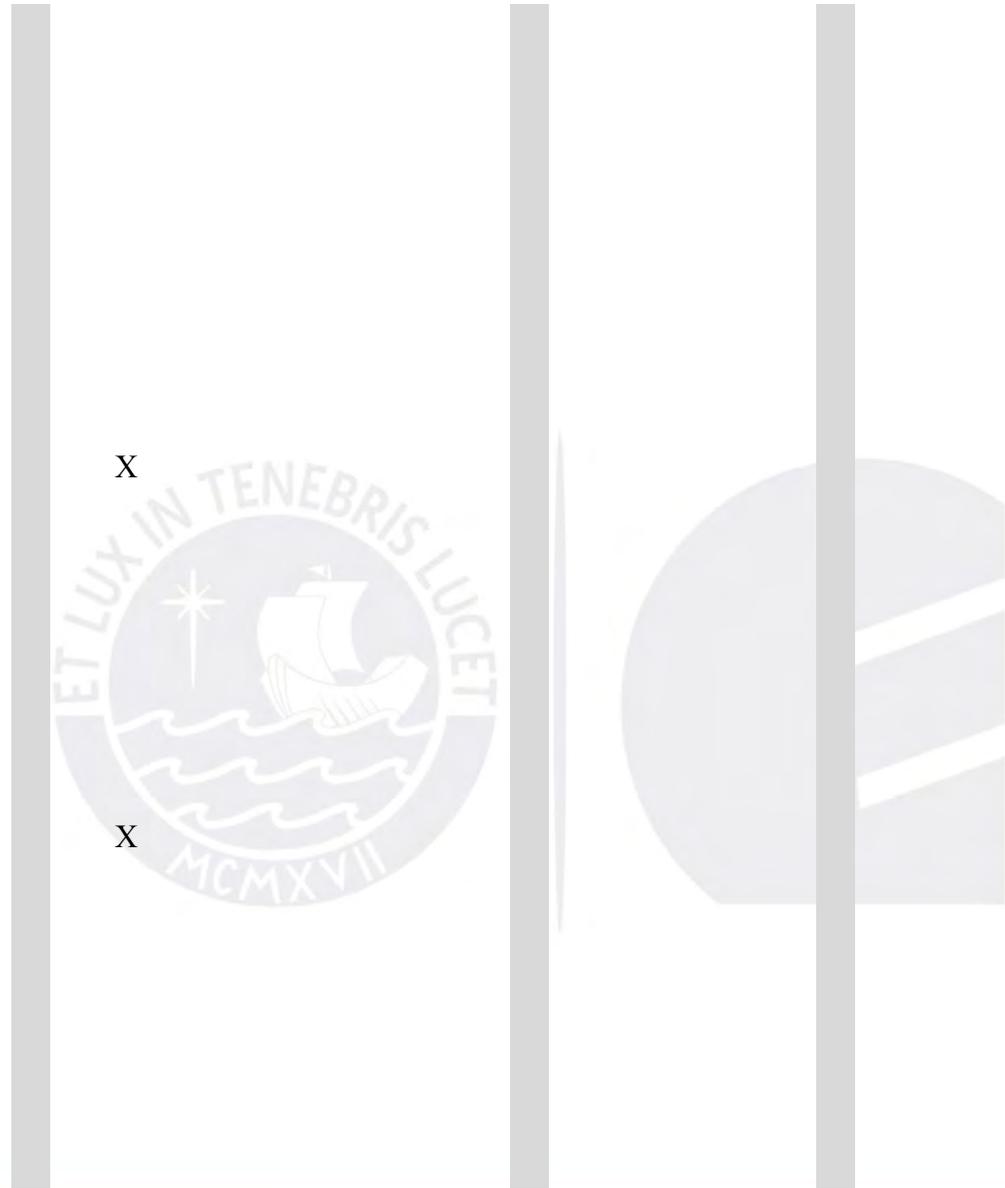
4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso d	X			X	procesos de negocio de la organización promover y garantizar que los principios y la política de igualdad de género es comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización.
4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso e	X			X	Requerir que los recursos adecuados y apropiados, necesarios para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de igualdad de género, sean asignados y distribuidos.
4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso f	X			X	
4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso g	X			X	
4.2.1 Compromiso de la dirección Inciso h	X			X	
4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización Inciso a	X			X	
4.2.2 Roles, responsabilidades y	X			X	asegurar que el



autoridades en la organización  
Inciso b

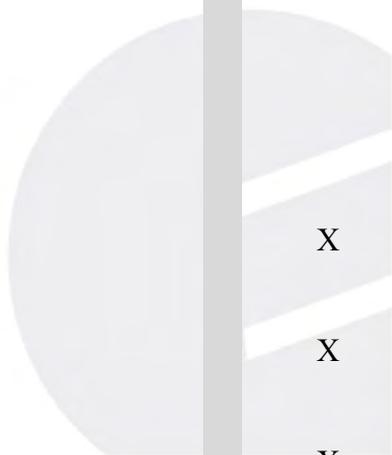
4.2.2 Roles, responsabilidades y  
autoridades en la organización  
Inciso c

4.2.2 Roles, responsabilidades y  
autoridades en la organización  
Inciso d

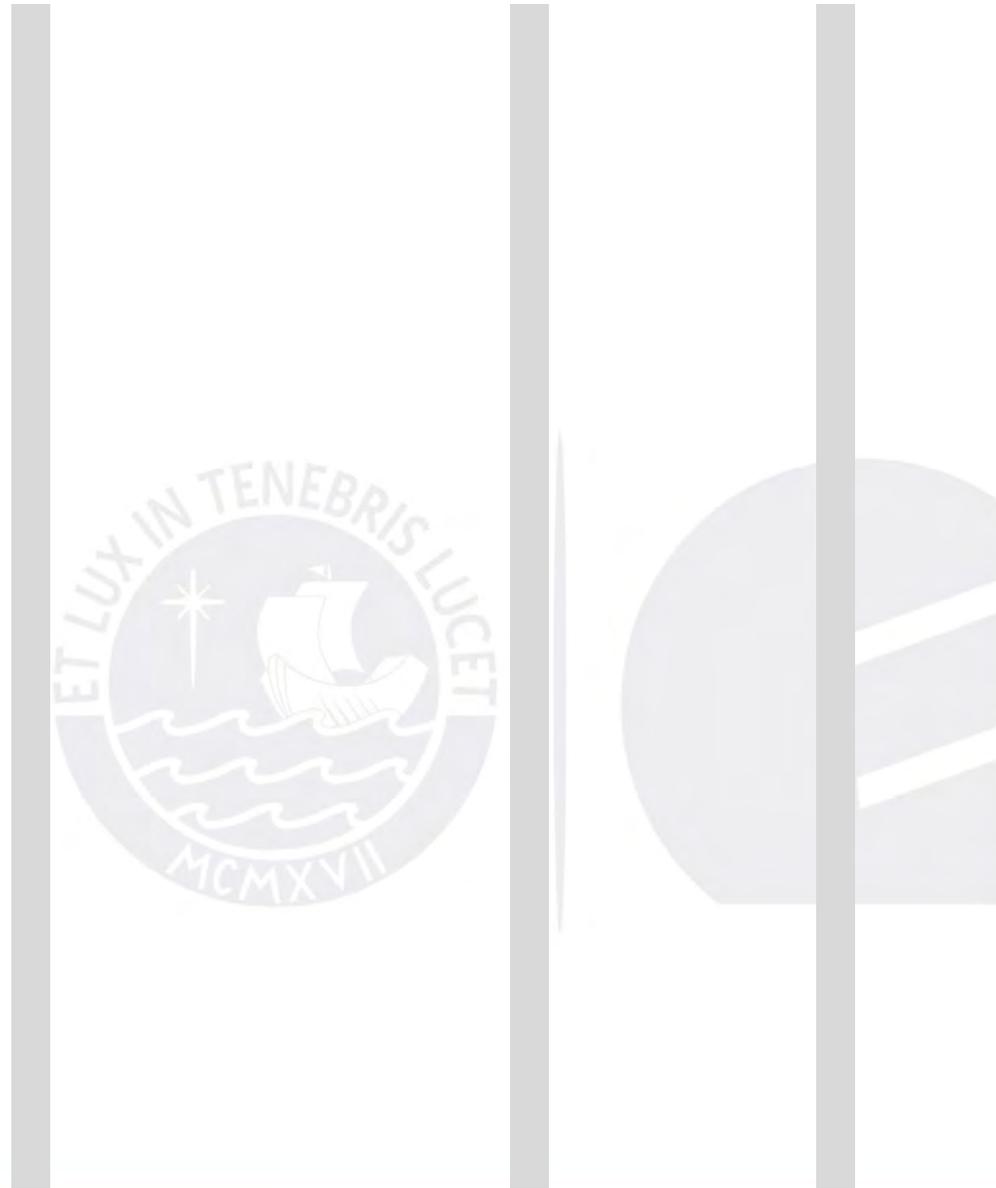


			sistema de gestión de igualdad de género, incluyendo la política y los objetivos, se establezca, se implemente, mantenga y revise, de modo que se cumplan y se obtengan los resultados previstos
	X	X	Informar sobre el desempeño del sistema de gestión de igualdad de género, sobre las oportunidades de mejora y sobre las necesidades de cambio o innovación.
	X	X	Asegurar que la integridad del sistema de gestión de igualdad de género se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de igualdad de

4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso a	X		X		género
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso b	X			X	conformar el comité de igualdad de género considerando la pluralidad y el alcance a los diferentes niveles y procesos de la organización. El comité debe estar conformados manteniendo los principios de equidad y representatividad.
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso c	X		X		
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso d	X		X		
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso e	X		X		
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso f	X			X	
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional	X			X	Asignar al comité la responsabilidad de



Inciso g



mantener y cumplir los requisitos del modelo de gestión en toda la organización. Dicho comité quedará bajo la responsabilidad de el/la coordinador/a de equidad de género. Delegar en el comité la autoridad suficiente para estudiar, analizar, diagnosticar y denunciar situaciones reales de discriminación y mediar en los casos del hostigamiento sexual. Así mismo realizar las evaluaciones al sistema de equidad de género de la organización y dar seguimiento al cumplimiento de los requisitos y planes del sistema de



gestión; así como su sostenibilidad, informar permanentemente a la alta dirección sobre el desarrollo del sistema de gestión, promover iniciativas y proponer planes de acción para eliminación de brechas sobre igualdad de género en la organización que se direccionarán en acciones preventivas, correctivas o mitigadoras coherentes con los principios de igualdad de género y sus principios; y analizar los resultados de las auditorías internas y externas; así como el cierre de las oportunidades de mejora.

**Dimensión: Planificación****4.3 Política de igualdad de género**

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso a

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso b

X



X



su contenido debe contener el compromiso de promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación en el acceso al empleo; para prevenir el hostigamiento sexual y dar seguimiento a todos los compromisos definidos en este modelo de gestión de igualdad de género. Así mismo también debe incluir la promoción de un ambiente sano y condiciones de trabajo armoniosas que favorezcan la equidad de género y la igualdad de

4.3 Política de Igualdad de género Inciso c	X			X		oportunidades.
4.3 Política de Igualdad de género Inciso d	X			X		
4.3 Política de Igualdad de género Inciso e	X			X		
4.3 Política de Igualdad de género Inciso f	X			X		
<b>Dimensión: Planificación</b>						
<b>4.4 Planificación del sistema de gestión de igualdad de género</b>						
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso a	X				X	Asegurar razonablemente que el sistema de gestión de igualdad de género puede lograr sus objetivos.
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso b		X		Hacer seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de igualdad de género		
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso c		X			X	
4.4.1 Acciones para abordar el desempeño, riesgos y oportunidades Inciso d		X			X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso a		X			X	
4.4.2 Objetivos y metas		X				X Ser medibles (si es



Inciso b					posible)
4.4.2 Objetivos y metas	X		X		
Inciso c					
4.4.2 Objetivos y metas	X		X		
Inciso d					
4.4.2 Objetivos y metas	X		X		
Inciso e					
4.4.2 Objetivos y metas	X			X	Ser alcanzables
Inciso f					
4.4.2 Objetivos y metas	X			X	Actualizarlos, según corresponda
Inciso g					
4.4.2 Objetivos y metas	X		X		
Inciso h					
4.4.2 Objetivos y metas	X		X		
Inciso i					
4.4.2 Objetivos y metas	No aparece en el documento (apéndice g)				
Inciso j					
4.4.3 Planes de acción	X				
Inciso a				X	Establecer, documentar y mantener planes direccionados a realizar acciones favorables que contribuyan a abordar los riesgos y las oportunidades de mejora
4.4.3 Planes de acción	X			X	
Inciso b					
4.4.3 Planes de acción	X			X	Definir responsabilidades
Inciso c					

4.4.3 Planes de acción Inciso d	X			X	para la validación, respaldo, autorización, compromiso y aseguramiento del cumplimiento de las acciones presentadas Definir cómo se evaluarán los resultados
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso a	X			X	
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso b	X			X	
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso c	X			X	
<b>Dimensión: Hacer</b>					
<b>4.5 Implementación del sistema de gestión de igualdad de género</b>					
4.5.1 Recursos Inciso a	X				X La capacidad y las limitaciones de los recursos internos existentes y las necesidades que se cubren con proveedores externos
4.5.1 Recursos Inciso b	X			X	
4.5.1 Recursos Inciso c	X			X	
4.5.1 Recursos Inciso d	X			X	

4.5.1 Recursos Inciso e	X		X		
4.5.1 Recursos Inciso f	X			X	Espacio físico
4.5.1 Recursos Inciso g	X		X		
4.5.1 Recursos Inciso h	X		X		
4.5.1 Recursos Inciso i	X		X		
4.5.1 Recursos Inciso j	X		X		
4.5.1 Recursos Inciso k	X		X		
4.5.2 Salud física y mental Inciso a	X			X	Proporcionar un entorno laboral saludable y seguro, determinando controles que se encuentren orientados a la prevención y reducción de riesgos e incidentes laborales mediante la eliminación de peligros que puedan atentar contra los derechos de los colaboradores
4.5.2 Salud física y mental Inciso b	X		X		



4.5.2 Salud física y mental Inciso c	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso d	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso e	X			X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso f	X				X

velar y promover el cuidado, prevención y monitoreo de la salud de los colaboradores, considerando su rutina laboral, mediante la información sobre alimentación saludable, promoción de actividad física o saludables que ayuden a mejorar su condición física y mental en las rutinas diarias dentro de espacios acondicionados y durante tiempos dentro de la jornada laboral mediante mecanismos de flexibilidad de horario y el



				establecimiento de programas deportivos y de recreación donde participen conjuntamente los colaboradores sin distinción o limitación
4.5.2 Salud física y mental Inciso g	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso h	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso i	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso j	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso k	X			X establecer o difundir programas orientados a la salud sexual y reproductiva de los colaboradores
4.5.2 Salud física y mental Inciso l	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso m	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso n	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso ñ	X		X	



Inciso o  
4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género  
Inciso a

4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género  
Inciso b

4.5.3 Sensibilización y comunicación  
en igualdad de género  
Inciso c

X



X

X

X

identificar y eliminar factores, mitos y estereotipos que puedan obstaculizar el cumplimiento de la política de equidad de género de la organización.  
promover la igualdad de oportunidades laborales y establecer programas que permitan tomar conciencia sobre la modificación de concepciones, actitudes y valores discriminatorios en el ambiente laboral en todas sus instancias o niveles dentro de la organización  
Promover la utilización de un lenguaje no sexista en todo tipo de comunicaciones e

4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género  
Inciso d

X

X

4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género  
Inciso e

X

X

4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género  
Inciso f

X

4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género  
Inciso g

X

4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género  
Inciso h

X

4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género  
Inciso i

X

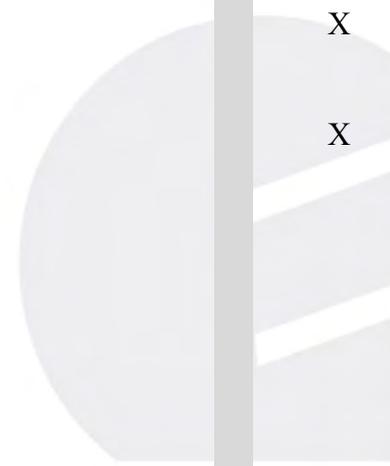
X

impresos interno  
Informar al personal sobre los avances de las acciones que se han desarrollado.  
Realizar campañas de difusión a través de talleres o cursos que faciliten y apoyen la sensibilización en igualdad de género.

Promover la cooperación entre instituciones gubernamentales y privadas relacionadas o dentro de la misma industria para fomentar la formulación de programas de acción



4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso j	X		X	dirigidos a la protección contra la violencia familiar
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso k	X		X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso l	X		X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso m	X		X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso n	X		X	
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género Inciso a	X		X	X Nombrar a una persona para que supervise y asegure el cumplimiento de los requisitos de equidad de género y difundir este nombramiento entre todas las áreas de la organización
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X		X	



Inciso b 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X	
Inciso c 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X	
Inciso d 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X	
Inciso e 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X				X
Inciso f 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X				X
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X	
Inciso g 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de	X			X	

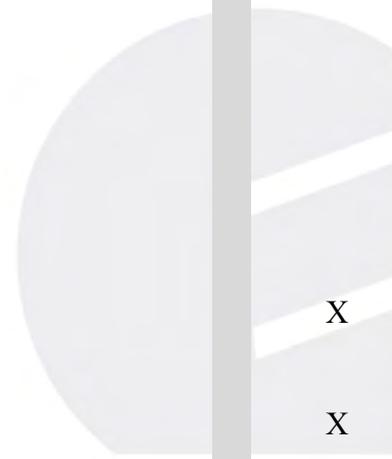
Atender y resolver las quejas o solicitudes con carácter de confidencialidad a los colaboradores que hayan sido afectados por eventos que vayan en contraposición de la política, objetivos y metas del sistema de gestión



<p>igualdad de género Inciso h 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género Inciso i</p>	<p>X</p> 		<p>X</p> <p>Brindar el servicio de asesoría a los colaboradores con respecto a los deberes y derechos que estos gozan dentro y fuera de la organización; elaborar la documentación necesaria para el tratamiento de situaciones reales de discriminación y mediar en los casos del hostigamiento sexual. difundir y asegurarse que todos los colaboradores tengan pleno conocimiento de la existencia y uso de un procedimiento formal para la atención de casos que afecten la equidad de género y la igualdad de</p>
<p>4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género Inciso j</p>			
<p>4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género Inciso k</p>			



gestión de la igualdad de género  
Inciso a



de gestión a intervalos planificados de forma interna y externa para proporcionar información acerca de las conformidades del sistema de gestión, identificar las oportunidades de mejora y el grado de efectividad de los planes y programas ejecutados para la eliminación de brechas y desviaciones encontradas

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género  
Inciso b

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género  
Inciso c

X

X

4.6.3 Medición a través de indicadores  
Inciso a

X

X

Identificar indicadores de gestión para la igualdad de género que sean representativos en

<p>4.6.3 Medición a través de indicadores Inciso b</p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>información para la evaluación de los planes y programas y el cumplimiento de objetivos y metas Se deben definir: El objetivo del indicador, niveles de referencia del indicador, procedimiento de cálculo y niveles de responsabilidad y frecuencia para el reporte del indicador.</p>
<p>4.6.3 Medición a través de indicadores Inciso c</p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>Análisis e identificación de brechas entre los resultados obtenidos y objetivos con la finalidad de identificar causas y plantear soluciones para mejorar el desempeño.</p>
<p><b>Dimensión: Actuar</b></p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>Definir mecanismos</p>
<p><b>4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua</b></p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>Definir mecanismos</p>
<p>4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua Inciso a</p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>Definir mecanismos</p>
<p>4.7 Oportunidades de mejora y</p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>Definir mecanismos</p>

mejora continua  
Inciso b

4.7 Oportunidades de mejora y  
mejora continua  
Inciso c

X

X

para identificar y tratar adecuadamente problemas y oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Formular un tablero de control comparativo entre el diagnóstico predecesor y los resultados de la gestión según la evaluación y auditorías realizadas, evidenciando el resultado de la mejora continua.



**Apéndice J: Evaluación Preliminar al Sistema de Gestión de Igualdad de Género – Experto Cristina Mori Medrano**

REQUISITO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
Dimensión: Planificación							
4.1 Requisitos de la documentación							
4.1.1 Generalidades Inciso a	X			Los requisitos de la documentación en cualquier modelo de Gestión se ubican dentro del ciclo PHVA en la etapa HACER o Implementar, allí sustentamos documentariamente toda la planificación del sistema de gestión. Cuando iniciamos EL SISTEMA DE GESTION DE IGUALDAD DE GENERO, debemos	X		
4.1.1 Generalidades Inciso b	X				X		
4.1.1 Generalidades Inciso c	X				X		
4.1.1 Generalidades Inciso d	X				X		
4.1.2 Manual de gestión Inciso a	X				X		
4.1.2 Manual de gestión Inciso b	X				X		
4.1.2 Manual de gestión Inciso c	X				X		
4.1.2 Manual de gestión Inciso d	X				X		
4.1.2 Manual de gestión Inciso e	X				X		
4.1.3 Control de documentos y registros Inciso a	X				X		





LA  
ORGANIZACIÓN  
O  
ANÁLISIS  
ORGANIZACIONAL.  
O  
DIAGNÓSTICO  
ORGANIZACIONAL  
DESDE LA  
PERSPECTIVA  
DE IGUALDAD  
DE GÉNERO.

Por otro lado, si revisamos la Tabla N°9 de la presente tesis, "Ventajas y Desventajas de los Modelo GEM y EDGE" Se ha considerado como desventaja en el Modelo GEM del Banco Mundial que sus fuentes claves son direccionadas a fuentes secundarias limitándose a la documentación e inspección visual



					del sistema de gestión en general. Habiéndose considerado como desventaja el enfoque documental del modelo GEM...no es muy analítico que esta tesis inicie como primer capítulo: Requisitos de la documentación.			
					Sugiero cambiar el título del presente Requisito, dado a que se inicia documentariamente, pero lo que se ha señalado allí es lo debería hacerse en la planificación.			
Dimensión: Planificación								
4.2 Liderazgo y responsabilidades de la dirección								
4.2.1 Compromiso de la dirección		X				X		
Inciso a								
4.2.1 Compromiso de la dirección		X					X	
Inciso b								Impulsor de que tanto la política y objetivos del sistema



4.2.1 Compromiso de la dirección  
 Inciso c  
 4.2.1 Compromiso de la dirección  
 Inciso d  
 4.2.1 Compromiso de la dirección  
 Inciso e  
 4.2.1 Compromiso de la dirección  
 Inciso f  
 4.2.1 Compromiso de la dirección  
 Inciso g  
 4.2.1 Compromiso de la dirección  
 Inciso h  
 4.2.2 Roles, responsabilidades y  
 autoridades en la organización  
 Inciso a  
 4.2.2 Roles, responsabilidades y  
 autoridades en la organización  
 Inciso b  
 4.2.2 Roles, responsabilidades y  
 autoridades en la organización  
 Inciso c  
 4.2.2 Roles, responsabilidades y  
 autoridades en la organización  
 Inciso d

X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X



X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X  
 X

X

de Igualdad de género son compatibles con el contexto y dirección de la organización.

Promotor...

También podría ubicarse mejor después del SubTítulo de Gestión Humana.

Los sistema de Gestión deben definir requisitos mandatorios sugiero cambiar: “Es importante definir e

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización  
Inciso e



X



X

identificar los alcances y objetivos del área de gestión humana o capital humano, quienes serán el principal soporte para el desarrollo del sistema de gestión de Igualdad de género y principal colaborador de la alta dirección”  
cambiar por : “Se debe definir e identificar los alcances y objetivos del área de gestión humana o capital humano, quienes deben ser el principal soporte para el desarrollo del sistema de gestión de Igualdad de género y principal colaborador de la alta dirección.  
El termino reclusión significa: Pena de carácter aflictivo

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización  
Inciso f

X



X

que consiste en la privación de libertad y somete a prisión al penado. Prisión, cárcel. Sugiero:  
(e) Los procedimientos de reclutamiento de personal deben determinar los requisitos para los puestos de trabajo y estos deben ser de carácter inclusivo: basados en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres;

El proceso de selección debe realizarse en función a los objetivos requeridos de desempeño del puesto, eliminando sesgos y promoviendo la paridad de género. Este proceso debe realizarse mediante evaluaciones

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

X

X

Inciso g

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

X

X

Inciso h

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

X

X

Inciso i

4.2.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

X

Inciso J

4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional

X

X

Generalidades

4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional

X

X

Inciso a

La documentación, legalización y comunicación del coordinador

objetivas.

El proceso de ejecución: de los programas y planes de capacitación, sensibilización y campañas enfocados a la igualdad de género

La alta dirección debe liderar la conformación y desarrollo de un comité organizacional para la gestión de la Igualdad de género mediante



4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso b	X	podría dejarse en el ítem d.	X	
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso c	X		X	
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso d	X	Revisar ítem a	X	
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso e	X			X Definir y documentar mediante actas : la responsabilidad y compromiso de cada integrante del comité; y de las áreas involucradas en el sistema de gestión, quienes deben ser lideradas por el área de gestión humano o capital humano;
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso f	X		X	
4.2.3 Comité de igualdad de género organizacional Inciso g	X		X	
Dimensión: Planificación				



4.3 Política de igualdad de género

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una Política de Igualdad de género que:

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso a

X

X

(a) Sea adecuada al propósito y contexto de la organización, desde la perspectiva de Igualdad de género ; siendo el soporte para eliminar brechas de desigualdad y discriminación;

4.3 Política de Igualdad de género

Inciso b

X

X

Incluya un compromiso de defensa de los derechos humanos universales, de igualdad en trato y oportunidades, prevención, de tratamiento contra hostigamientos laborales, de un ambiente laboral libre de violencia, y promoción de la conciliación de la vida personal y laboral de los colaboradores. Así como de promocionar y





desempeño, riesgos y oportunidades  
Inciso d



organización debe abordar los riesgos identificando las causas y efectos dentro y fuera de la organización, valorando su criticidad ~~para~~ ~~atención inmediata~~ y en base a ello establecer ~~siendo~~ controles que ~~generen~~ permitan eliminarlos o minimizarlos. Estos controles deben ser evaluados, reajustados o modificados en función a los resultados obtenidos posterior a su implementación. En el caso de las oportunidades, se deben crear mecanismos para su identificación, análisis y tratamiento mediante propuestas de acción que se

				encuentren orientadas a la mejora en la gestión de la Igualdad de género.
4.4.2 Objetivos y metas Inciso a	X	Es preferible fijar este inciso con la necesidad de que los objetivos <u>sean medibles</u> más que trazables	X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso b	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso c	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso d	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso e	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso f	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso g	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso h	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso i	X		X	
4.4.2 Objetivos y metas Inciso j	X		X	



4.4.3 Planes de acción  
Inciso a

X

El 4.4.3 Planes de Acción no corresponde a la Dimensión Planificación, esta direccionada según su planteamiento a la implementación del Sistema de Gestión De Igualdad de Género (formular planes de acción en función a la identificación de desviaciones encontradas en el diagnostico organizacional ) visto de esa manera se evaluaría de la siguiente manera :

4.4.3 Planes de acción  
Inciso b

X

X

4.4.3 Planes de acción  
Inciso c

X

X

4.4.3 Planes de acción  
Inciso d

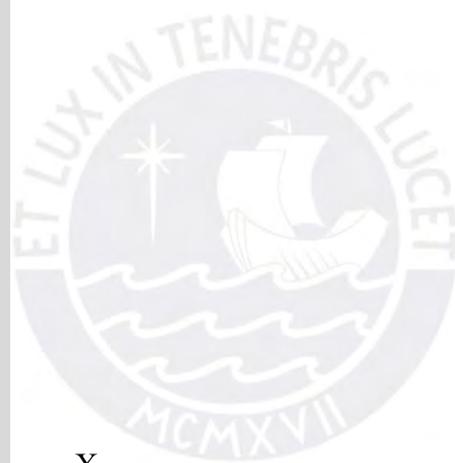
X

X

4.4.4 Planificación de los cambios  
Inciso a

X

X



4.4.4 Planificación de los cambios Inciso b	X			X
4.4.4 Planificación de los cambios Inciso c	X			X
Dimensión: Hacer				
4.5 Implementación del sistema de gestión de igualdad de género				
4.5.1 Recursos Inciso a	X		Aquí se señala por primera vez la importancia de contexto de la organización, el cual debería estar asociado al 4.1(según propuesta)	
4.5.1 Recursos Inciso b	X		Asociado 4.1(según propuesta)	
4.5.1 Recursos Inciso c	X			X
4.5.1 Recursos Inciso d	X			X
4.5.1 Recursos Inciso e	X			X
4.5.1 Recursos Inciso f	X			X
4.5.1 Recursos Inciso g	X			X
4.5.1 Recursos Inciso h	X			X
4.5.1 Recursos Inciso i	X			X



4.5.1 Recursos	X			X	
Inciso j					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso a					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso b					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso c					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso d					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso e					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso f					
4.5.2 Salud física y mental					X
Inciso g					No se entiende. Se debe reformular. Lo señalado, es un tema de cumplimiento legal normativo: descanso médicos y licencias de salud.
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso h					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso i					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso j					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso k					
4.5.2 Salud física y mental	X			X	
Inciso l					



4.5.2 Salud física y mental Inciso m	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso n	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso ñ	X		X	
4.5.2 Salud física y mental Inciso o	X		X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso a	X	Parte del contenido del inciso a) corresponde a la etapa de análisis dado que se señala la identificación de patrones de conducta que puedan originar brechas en el cumplimiento de política.		X  Se propone: Impulsar campañas de sensibilización grupal e individual a fin de promover el cumplimiento de la política de Igualdad de Género y en tal sentido neutralizar los patrones de conducta personal, social y cultural basados en mitos, prejuicios o estereotipos.
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso b	X		X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso c	X		X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso d	X		X	



4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso e	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso f	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso g	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso h	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso i	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso j	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso k	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso l	X			X	
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso m	X				X
4.5.3 Sensibilización y comunicación en igualdad de género Inciso n	X				No es apropiado colocar ..... “así mismo en caso de certificar se deberá exponer el sello



4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

X

X

Inciso a

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

X

X

Inciso b

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

X

X

Inciso c

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

X

X

Inciso d

4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género

X

X

Inciso e

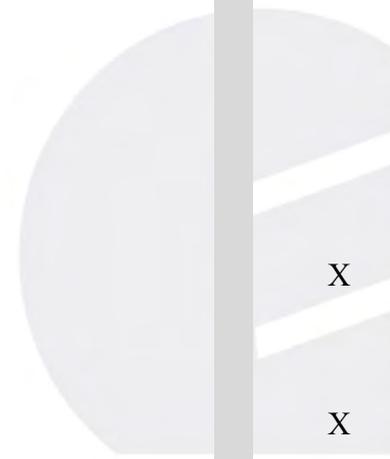
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de

X

X

como distintivo de empresa responsable”.

La alta dirección debe suscribir y registrar a través del comité de gestión, una carta de derechos, deberes y obligaciones que la supervisión general tiene con el sistema de gestión de Igualdad de género



intereses del sistema de gestión de igualdad de género				
Inciso f				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso g				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso h				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso i				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso j				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso k				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso l				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género	X			X
Inciso m				
4.5.4 Aseguramiento de la defensa de	X			X



intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso n  
 4.5.4 Aseguramiento de la defensa de intereses del sistema de gestión de igualdad de género  
 Inciso ñ  
 4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación  
 Inciso a  
 4.5.5 Acciones para la prevención del hostigamiento y discriminación  
 Inciso b  
 4.5.6 Requisitos de la documentación (Cambio Sugerido)

X

X

X

X

X

X

X

X



RECOMENDACIÓN. Aquí debería ubicarse los Requisitos de la documentación o se le puede llamar Información documentada ( modelo ISO 9001-2015 )  
 A lo largo de la presente norma se debe señalar la información documentada que debe mantenerse como, por ejemplo  
 1. Política de Igualdad



- de Genero
2. Alcance del Sistema de Gestión de Igualdad de Genero
3. Diagnóstico de Contexto Organizacional
4. Manual de Sistema de Gestión de Igualdad de Genero
5. Procedimientos documentados que se establecen en el presente sistema de Gestión y los que la organización estime conveniente.
- 6.Registros

Dimensión: Verificar

4.6 Evaluación y seguimiento

4.6.1 Revisión por la alta dirección  
Inciso a

X

X

Se debería detallar los documentos a revisarse en el Proceso de Revisión por la Dirección :

4.6.1 Revisión por la alta dirección  
Inciso b

X

X

4.6.1 Revisión por la alta dirección  
Inciso c

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género  
Inciso a

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género  
Inciso b

X

X

4.6.2 Evaluación del sistema de gestión de la igualdad de género  
Inciso c

X

X

Se debe plantear claramente el tipo de evaluación basado en auditorías internas (primera parte) o externas mediante un programa de auditorías o definir los criterios de la auditoría y el alcance de la misma. cómo se evalúa a los auditores que evaluarán el sistema.



4.6.3 Medición a través de indicadores	X		X	
Inciso a				
4.6.3 Medición a través de indicadores	X		X	
Inciso b				
4.6.3 Medición a través de indicadores	X		X	
Inciso c				
Dimensión: Actuar				
4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua				
4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua	X			X
Inciso a				Establecer herramientas de gestión que permitan identificar la causa raíz de las brechas y limitaciones encontradas en el Sistema de Gestión de Igualdad de género a fin de formular propuestas de mejora
4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua	X		X	
Inciso b				
4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua	X		X	
Inciso c				
4.7 Oportunidades de mejora y mejora continua	X		X	
Inciso d				



