

Claves para el seguimiento del plan de igualdad

Objetivos

- ✓ Conocer las **obligaciones normativas** relacionadas con el seguimiento del plan de igualdad.
- ✓ Identificar las **figuras responsables** del seguimiento y su funcionamiento.
- ✓ Aprender a utilizar **herramientas** como fichas de seguimiento, cuestionarios e informes.
- ✓ Comprender la **utilidad de los indicadores** (seguimiento, resultado, proceso e impacto).
- ✓ Valorar las **consecuencias legales** del incumplimiento del plan.

Bloque 1: Marco normativo

Contextualización normativa

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y de hombres

Estatuto de los Trabajadores

RD 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro

RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y de hombres

Art 46. Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas.

- Los planes de igualdad fijarán (...) el establecimiento de **sistemas eficaces de seguimiento** y evaluación de los objetivos fijados.
- conjunto ordenado de **medidas evaluables**
- Reglamentariamente se desarrollará (...), los **sistemas de seguimiento** y evaluación de los planes de igualdad.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y de hombres

Art 47. Transparencia en la implantación del plan de igualdad.

Se garantiza el acceso de la representación legal de los trabajadores y trabajadoras o, en su defecto, de los propios trabajadores y trabajadoras, a la **información sobre el contenido de los Planes de igualdad y la consecución de sus objetivos.**

Estatuto de los Trabajadores


Artículo 64. Derechos de información y consulta y competencias.



Información, al menos **anualmente**, relativa a la **aplicación en la empresa del derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres**, entre la que se incluirán datos sobre la **proporción de mujeres y hombres en los diferentes niveles profesionales**, así como, en su caso, sobre las **medidas** que se hubieran adoptado para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa y, de haberse establecido un **plan de igualdad**, sobre la aplicación del mismo

RD 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro

Artículo 8. **Contenido mínimo de los planes de igualdad.**



- e) Definición de **objetivos cualitativos y cuantitativos** del plan de igualdad.
- f) Descripción de medidas concretas, plazo de ejecución y priorización de las mismas, así como **diseño de indicadores que permitan determinar la evolución de cada medida.**
- g) Identificación de los **medios y recursos**, tanto materiales como humanos, necesarios para la **implantación, seguimiento y evaluación** de cada una de las medidas y objetivos.
- h) **Calendario de actuaciones** para la implantación, seguimiento y evaluación de las medidas del plan de igualdad.
- i) **Sistema de seguimiento, evaluación y revisión periódica.**
- j) **Composición y funcionamiento de la comisión u órgano paritario encargado del seguimiento, evaluación y revisión periódica** de los planes de igualdad.
- k) **Procedimiento de modificación**, incluido el procedimiento para solventar las posibles discrepancias que pudieran surgir en la aplicación, seguimiento, evaluación o revisión, en tanto que la normativa legal o convencional no obligue a su adecuación.

RD 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro

Artículo 9. Vigencia, seguimiento, evaluación y revisión del plan.

Comisión u órgano concreto de vigilancia y seguimiento del plan, con la **composición y atribuciones** que se decidan en **aquel**, en el que **deberán participar de forma paritaria la representación de la empresa y de las personas trabajadoras**, y que, en la medida de lo posible, tendrá una **composición equilibrada** entre mujeres y hombres.

El seguimiento y evaluación de las medidas previstas en el plan de igualdad deberá **realizarse de forma periódica** conforme se estipule en el **calendario de actuaciones del plan** de igualdad o en el **reglamento que regule la composición y funciones** de la comisión encargada del seguimiento del plan de igualdad.

RD 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Artículo 8. Contenido de la auditoría retributiva.



Establecimiento de un plan de actuación para la corrección de las desigualdades retributivas, con determinación de objetivos, actuaciones concretas, cronograma y persona o personas responsables de su implantación y **seguimiento**. El plan de actuación deberá contener un **sistema de seguimiento** y de implementación de mejoras a partir de los resultados obtenidos.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

- 6.1 ¿Se fija un calendario a seguir para la implantación de cada medida del plan? SÍ ☒ NO ☐
- 6.2 ¿Se fijan objetivos concretos a conseguir con las medidas del plan? SÍ ☒ NO ☐
- 6.3 ¿Se incorpora un sistema de indicadores para realizar el seguimiento? SÍ ☒ NO ☐
- En caso afirmativo, estos indicadores son:
- ☒ Cuantitativos
 - ☒ Cualitativos
- 6.4 ¿Se establecen específicamente las personas/puestos/niveles jerárquicos responsables de la implantación y seguimiento del plan? SÍ ☒ NO ☐
- 6.5 ¿Se prevén la composición y atribuciones del órgano paritario de vigilancia y seguimiento del plan? SÍ ☒ NO ☐
- 6.6 ¿Se prevé el recurso a los correspondientes sistemas de solución de conflictos laborales en caso de discrepancia sobre el cumplimiento o en caso incumplimiento de las medidas contempladas en el plan? SÍ ☒ NO ☐
- 6.7 ¿Se contempla un procedimiento específico para la revisión de las medidas, en función de los resultados de las evaluaciones, para facilitar el cumplimiento de los objetivos? SÍ ☒ NO ☐
- 6.8 ¿Se prevé la realización de informes de seguimiento? SÍ ☒ NO ☐

Obligaciones empresariales

Obligaciones empresariales

El seguimiento es parte obligatoria del contenido mínimo del Plan de Igualdad. Si no se hace seguimiento:

- Se considera incumplimiento del Plan de Igualdad
- Equivale a no aplicar las medidas de igualdad.
- Puede interpretarse como plan no ejecutado o plan ficticio.

Documentación que puede exigir la Inspección

- Actas de la comisión de seguimiento.
- Informes de evaluación (intermedia y final).
- Indicadores actualizados de seguimiento.
- Medidas revisadas o adaptadas según resultados.

No tener esta documentación puede evidenciar **inexistencia de seguimiento efectivo**, incluso si el plan está registrado.

Consecuencias legales del incumplimiento

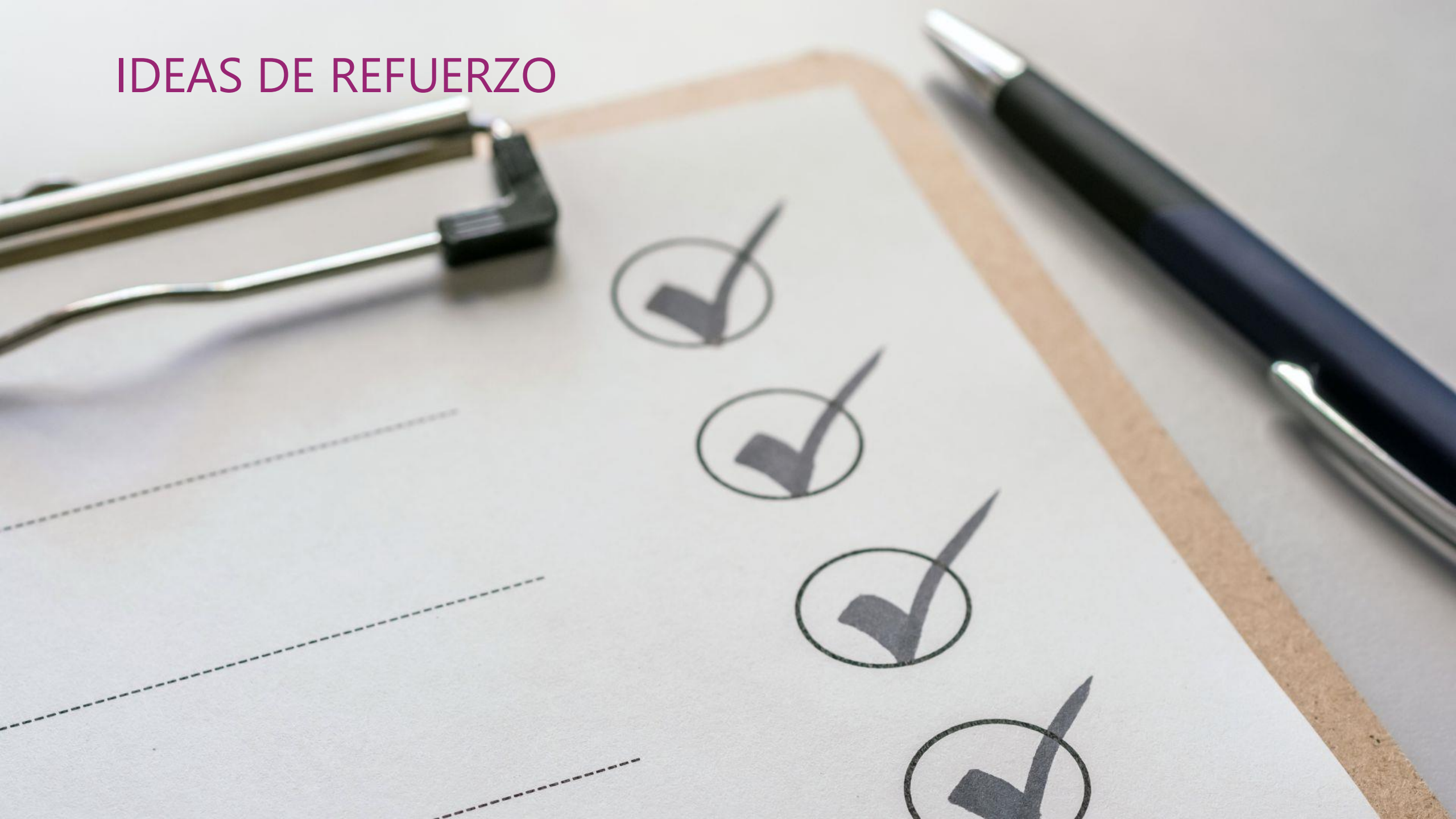
La **Inspección de Trabajo y Seguridad Social**, órgano encargado de la vigilancia y exigencia de la aplicación por las empresas del principio de igualdad de trato y no discriminación en el ámbito laboral.



Línea 5.1 Intensificar la actuación inspectora en la lucha contra la discriminación por razón de sexo

Verificación del cumplimiento por las empresas obligadas a ello de **elaborar y aplicar un plan de igualdad** en los términos previstos legalmente.

IDEAS DE REFUERZO

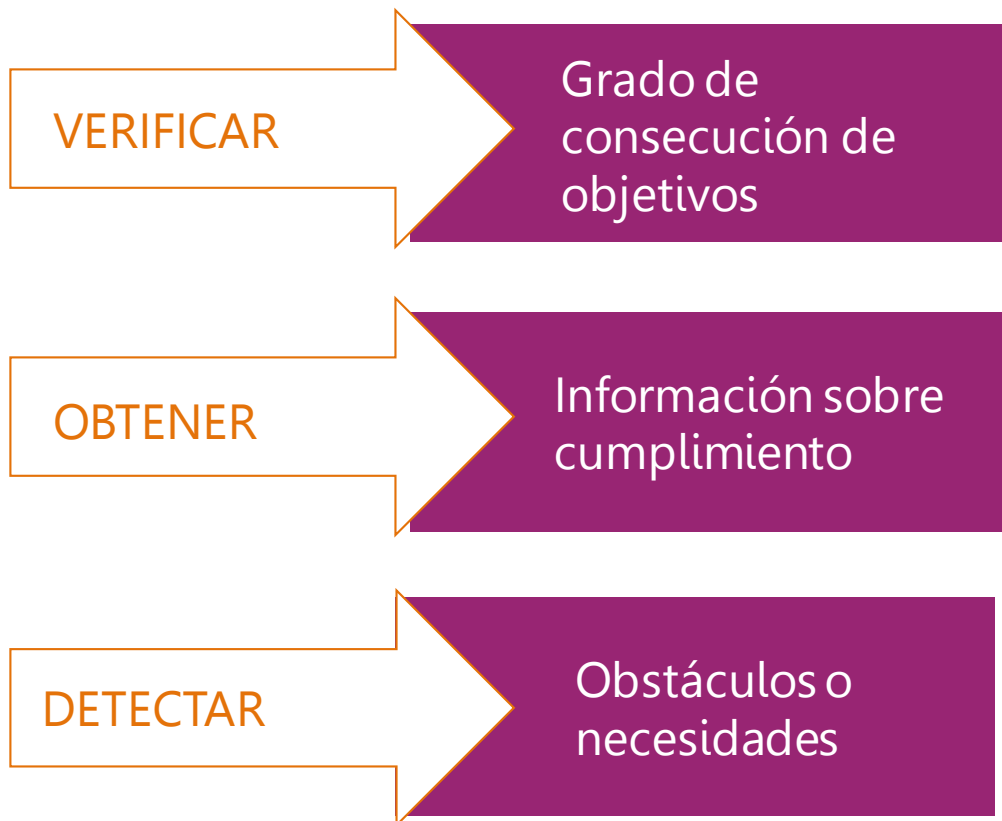


Bloque 2:

Sistemas de seguimiento del plan de igualdad

Seguimiento y evaluación

Con la implantación comienza el seguimiento



Evaluación

Herramienta
estratégica para
analizar, aprender y
mejorar continuamente

Distinción entre seguimiento y evaluación

	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
QUÉ ES	Es un proceso continuo y sistemático	Es un análisis más profundo y puntual
OBJETIVO	Verificar cómo se está ejecutando el plan	Valorar qué se ha conseguido
CUÁNDO SE REALIZA	Durante toda la implementación del plan	En momentos concretos
QUÉ ANALIZA	Actividades, cumplimiento de plazos, recursos utilizados, indicadores de proceso	Resultados, impacto, eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las acciones.
PRODUCTO FINAL	Informes de seguimiento periódicos	Informe de evaluación

Comisión de seguimiento

Funciones

Garantizar que las acciones previstas se cumplan

Composición

Representación de la empresa y de la RLPT

Atribuciones

- Revisar el grado de cumplimiento
- Analizar los indicadores
- Detectar dificultades
- Elaborar los informes de seguimiento y evaluación.
- Garantizar la transparencia

Calendario

De forma periódica

Revisión del plan



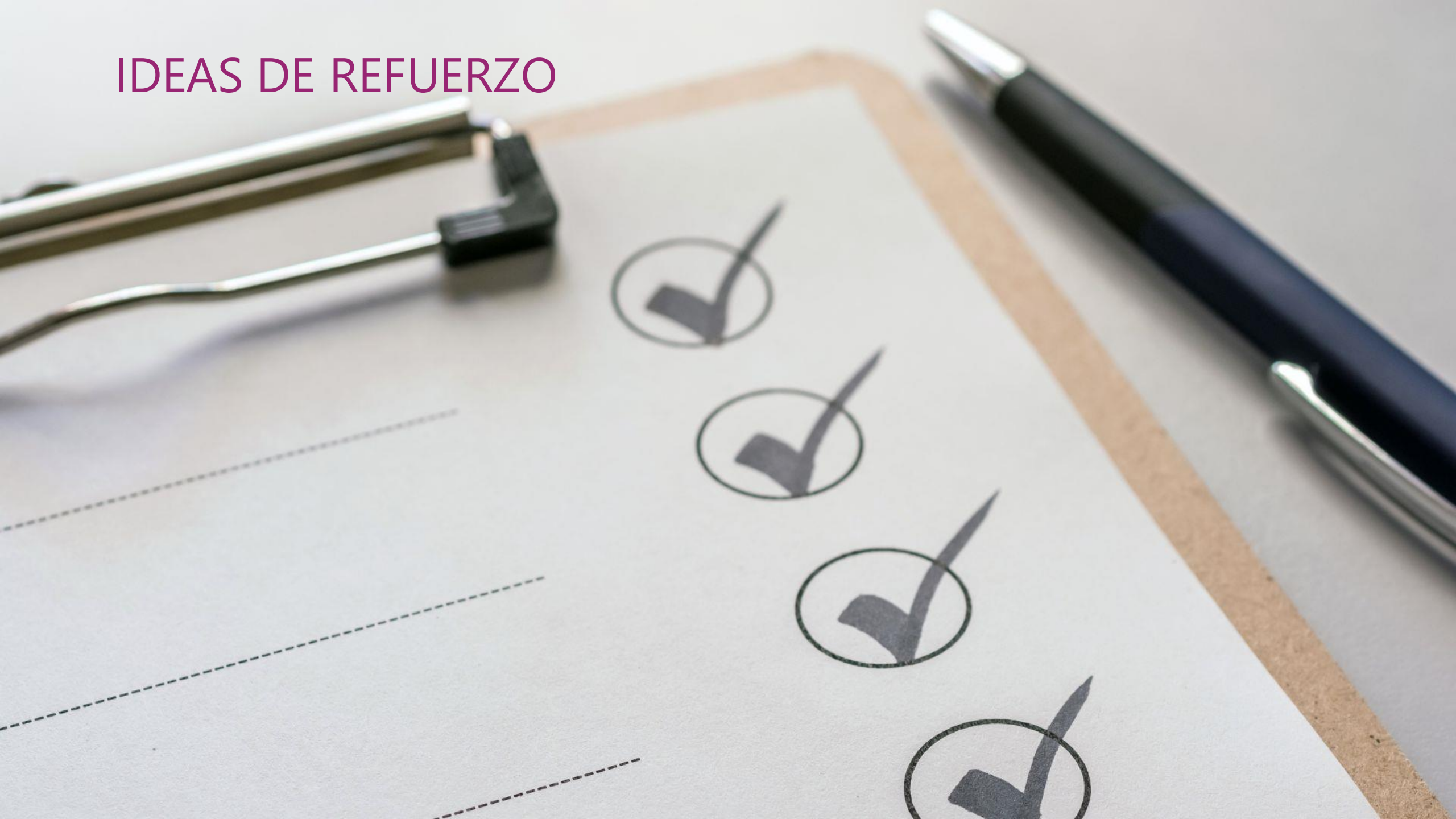
Falta de adecuación a los
requisitos legales

Fusión, absorción,
transmisión o
modificación

Modificación sustancial
la plantilla

Resolución judicial

IDEAS DE REFUERZO



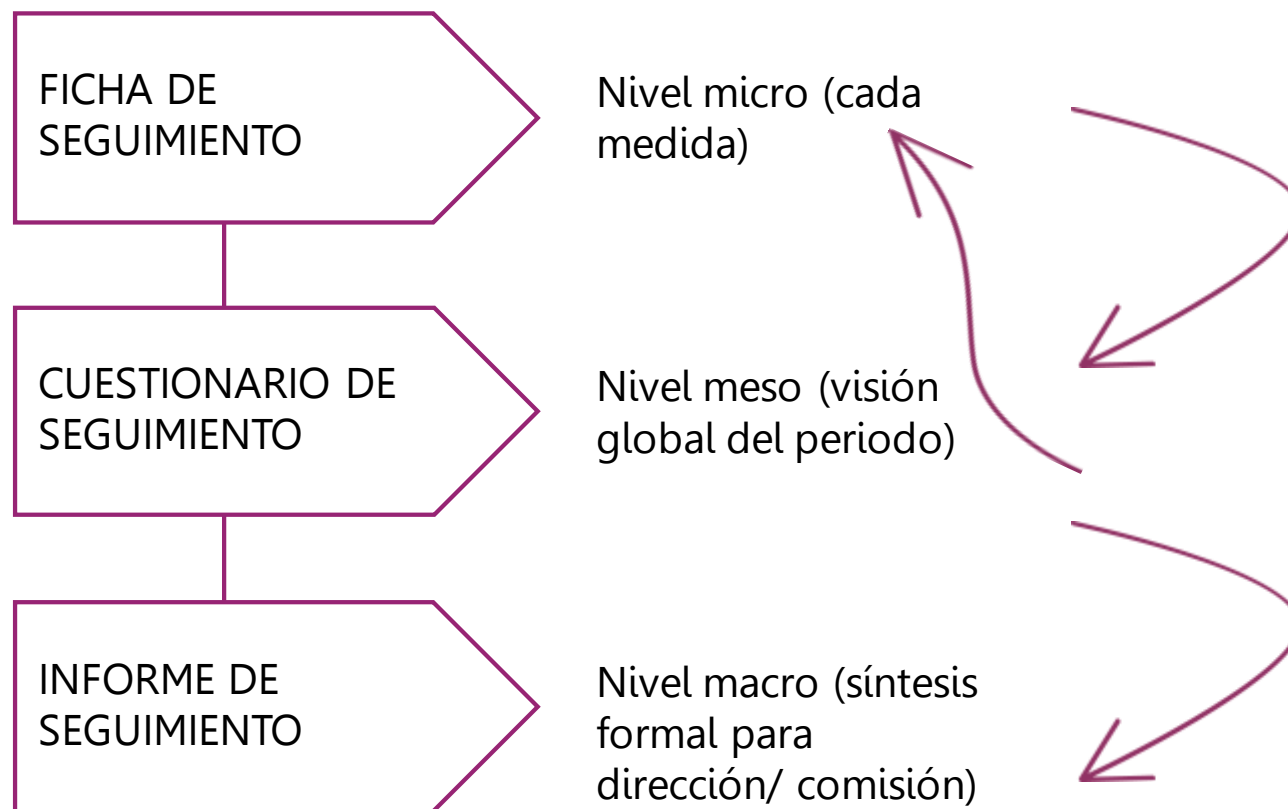
Bloque 3: Herramientas de seguimiento

Convertir el seguimiento en un proceso sistemático, trazable y útil para decisiones

- Qué herramientas existen y para qué sirve cada una.
- Cómo cumplimentarlas correctamente.
- Cómo integrarlas con el cronograma y los indicadores.

Recordar que seguimiento \neq evaluación final: se hace en paralelo a la ejecución.

Mapa de herramientas



Ficha de seguimiento

FICHA DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS			
Medida	(Especificar)		
Persona/Departamento responsable			
Fecha implantación			
Fecha de seguimiento			
Cumplimentado por			
Indicadores de seguimiento			
[Trasladar todos los indicadores incluidos en la ficha de medidas (Anexo VIII de la Fase 3)]			
Indicadores de resultado			
Nivel de ejecución	<input type="checkbox"/> Pendiente	<input type="checkbox"/> En ejecución	<input type="checkbox"/> Finalizada
Indicar el motivo por el que la medida no se ha iniciado o completado totalmente	Falta de recursos humanos		<input type="checkbox"/>
	Falta de recursos materiales		<input type="checkbox"/>
	Falta de tiempo		<input type="checkbox"/>
	Falta de participación		<input type="checkbox"/>
	Descoordinación con otros departamentos		<input type="checkbox"/>
	Desconocimiento del desarrollo		<input type="checkbox"/>
	Otros motivos (especificar)		<input type="checkbox"/>
Indicadores de proceso			
Adecuación de los recursos asignados			
Dificultades y barreras encontradas para la implantación			
Soluciones adoptadas (en su caso)			
Indicadores de impacto			
Reducción de desigualdades			
Mejoras producidas			
Propuestas de futuro			
Documentación acreditativa de la ejecución de la medida			

- Evidencia trazable de la ejecución medida a medida.
- Permite actuar a tiempo: detectar retrasos, barreras y soluciones.
- Base de datos para KPIs y el informe anual.

Se cumplimenta por la persona responsable de la medida y se remite a la comisión de seguimiento.

Buenas prácticas

Para el uso de la ficha de seguimiento

- Usar códigos de medida y versionado (v1.1, v1.2...) para trazabilidad.
- Registrar motivos de retraso con categorías estandarizadas (recursos, tiempo, coordinación...).
- Adjuntar evidencia mínima: acta, comunicación, registro formativo, captura del sistema.
- Separar resultado (qué se hizo) de impacto (qué cambió).

FICHA DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS			
Medida	FFO-02 · Formación en selección sin sesgos		
Persona/Departamento responsable	Dpto. RRHH - Desarrollo		
Fecha implantación	15/02/2025		
Fecha de seguimiento	01/03/2025-30/06/2025		
Cumplimentado por	A. López (Técnica RRHH)		
Indicadores de seguimiento			
[Trasladar todos los indicadores incluidos en la ficha de medidas (Anexo VIII de la Fase 3)]	S1. % personas con rol de selección formadas (meta ≥ 90%) S2. N° sesiones impartidas (meta: ≥ 4) S3. % ofertas con <u>checklist</u> de sesgos aplicado (meta ≥ 95%)		
Indicadores de resultado			
Nivel de ejecución	<input type="checkbox"/> Pendiente	<input type="checkbox"/> En ejecución	<input checked="" type="checkbox"/> Finalizada
Indicar el motivo por el que la medida no se ha iniciado o completado totalmente	Falta de recursos humanos		<input type="checkbox"/>
	Falta de recursos materiales		<input type="checkbox"/>
	Falta de tiempo		<input type="checkbox"/>
	Falta de participación		<input type="checkbox"/>
	Descoordinación con otros departamentos		<input type="checkbox"/>
	Desconocimiento del desarrollo		<input type="checkbox"/>
Resultado	Otros motivos (especificar)		<input type="checkbox"/>
	Personas alcanzadas: 36 (M: 22 · H: 14) Sesiones impartidas: 4 Ofertas auditadas con <u>checklist</u> : 98%		
Indicadores de proceso			
Adecuación de los recursos asignados	Adecuados (presupuesto ejecutado 5.800€ vs. 6.000€)		
Dificultades y barreras encontradas para la implantación	Agendas directivas		
Soluciones adoptadas (en su caso)	2 sesiones híbridas y 1 microcápsula <u>elearning</u>		
Indicadores de impacto			
Reducción de desigualdades	Reducción de rechazos por "encaje cultural" sin criterios definidos (~40%); aumento de mujeres en <u>shortlists</u> (del 35% al 48%).		
Mejoras producidas	Altas (cambio ligado a formación + <u>checklist</u> obligatorio).		
Propuestas de futuro	Refresco anual + añadir simulaciones de entrevista.		
Documentación acreditativa de la ejecución de la medida	Acta Comisión (30/06/2025); listados asistencia; <u>checklist</u> implantado; materiales formativos.		

Cuestionario de seguimiento

- ☐ Revisar la coherencia y el avance global.
- ☐ Identificar incidencias transversales y necesidades emergentes.
- ☐ Proponer ajustes (medidas correctoras, nuevas medidas o cambios en el calendario).

Se recomienda su uso previo a cada reunión de la Comisión de Seguimiento

Anexo XIII. Modelo de cuestionario para el seguimiento

- ? ¿Los datos recogidos están claros? ¿Son coherentes o se contradicen? ¿En qué sentido? ¿Faltan datos?
- ? ¿Las medidas y sus actuaciones se ajustan a lo previsto? En general, ¿el plan se desarrolla correctamente?
- ? ¿Se han logrado los objetivos perseguidos para cada acción? ¿Hay retrasos importantes? Valorar los desajustes en general
- ? ¿Qué incidencias se han detectado? ¿Cómo se han solucionado? ¿Existen obstáculos, inercias de trabajo u otros elementos que estén dificultando el desarrollo del Plan? ¿Cuáles? ¿Se pueden modificar o eliminar?
- ? ¿Se han generado nuevas necesidades durante la implementación? ¿Se puede dar respuesta? ¿Se han adoptado medidas correctoras o se han incorporado nuevas medidas para darles respuesta?
- ? ¿Se han implicado las personas esperadas en el proceso? ¿En el grado estimado? ¿Ha habido resistencias? ¿De qué tipo? ¿Cómo se han solucionado?
- ? Los recursos ¿han sido suficientes? ¿El presupuesto ha dado la cobertura esperada? ¿Se ha modificado?
- ? ¿Se ha cumplido el calendario?
- ? ¿Se han introducido cambios o ajustes en el desarrollo del Plan? ¿Cuáles?
- ? En la dimensión interna: ¿Se han reducido desequilibrios entre mujeres y hombres en la empresa? ¿En qué áreas? ¿Hay cambios respecto de la percepción de la igualdad? ¿Se han producido cambios en la cultura de la organización respecto a la igualdad? ¿Y en los procedimientos?
- ? En la dimensión externa: ¿Se han producido cambios en la imagen de la empresa? ¿En la relación con el entorno? ¿En las relaciones comerciales?

Informe de seguimiento

- ❑ Documento formal que sintetiza resultados, proceso e impacto.
- ❑ Soporta la toma de decisiones.
- ❑ Acredita cumplimiento.

Mantener consistencia con los anexos y con el diagnóstico y objetivos del plan.

INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IGUALDAD DE [RAZÓN SOCIAL]

[Periodo de referencia]

1. Datos generales

- 📄 Razón social.
- 📄 Fecha del informe.
- 📄 Periodo de análisis.
- 📄 Órgano/Persona que lo realiza.

2. Información de resultados para cada área de actuación

- 📄 Fichas de seguimiento de medidas.
- 📄 Resumen de datos relativos al nivel de ejecución, cumplimiento de planificación, consecución de objetivos.

3. Información sobre el proceso de implantación

- 📄 Adecuación de los recursos asignados.
- 📄 Dificultades o resistencias encontradas en la ejecución.
- 📄 Soluciones adoptadas en su caso.

4. Información sobre impacto

- 📄 Avances en la consecución de objetivos marcados en el Plan.
- 📄 Cambios en la gestión y clima empresarial.
- 📄 Corrección de desigualdades.

5. Conclusiones y propuestas

- 📄 Valoración general del proceso de implantación del plan en el periodo de referencia.
- 📄 Propuestas de modificación de medidas incluidas en el plan o adopción de otras nuevas si de las conclusiones del seguimiento se estima necesario.

Evidencias y archivo

- ☐ Fichas completas por medida (con evidencias adjuntas y fecha).
- ☐ Actas de la comisión de seguimiento y convocatorias.
- ☐ Cuestionarios del periodo cerrados.
- ☐ Informe anual aprobado y comunicado.
- ☐ Repositorio común (ruta, permisos, control de versiones).

Sugerir nomenclatura estándar de archivos y calendario de cierres.

Calendario de cierre (tipo)

Mensual: cierre de **fichas** (día 5 del mes siguiente).

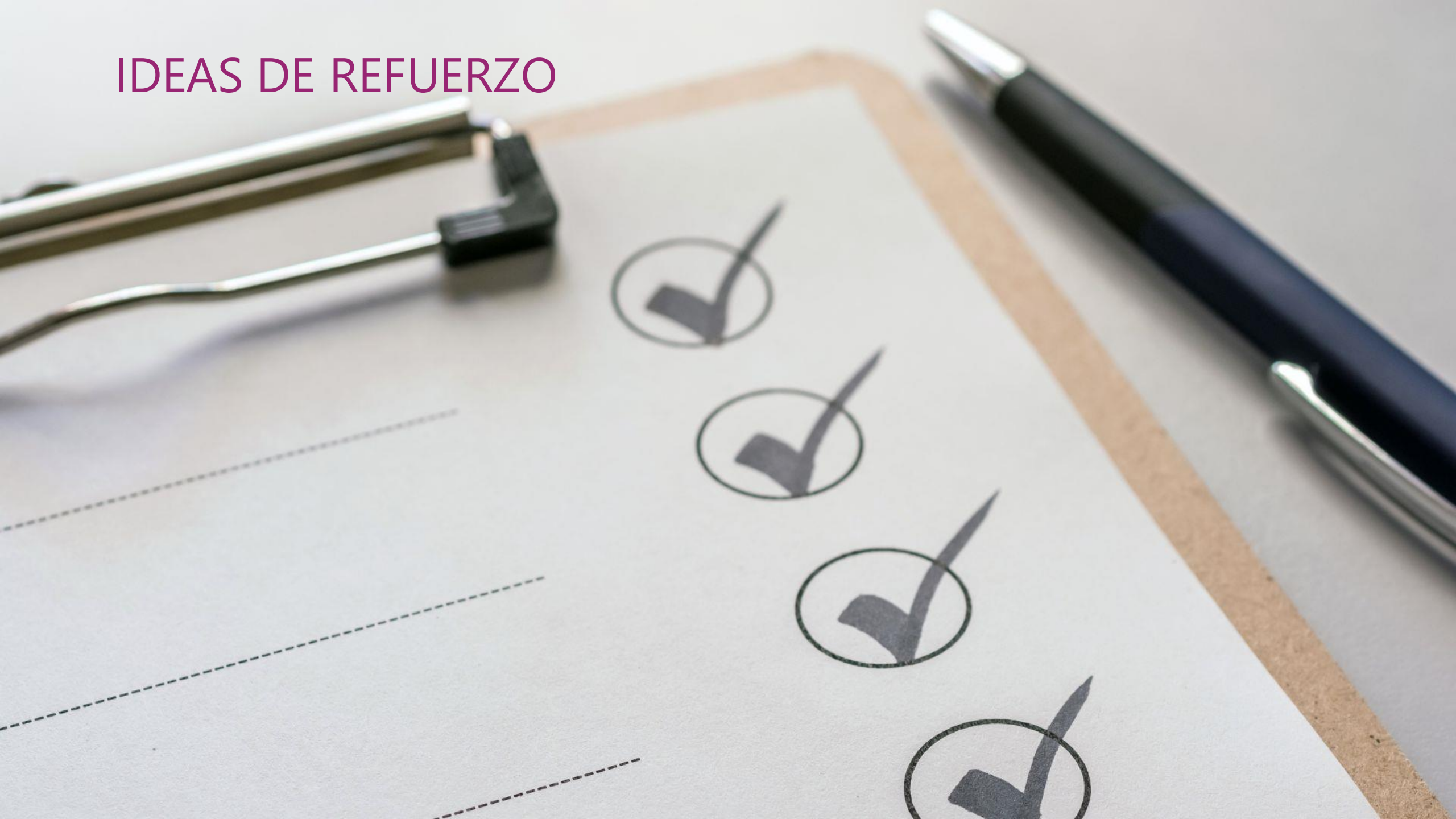
Trimestral: cierre de **cuestionario** y **acta** de comisión (día 15 del mes siguiente al trimestre: 15/04, 15/07, 15/10, 15/01).

Anual: cierre de **informe anual** (31/01 del año siguiente) y **aprobación dirección/comisión** (antes del 15/02).

Backups y auditoría de permisos: revisión **trimestral** por IT.



IDEAS DE REFUERZO



Bloque 4: Indicadores para el seguimiento

Tipología: cuantitativos y cualitativos



Cuantitativos



Cuantitativos

Finalidad: seguimiento, resultado, proceso, impacto



Ejemplos y criterios para su diseño

**COHERENTES
CON LOS
OBJETIVOS**


**DEFINIDOS SIN
AMBIGÜIDADES**

**CULITATIVOS Y
CUANTITATIVOS**

**COMPARABLES
EN EL TIEMPO**

**DESAGREGADOS
POR SEXO**

Área de actuación: Promoción profesional

Objetivo	Medida
Garantizar que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres de ocupar puestos de responsabilidad.	 Redactar un documento que defina los criterios objetivos de promoción. Garantizar la presencia de personas del sexo menos representado en las candidaturas, fomentando la representación equilibrada de mujeres y hombres.

Indicadores

- 📍 Número de medidas propuestas y puestas en marcha.
- 📍 Número de procesos de promoción realizados.
- 📍 Número y porcentaje, desagregado por sexo, de candidaturas presentadas.
- 📍 Número y porcentaje, desagregado por sexo, de personas que participan en los procesos de promoción.
- 📍 Número y porcentaje, desagregado por sexo, de personas que promocionan.
- 📍 Verificar si se ha modificado el procedimiento de promoción para incorporar la perspectiva de género en el mismo.

Indicadores para medidas concretas de igualdad

Medida concreta: Realizar talleres de sensibilización en igualdad de género para toda la plantilla.

Indicadores de seguimiento: N° de cursos impartidos vs lo planificado; Fecha de realización de cada taller según el calendario; % del presupuesto ejecutado en relación con el previsto. **¿Se hizo la formación?**

Indicadores de proceso: % de asistencia (hombres/mujeres) en cada sesión; Valoración media de satisfacción de las personas participantes; Número de incidencias o ajustes realizados (cancelaciones, cambios de horario, etc.). **¿La formación fue útil, participó gente diversa, etc.?**

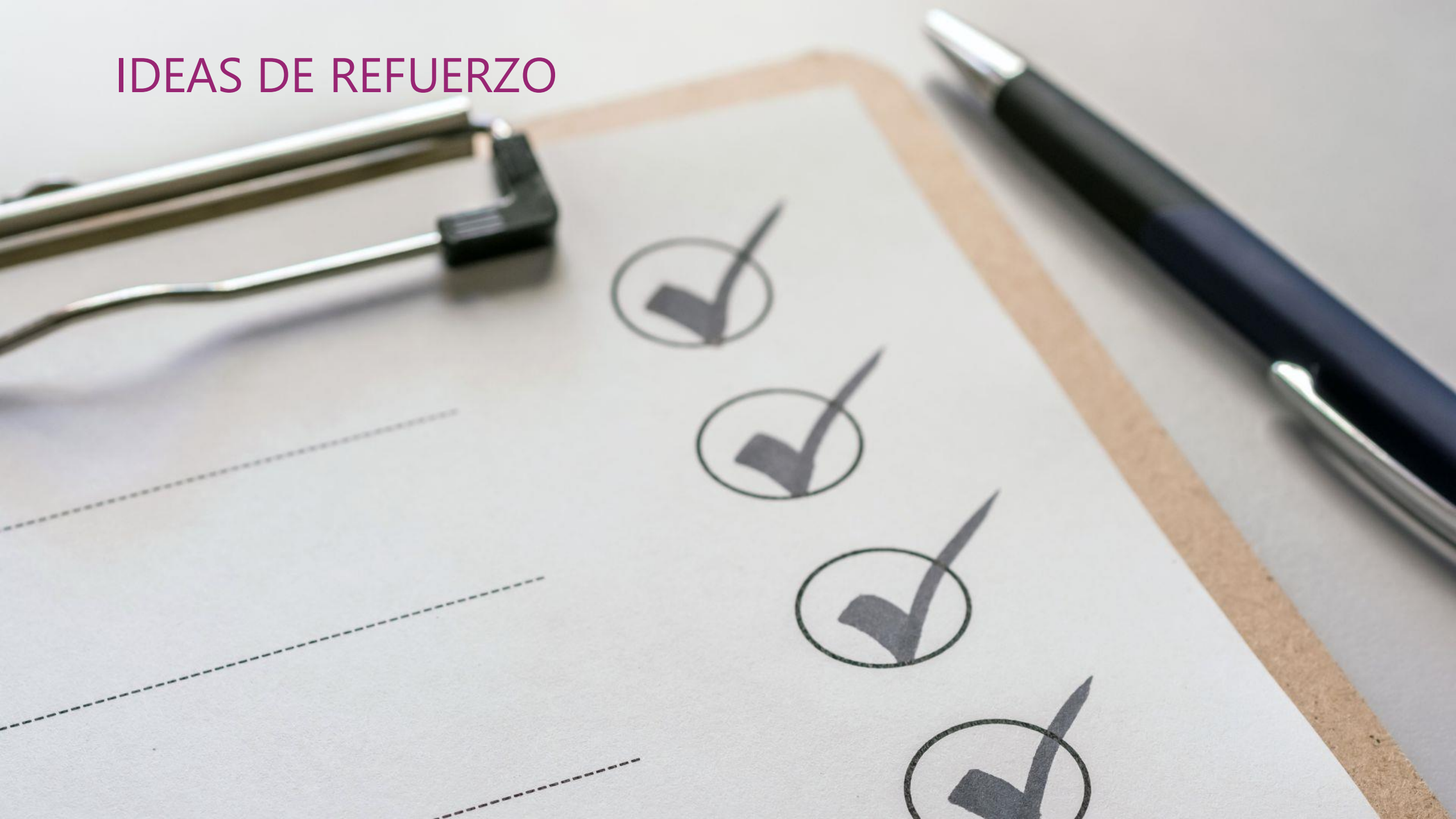
Indicadores de resultado: % de participantes que mejoran sus conocimientos sobre igualdad; N° de departamentos que incorporan lenguaje inclusivo en documentos tras la formación. **¿El personal aprendió sobre igualdad?**

Indicadores de impacto: Disminución de casos o quejas por trato desigual; Mejora en la percepción de igualdad en la plantilla (según una encuesta anual). **Después de la formación, ¿ahora hay más igualdad o conciencia?**

Indicadores para medidas concretas de igualdad

- **Brecha retributiva:** Porcentaje de puestos de dirección ocupados por mujeres vs. Hombres o distribución de complementos salariales (bonus, incentivos, etc.) por género.
- **Promoción y desarrollo profesional:** Tiempo medio para ascender a puestos de responsabilidad por género o acceso a planes de carrera y desarrollo profesional según género.
- **Formación y capacitación:** Número de horas de formación recibidas por mujeres y hombres o diferencia de acceso a formación especializada según género.
- **Conciliación y corresponsabilidad:** Uso de jornadas reducidas, teletrabajo o flexibilidad horaria por género o distribución de personas que se acogen a medidas de conciliación según área y nivel.
- **Clima laboral y percepción de igualdad:** Percepción de equidad en promociones, formación y asignación de tareas o nivel de conocimiento y aplicación de políticas de igualdad por la plantilla.
- **Participación en políticas y comités de igualdad:** Número de iniciativas de igualdad promovidas por género o participación en actividades de sensibilización o formación en diversidad e inclusión.

IDEAS DE REFUERZO



Bloque 5: Casos prácticos y recomendaciones



SOLUTION

Revisión de situaciones reales

Contexto: CR-01. Incrementar uso equitativo de las medidas de flexibilidad.

Datos (resultado): Protocolo publicado; 3 sesiones a mandos (72% cobertura).

Impacto (5 meses):

Solicitudes de hombres → 18%→29%;

tiempos de respuesta → 13→10 días.

Desajuste: Cobertura de mandos insuficiente en Operaciones; quejas por criterios dispares.



Qué hacemos (seguimiento):

- Ajuste: guía de criterios única + aprobación por RRHH.
- Acción: 2 cápsulas asincrónicas + seguimiento mensual por área.
- Ejemplo de **acción correctora** documentada en la ficha y reflejada en el cuestionario trimestral.

Revisión de situaciones reales

Contexto: La empresa lleva 10 meses de plan de igualdad. Hay avances pero los datos no son comparables entre áreas y periodos.

Datos (resultado): Unos datos son trimestrales, otros anuales, otros periodo anterior al informe.

Impacto:

KPIs no comparables, discusiones en comisión y dificultad para evidenciar impacto.



Qué hacemos (seguimiento):

- Ajuste: diccionario de datos aprobado por la Comisión.
- Plantillas únicas
- Coordinación con responsables de cada tipo de dato.
- Capacitación.
- Cambios en el origen de los datos.

Buenas prácticas

**PLANIFICAR
DESDE EL INICIO**

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
PERIÓDICA Y
MULTIDIMENSIONAL**

**ASIGNAR
RESPONSABILIDADES
CLARAS**

**COMUNICACIÓN
Y DIFUSIÓN**

**INVOLUCRAR A
TODAS LAS
PARTES**

**DOCUMENTAR
TODO EL PROCESO**

INTEGRAR LOS RESULTADOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Consejos para una recogida eficaz de información y redacción del informe

Transformar esos datos en conocimiento útil para:

Tomar decisiones
estratégicas

Corregir desviaciones

Mejorar procesos

Comunicar avances

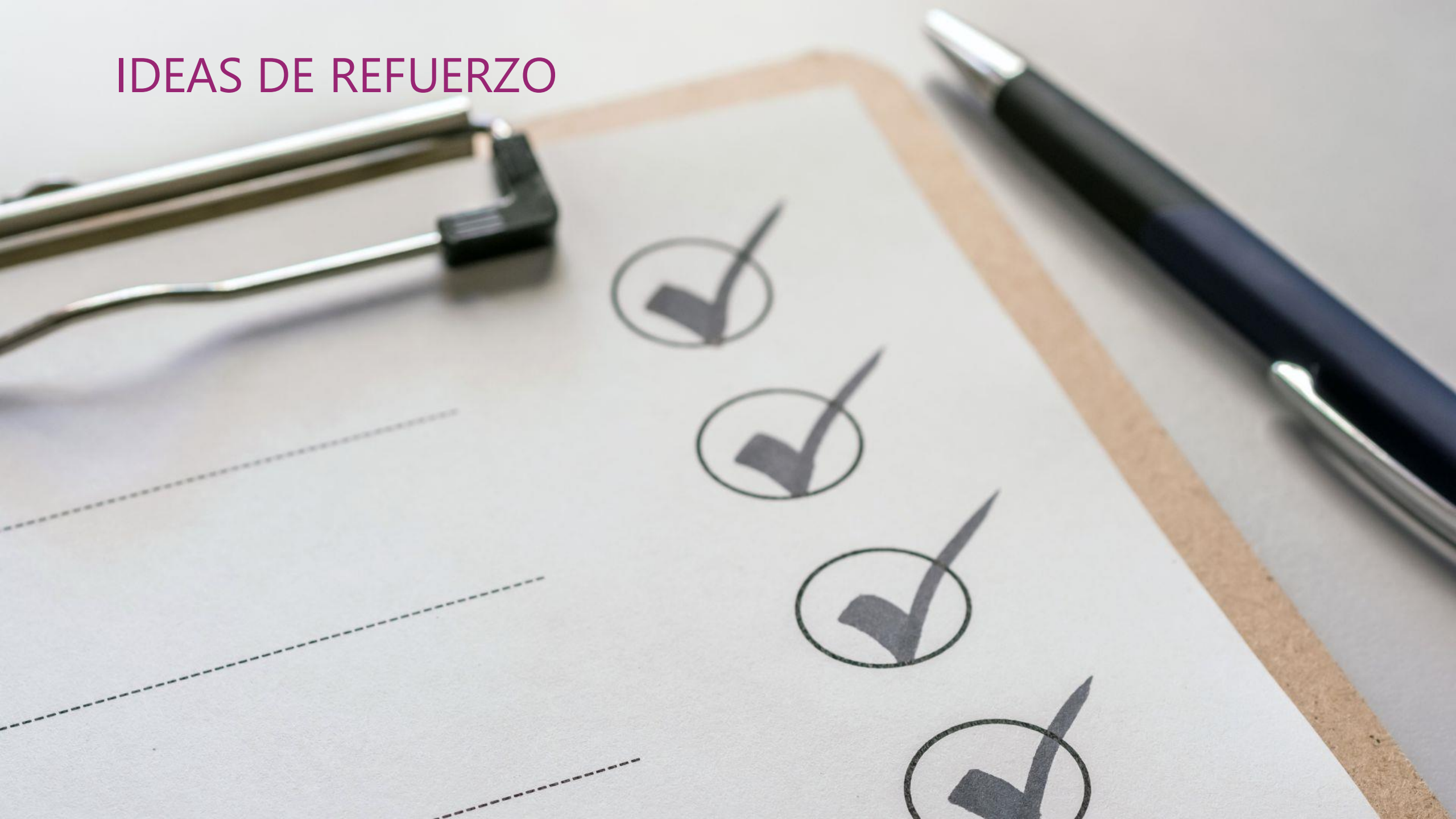
* Recogida de información



* Redacción de informes



IDEAS DE REFUERZO



RECURSOS





<https://www.igualdadenlaempresa.es>



Resolución de consultas

¡MUCHAS GRACIAS!

www.inmujeres.gob.es
www.igualdadenlaempresa.es

 @InstMujeres

 @Instmujeres

 @IgualdadEmpresa

 Instituto de las Mujeres

 @Instmujeres

 Instituto de las Mujeres

 @InstMujeres