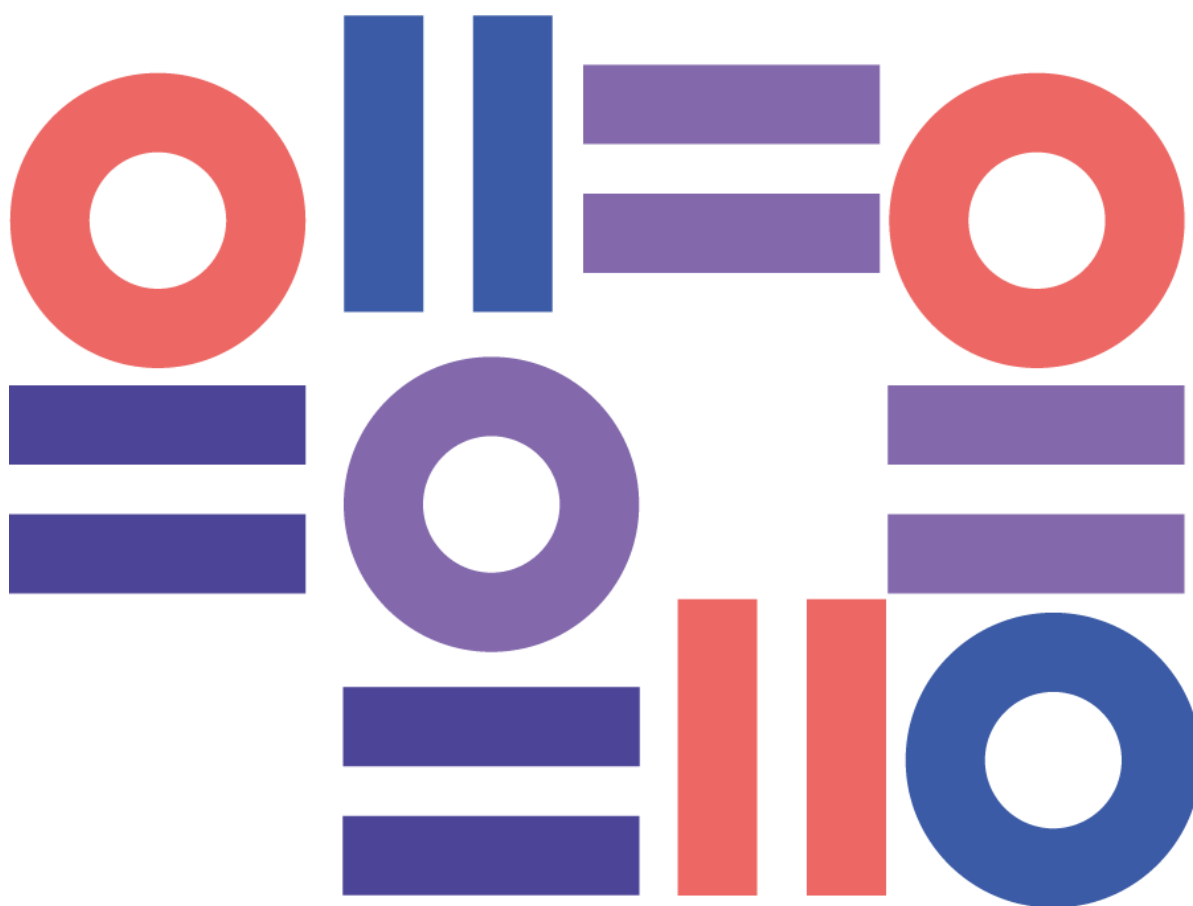


# Modelo de calidad con equidad de género

CUARTA VERSIÓN



Ministerio  
**de Desarrollo  
Social**

Instituto  
Nacional de las  
**Mujeres**

### **Ministro de Desarrollo Social**

Martín Lema

### **Directora Instituto Nacional de las Mujeres**

Mónica Bottero

### **Directora de Planificación y Gestión Pública**

Carla Sacchi

### **Revisión y actualización**

Departamento de Calidad con Equidad | InMujeres

LATU

### **Colaboraron con este documento:**

Departamento de Formación | InMujeres

LATU

Comité asesor: InMujeres, ONU Mujeres, ONSC, MTSS, PIT-CNT, INACAL, PNUD y Cámaras Empresariales: OMEU.

Diseño: Asesoría Comunicación a la ciudadanía - InMujeres.

La elaboración de este documento se realiza en base a la consultoría para la revisión y actualización del manual MCEG, realizada por la Mag. Natalia Genta.

Montevideo, 2023

Algunos derechos reservados. Se permite descargar, compartir, remezclar, retocar, y crear a partir de esta obra siempre que se cite la fuente y la información no se utilice con fines comerciales.

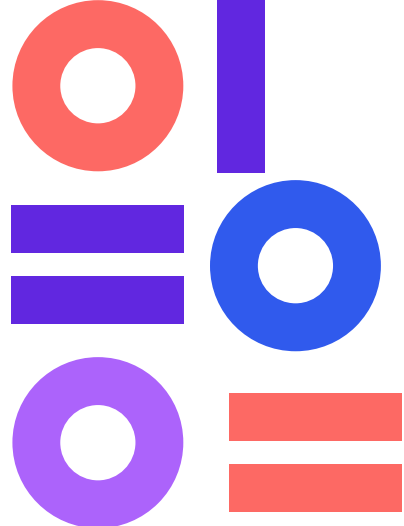
Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional.

***“Dentro de los Sistemas de Gestión de Calidad, la gestión de los recursos humanos como elemento de apoyo siempre ha estado presente desde la necesidad de su participación en la consecución de los objetivos y metas planteadas (necesidad de recursos) hasta el requisito de delimitar un correcto programa formativo que debe enlazar con las propias necesidades de la organización. Tampoco debemos olvidar la necesidad de intervenir por parte de los cargos con responsabilidad en las Revisiones del Sistema y reuniones de calidad.***

***El conocimiento que “atesora” nuestro personal y colaboradores se ha convertido en los últimos años en la más importante (sino en la única) fuente de éxito que debe ser gestionada mediante un liderazgo adecuado. Nuestra capacidad como empresa radica en el grado de competencia de sus trabajadores así como en la interrelación y puesta en común de sus conocimientos en beneficio de la organización. Su correcta gestión se convierte de este modo en el pilar necesario para la implementación de cualquier estrategia”.***

***“El único valor vital que una empresa tiene es la experiencia, habilidades, innovación y conocimientos de sus trabajadores”.***

LeifEdvinsson, profesor y consultor organizacional (Daniel Balnco, 2021).



## Índice

Introducción.....	5
Calidad con Equidad.....	8
Las desigualdades de género en el ámbito laboral.....	10
Gráfico 3. Tasa de desempleo de personas de 14 y más años según sexo. Total país, 2022 en promedio.....	13
Sistemas de Gestión de Calidad.....	16
Cometido, alcance y funcionamiento.....	17
Proceso de coordinación de las actividades del modelo .....	20
Postulación / ingreso.....	20
Proceso de otorgamiento de la Certificación.....	20
Descripción de Niveles y Ejes del Modelo de Calidad con Equidad de Género .....	20
Ejes de intervención.....	21
NIVEL 1 - Compromiso .....	22
NIVEL 2 - Implementación.....	25
NIVEL 3 - Mejora .....	28
NIVEL 4 - Sostenibilidad .....	30
Referencias bibliográficas .....	34

## Introducción

El **Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG)** es una norma certificable en forma voluntaria que en 2023 presenta su cuarta versión. Propone acciones planificadas y procedimientos que apuntan a transformar algunas de las estructuras de trabajo y la gestión organizacional de forma más justa y equitativa, reducir las brechas de género en el ámbito laboral y dar respuesta a las discriminaciones de género en sus distintas intersecciones.

Como tal, ha sido registrado en la Dirección Nacional de Propiedad Intelectual, aprobada la marca *Modelo de Calidad con Equidad de Género*, resolución del Ministerio de Industria, Energía y Minería del 25 de noviembre de 2020, solicitud bajo Expediente N° 494243 (atento a lo dispuesto en la Ley N° 17.930).

Una norma tiene características fundamentales que respetar. Las siguientes son algunas de las más relevantes:

- Se establece mediante un acuerdo o consenso entre las partes, con el fin de lograr una mayor legitimidad del Proceso de Certificación.
- Es de fácil comprensión y debe estar escrita claramente.
- Comprende las diferentes necesidades de las organizaciones.
- Cuenta con el apoyo de actores públicos y privados comprometidos con la igualdad y la equidad de género.
- Establece los requisitos o estándares a implementar en las organizaciones.

El MCEG toma como base los lineamientos de la familia de normas ISO 9000: 2015 (es) Sistemas de Gestión de la Calidad ([www.iso.org](http://www.iso.org)) y la Norma SA8000: 2014. Responsabilidad Social Corporativa ([sa-inti.org](http://sa-inti.org)).

ISO (*Organización Internacional de Normalización*) es una Federación Mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organizaciones miembros de ISO). Se orienta a la búsqueda de requisitos mínimos para los sistemas de gestión.

La Norma ISO 9001 propone un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en un marco de referencia que integra conceptos, principios, procesos y recursos fundamentales, relativos a la calidad, para ayudar a las organizaciones en su gestión.

Es aplicable a todas las organizaciones independientemente de su tamaño, complejidad o modelo de negocio. Su objetivo es incrementar la conciencia de la organización sobre sus tareas y compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de clientes y partes interesadas, con foco en el alcance de la satisfacción con sus productos y servicios.

La Norma Internacional SA8000 establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por empleadores en el lugar de trabajo, incluyendo los derechos de los/as trabajadores/as, las condiciones en el centro de trabajo y los sistemas de gestión. Sus elementos normativos se basan en la legislación nacional, en los instrumentos internacionales de derechos humanos y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Norma Internacional SA8000 puede ser usada junto con el Documento Guía SA 8000 para evaluar el cumplimiento de estas normas en un centro de trabajo.

El objetivo de la SA8000 es proteger y facultar a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa, incluyendo a quienes están contratados así como a proveedores/subcontratistas, subproveedores y trabajadores desde el hogar. La norma SA8000 es verificable a través de un proceso basado

en la evidencia. Sus requisitos se pueden aplicar universalmente, independientemente del tamaño de una empresa, situación geográfica o sector industrial.

#### Los lineamientos de intervención del Modelo se articulan en torno a tres conceptos

- Derechos Humanos
- Equidad de Género
- Calidad con equidad.

#### Entre los beneficios de su aplicación se destaca:

- Promover una cultura organizacional que integre el valor de la equidad con el de la calidad en sus prácticas cotidianas, dando identidad a la organización tanto en su modalidad de gestión como en sus metas.
- Desarrollar las capacidades de aprendizaje de las organizaciones.
- Promover la responsabilidad social de las organizaciones a través de toda la cadena productiva: personas trabajadoras, clientes y/o usuarias de los servicios públicos y privados, proveedores y la sociedad en su conjunto.
- Generar una visión integral y moderna de los recursos humanos, ampliando el espectro habitual de la gestión.
- Mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo de varones y mujeres.
- Promover el compromiso del personal con la organización y su función.
- Atraer y retener recursos humanos calificados y comprometidos con el destino de la organización. Mejorar la calidad de la organización, sus productos y servicios.
- Potenciar el posicionamiento de la organización y su liderazgo.
- Generar las condiciones que permitan desarrollar organizaciones innovadoras.
- Alcanzar una meta de competitividad genuina en un marco de equidad de la gestión.
- Mejorar la imagen de la organización mediante el reconocimiento de la población del proceso de gestión realizado.

Esta cuarta versión del modelo se estructura en dos partes. La primera incluye los antecedentes y aspectos teóricos de definición y fundamentación de las categorías utilizadas: la categoría género y su utilidad en el análisis organizacional y la perspectiva interseccional como marco para dar cuenta de las desigualdades. Luego se mencionan las principales desigualdades de género en el mercado laboral.

La segunda parte da cuenta de la metodología. Aquí se presentan los objetivos, alcance, requisitos, la descripción de los cuatro niveles en que se ordena el Modelo y los ocho ejes de análisis.

*La igualdad sustantiva de género constituye el horizonte que se propone el MCEG. A partir de esta mirada, se apunta entonces a trabajar con las organizaciones uruguayas como ámbito privilegiado desde donde asumir el análisis de las relaciones laborales de género y sus transformaciones para que mujeres y varones trabajen en las mismas condiciones, tengan acceso a los mismos cargos y responsabilidades, se desempeñen en las tareas para las que se formaron, no vivan situaciones de discriminación ni acoso por motivo de sexo, identidad de género, orientación sexual, situación de discapacidad y/o pertenencia étnico racial.*

#### En cuanto a la implementación del MCEG:

1. La metodología de diagnóstico organizacional con perspectiva de género constituye el pilar del Modelo en tanto genera las evidencias sobre las situaciones iniciales de desigualdad en diversas dimensiones y las respectivas mejoras a medida en que se avanza en las diferentes etapas de su implementación.

2. Su marco conceptual, léase las ideas, formulaciones y supuestos que contiene, provienen de los campos de la teoría de género y los estudios organizacionales e institucionales, así como de la teoría de las certificaciones de calidad.
3. Los principios del análisis de género, perspectiva crítica y metodológica, ofrece lineamientos para analizar los datos a la luz de esos marcos conceptuales y, así, diseñar formas de resolver los problemas de desigualdad que se identifiquen.

## Antecedentes del modelo

El Modelo surge en el año 2008 como una iniciativa conjunta entre el Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres) – Ministerio de Desarrollo Social y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) y la asesoría del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (en adelante LATU).

Hasta la fecha, se han desarrollado tres versiones. La primera versión (piloto) se realizó en el año 2008, la segunda en el año 2013 y la tercera en el año 2016. La cuarta versión, además de contener la actualización de las leyes, modificaciones en el eje de capacitación y la adaptación para empresas privadas, contó con asistencia técnica financiada por ONU Mujeres (Genta, 2021).

El Modelo de Calidad con Equidad de Género se inscribe en la División de Planificación y Gestión Pública de InMujeres. Con su implementación, InMujeres certifica y reconoce a las organizaciones públicas y privadas que desarrollan un sistema de gestión de calidad con equidad de género que permite visibilizar las inequidades así como las discriminaciones de género, planifica y cumple anualmente acciones hacia su eliminación.

A nivel nacional e internacional se están produciendo importantes avances en el reconocimiento, ejercicio y garantía de los derechos humanos de las personas por medio de políticas públicas y de otras iniciativas que tienen como finalidad eliminar las desigualdades entre varones y mujeres y las formas de violencia que vulneran especialmente los derechos de determinados colectivos, en distintas esferas de la vida social. El ámbito del trabajo remunerado y no remunerado no es ajeno a los avances en materia de derechos.

Estas políticas públicas ponen de relieve muchos de los temas que hacen a la calidad del trabajo de las personas y, justamente, el modelo hace foco en ellas proponiendo herramientas que permitan producir modificaciones y medir el impacto generado.

## Calidad **con Equidad**

El concepto de calidad ha variado con el tiempo. En sus comienzos y dentro del sector industrial, la preocupación pasó por reducir costos, luego por alcanzar determinados niveles de productividad y competitividad, lo que a su vez le permitió establecer una relación más directa con sus clientes.

Actualmente una organización, pública o privada, no puede concebir el concepto de calidad en un producto o servicio sin tener a ese cliente (tanto interno como externo) como su razón de existir y enfocar en él todas sus actividades.

Es por ello que algunas organizaciones trabajan adecuando sus procesos según las normas internacionales que permiten alcanzar altos niveles en la elaboración de productos o servicios que brindan. Dentro de los objetivos actuales se encuentra la consideración de las partes interesadas, la promoción de una cultura que dirija los esfuerzos de la organización hacia una mejora continua y la motivación de su personal para el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Con más de 1400 organizaciones certificadas en la región es posible sostener que, para un sistema de gestión, agregar el enfoque de género implica medidas integradas y comprensivas para cambiar la estructura y la cultura organizacional, creando condiciones más justas y dignas para trabajadores y trabajadoras.

Relevamientos realizados en el marco de la comunidad de "Sellos de Igualdad de Género" (Rodríguez Gustá, 2010), "Empresas que promueven la igualdad", "Cómo avanzar con un programa de certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género", permiten visualizar cómo al comprometerse con la aplicación de un sistema de esta naturaleza, las organizaciones introducen medidas orientadas a:

- a) remover la discriminación institucionalizada, directa e indirecta, que coloca a trabajadoras y trabajadores en lugares de desventaja,
- b) compensar a los grupos más vulnerables dentro de la organización, y
- c) garantizar criterios más equitativos para la valoración de las tareas que destierren criterios androcéntricos, es decir, criterios que toman como modelo ideal al trabajador masculino desprendido de responsabilidades de cuidado (Rodríguez Gustá, 2010).

También afirma que supone la modificación de prácticas informales y procedimientos formales de criterios de promoción de la infraestructura de la empresa e incluso de su imagen comercial, en aras de establecer condiciones de igualdad y de equidad para trabajadores y trabajadoras.

La incorporación de la calidad con equidad de género propicia una mayor productividad y competitividad a la vez que se contemplan explícitamente los derechos de las personas, principios esenciales del concepto de calidad contemporánea.

**Una gestión organizacional con equidad de género, por ende, debe ser parte sustancial de las acciones de fortalecimiento de la calidad.**



## Listado de normativas

- Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia (Durban, 2001).
- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (ONU, 2006).
- Convenio Internacional del Trabajo N° 100 "Igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor".
- Convenio Internacional del Trabajo N° 103 "Protección de la maternidad" Convenio Internacional del Trabajo N° 111 "Igualdad en el empleo y la ocupación".
- Convenio Internacional del Trabajo N° 142 "Orientación y formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos".
- Convenio Internacional del Trabajo N° 156 "Igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares".
- Convenio Internacional del Trabajo N° 190 "Eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo".
- Ley 17.215 "Díctese normas que comprenden a toda trabajadora pública o privada que se encuentre en estado de gravidez o en período de lactancia" (24/09/1999).
- Ley 17.242 "Declárase de interés público la prevención de cánceres genito-mamarios" (20/06/2000).
- Ley 17.292 "Administración pública y empleo, fomento y mejoras" (25/01/2001).
- Ley 17.817 "Lucha contra el racismo, la xenofobia y la discriminación" (14/09/2004).
- Ley 17.930 "Presupuesto Nacional" (19/12/2005).
- Ley 18.250 "Migración" (17/01/2008).
- Ley 18.561 "Acoso sexual" (11/09/2009). El Decreto N° 256/017 de 11 de setiembre de 2017, reglamenta la --
- Ley N° 18.561 de 2009 sobre prevención y sanción de las prácticas de acoso sexual en el trabajo.
- Ley 18.620 "Derecho a la identidad de género y al cambio de nombre y sexo en documentos identificatorios" (17/11/2009).
- Ley 18.651 "Protección integral a las personas con discapacidad" (09/03/2010).
- Ley 18.868 "Test de embarazo o certificado médico de ausencia de gravidez" (23/12/2011).
- Ley 19.122 "Afrodescendientes. Normas para favorecer su participación en las áreas educativa y laboral" (21/08/2013).
- Ley 19.161 "Subsidios por maternidad y por paternidad para trabajadores de la actividad privada" - (01/11/2013).
- Ley 19.580 "Ley de Violencia hacia las mujeres basada en género" (22/12/2017).
- Ley 19.684 "Ley Integral para personas trans" (26/10/2018).
- Ley 19.846 "Ley de Igualdad de Género" (19/12/2019).
- Ley 19.691 "Trabajo de Personas con Discapacidad en la órbita privada" (08/11/2018).
- Ley N° 20.000 Se otorga subsidios por maternidad y paternidad a los trabajadores de la actividad privada (18/11/2021). Esta Ley contiene nuevas disposiciones respecto de las licencias por paternidad y maternidad para el caso de partos prematuros, múltiples, o con complicaciones.

## Las desigualdades de género en el ámbito laboral

En la medida que, dentro de las organizaciones, se reproduce la división sexual del trabajo y, estando ésta sustentada en los modelos hegemónicos del *ser mujer* y *ser varón*, las repercusiones internas de este sistema son tanto materiales como simbólicas. No sólo opera asignando en la práctica espacios y actividades diferentes (hechos observables en la organización), sino que permea los niveles inconscientes de la misma (valores y creencias o, dicho de otro modo, la cultura organizacional) ArunaRao & David Kelleher, 2005.

La división sexual del trabajo tiene en la **segregación laboral** su expresión en el mercado laboral, donde las creencias y valores sobre lo apto y recomendable para uno y otro sexo/ identidades de género, se traducen en pautas laborales. Las discriminaciones indirectas que conllevan a la segregación laboral tienen en ésta, al menos, dos expresiones:

La **segregación ocupacional horizontal**, que hace que las mujeres se concentren en determinados empleos y los varones en otros. Las mayores concentraciones de mujeres se corresponden con los empleos usualmente caracterizados como “femeninos” en tanto están asociados a los cuidados y a la asistencia (maestra, enfermera, limpiadora, secretaria, pediatra) y suelen ser menos valorados simbólicamente y económicamente.

La **segregación ocupacional vertical**, también conocida como el fenómeno de los “techos de cristal”, corresponde a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las organizaciones, producto de la conjunción de múltiples variables: menores oportunidades de formación continua, mayores dificultades para articular sus vidas personales y laborales a medida en que se incrementan las demandas del puesto, criterios sesgados de jefes y decisores, prejuicios o esquemas “androcéntricos” sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etc.

Por su parte, quienes tradicionalmente ocupan el rol de proveedores (lugar, como se dijo, socialmente más prestigioso) son los varones. Se ha construido en nuestras sociedades un *modelo universal* de trabajador que ineludiblemente se presenta en nuestro imaginario como varón (y, valga la aclaración, como un varón determinado, no como cualquier varón), una imagen que está directamente asociada a las características que atribuimos a lo masculino. Joan Acker desarrolla la noción de este individuo universal, que en la realidad social es un varón, en varias de sus publicaciones.<sup>1</sup>

Estas formas de discriminación y segregación ocupacional traen aparejadas otras desigualdades de género expresadas en la brecha salarial, brecha de cuidados, brecha de acceso y control de recursos, oportunidades de ascensos y de participación en la toma de decisiones, entre otras.

El contexto de la pandemia de Covid-19 ha reforzado la desigual distribución del trabajo no remunerado de cuidados. Algunas situaciones, como la virtualización de la educación y el teletrabajo, han ocasionado una sobrecarga de tareas no remuneradas para las mujeres. Esto evidencia que en situaciones de crisis la situación de las mujeres se ve más desfavorecida. La pandemia ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de los sistemas de atención en todo el mundo y de qué manera se intensifica en estas situaciones la carga de cuidados y de trabajo doméstico no remunerado para las mujeres.

---

1

El mercado de trabajo aún funciona de espaldas a lo que ocurre en el ámbito de la reproducción social. La estructura y los modos de funcionamiento institucionales del sector, están dispuestos para un tipo de trabajador sin responsabilidades familiares y asignado exclusivamente a la tarea de provisión económica. Como ya se dijo, este “trabajador ideal” difiere significativamente de la mayoría de las mujeres reales y, sobre todo, de su “deber ser” asignado, ligado a las tareas domésticas y de cuidado en el ámbito privado. Así, el conjunto de la organización social se estructura con los mercados como epicentro y la cotidiana, crucial y difícil responsabilidad de mantener la vida - el ámbito reproductivo - se delegó “... sin un solo gesto de reconocimiento colectivo, a la esfera de lo gratuito, de lo invisible, del espacio privado de las mujeres” (Pérez Orozco, 2004).

Las políticas públicas dirigidas a facilitar la corresponsabilidad deberán arbitrarse de forma que se proteja el derecho de la madre a acceder al mercado de empleo y a permanecer en él sin que la situación familiar sea un elemento discriminatorio. Se deberán proteger también el derecho del padre en el mismo sentido que el anterior, así como el derecho de los/as hijos/as al cuidado y la educación y el derecho de las personas adultas mayores y personas dependientes a permanecer con sus familias mientras éstas puedan atenderlos. Es imprescindible repensar los tiempos dedicados al trabajo fuera de casa y aquellos otros dedicados al cuidado y atención de los/as niños/as y, por supuesto, los usos de esos tiempos según el sexo<sup>2</sup>.

La continuidad del alza de la tasa de empleo de las mujeres depende de la conciliación del trabajo remunerado con el trabajo de cuidados, particularmente de las mujeres con menores niveles educativos, y menores ingresos personales y del hogar, señalando el papel central de las políticas públicas en impulsar estos cambios (Espino et al., 2016).

En primer lugar, el punto de partida es desigual, ya que la participación de las mujeres en el mercado laboral es menor que la de los varones, a pesar del aumento sostenido de la tasa de actividad femenina en los últimos años.

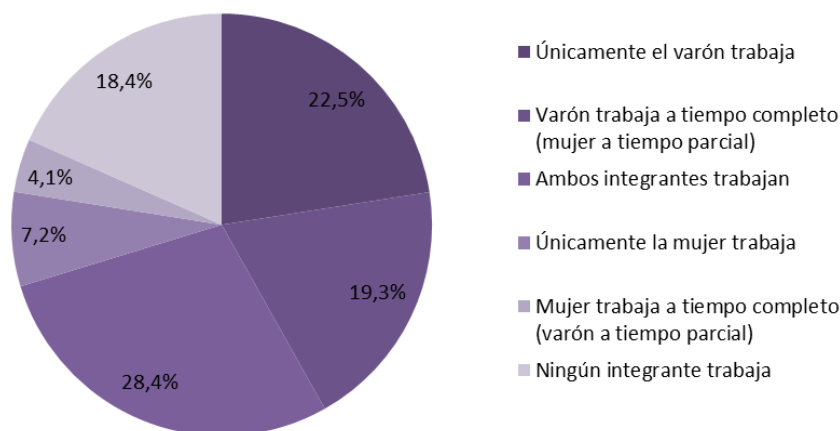
Las posibilidades de acceder al mercado laboral no son homogéneas en las mujeres, sino que las mujeres afrodescendientes, las más jóvenes y aquellas de sectores de niveles de ingresos inferiores tienen mayores dificultades para acceder a un empleo.

Con el fin de evidenciar algunas de estas desigualdades persistentes en el ámbito del trabajo se presentan indicadores elaborados por el Sistema de Información de Género (SIG) de InMujeres para 2022.

---

<sup>2</sup>Extraído de “De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones” - Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad, España)

**Gráfico 1. Distribución porcentual de hogares según participación en el mercado de empleo de sus integrantes. Total país, 2022.**

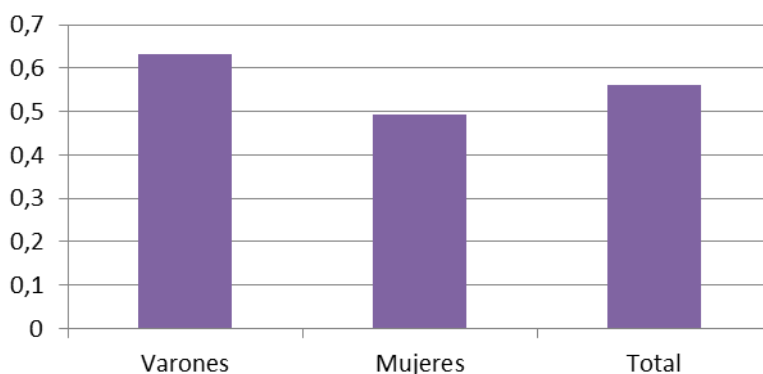


Fuente: SIG-Inmujeres, MIDES en base a ECH 2022, INE

Al analizar la distribución de hogares según la participación de sus integrantes en el mercado de empleo, se observa que en el 28,4%, ambos integrantes trabajan remuneradamente, en el 22,5%, únicamente el varón se encuentra empleado y en el 7,2%, lo hace únicamente la mujer. Estos valores estarían dando cuenta de la persistencia de una división sexual del trabajo con sesgos de género, en la medida que sólo, en casi tres de cada diez hogares, “ambos integrantes trabajan” remuneradamente; en tanto, los hogares en que trabaja “solo el varón” triplican a los que trabaja “únicamente la mujer”. Asimismo, los hogares en los que el “varón trabaja a tiempo completo y la mujer a tiempo parcial”, llegan a 19,3% mientras que aquellos en los que la “mujer trabaja a tiempo completo y el varón a tiempo parcial”, suman apenas el 4,1% del total.

La tasa de empleo da cuenta de la relación entre las personas ocupadas y aquellas en edad de trabajar. En 2022 se ubica en 63,1% para los varones y en 49,4%, para las mujeres.

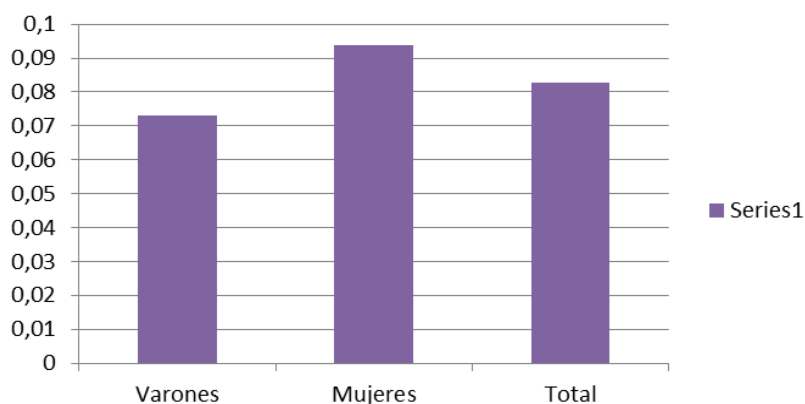
**Gráfico 2. Tasa de empleo de personas de 14 y más años según sexo. Total país, 2022 en promedio.**



Fuente: SIG-Inmujeres, MIDES en base a ECH 2022, INE

Finalmente, la tasa de desempleo evidencia la relación entre la población que no se encuentra empleada pero busca trabajo y la población económicamente activa. Se observa que en 2022 alcanza un valor de 9,4% para las mujeres y 7,3% para los varones.

**Gráfico 3. Tasa de desempleo de personas de 14 y más años según sexo. Total país, 2022 en promedio**

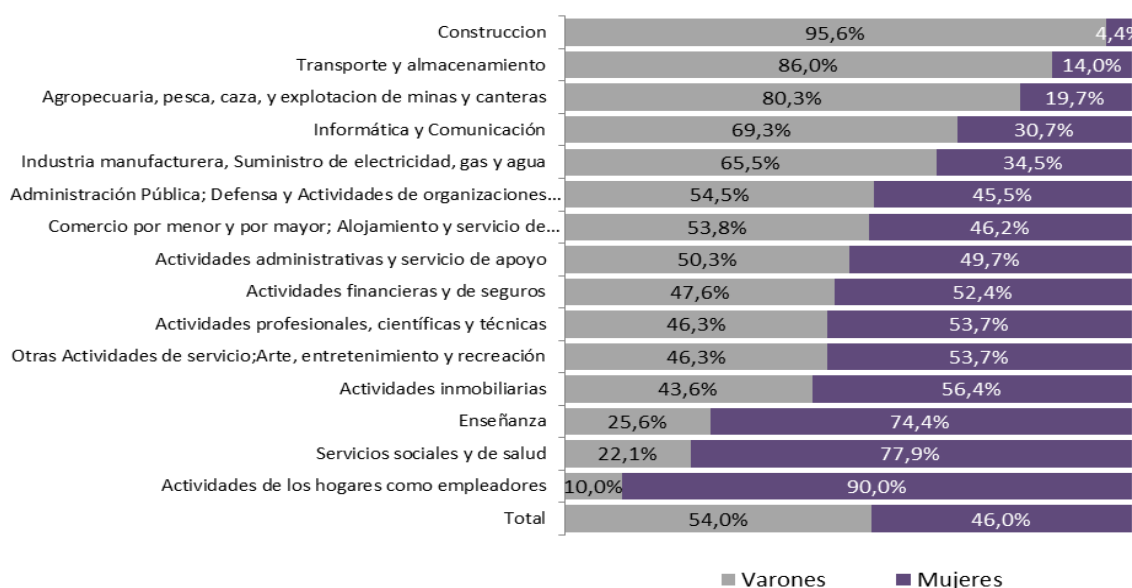


Fuente: SIG-Inmujeres, MIDES en base a ECH 2022, INE

Los indicadores presentados anteriormente, relativos a la tasa de empleo y desempleo, denotan también inequidades de género en el mercado laboral dado que, para 2022, existe una brecha de 14 puntos porcentuales entre la tasa de empleo de los varones en relación con la de las mujeres y dos puntos en el desempleo de mujeres en relación al de varones.

Otra de las dimensiones de la desigualdad de género en el ámbito laboral es la segregación horizontal que se mide a través de la distribución de personas ocupadas por sexo según rama de actividad. El gráfico 4, muestra los valores obtenidos en la misma encuesta, también para el año 2022.

**Gráfico 4. Distribución porcentual de las personas ocupadas por rama de actividad, según sexo. Total país**



Fuente: SIG-Inmujeres, MIDES en base a ECH 2022, INE

A nivel general, se identifica que en el total del mercado de empleo, 54,0% de las personas ocupadas son varones y 46,0%, mujeres. Es posible ver ramas de actividad en las que el porcentaje de mujeres es mayor que el de varones (ramas feminizadas), como lo son la Enseñanza (74,4% de mujeres y 25,6% de varones), los Servicios Sociales y de Salud (77,9% vs. 22,1%) y las actividades de los hogares como empleadores (90% vs. 10%). En las ramas en las cuales los varones se encuentran sobrerrepresentados (ramas masculinizadas), son agropecuaria, pesca, caza y explotación de minas o canteras (80,3% son varones y 19,7% mujeres), transporte y almacenamiento (86,0% vs. 14,0%) y construcción (95,6% vs. 4,49%).

Por otro lado, de acuerdo a un estudio de ONMUJERES<sup>3</sup>, la segregación vertical, que se explica entre otros indicadores por la proporción de mujeres en cargos directivos (directores/as, gerentes/as), aumentó levemente entre 2015 y 2019, pasando de 32,8% a 35,7%, según datos de la Encuesta Continua de Hogares (ECH-INE, 2019). Cuando se analiza esta proporción por sector, se observa que en el público hay un 53,7% de presencia femenina, mientras que en el sector privado el valor desciende a 33,6%. Por otro lado, de los 96 altos cargos de las 19 cámaras empresariales, solo once son ocupados por mujeres. En doce de las 19 cámaras empresariales ninguna mujer ocupa un cargo de dirección.

Solo en 11% de las empresas en Uruguay existen mujeres como máxima autoridad, mientras que en América Latina y el Caribe el porcentaje asciende a casi el doble: 21%.

Por último, se presentan indicadores vinculados al “uso del tiempo” de varones y mujeres, que aportan información acerca de cómo distribuyen el tiempo mujeres y varones para la realización de actividades del mundo público y del privado, dimensión fundamental para comprender las dinámicas de la corresponsabilidad y reparto de la carga total del trabajo en los hogares.

**Cuadro 1. Promedio de horas semanales dedicadas al trabajo remunerado, no remunerado y carga global de trabajo por sexo. TOTAL PAÍS, 2013 y 2022.**

Año	Trabajo remunerado (en horas)		Trabajo no remunerado (en horas)		Carga total de trabajo (en horas)	
	varones	mujeres	varones	mujeres	varones	mujeres
<b>2013</b>	48,8	41,5	18,7	36,4	52,2	56,6
<b>2022</b>	43,6	35,9	20,6	34,4	50,8	53,7

Fuente: Sistema de Información de Género, InMujeres-MIDES, en base a EUT 2013 y 2022, INE

<sup>3</sup> ONUMUJERES/INMUJERES-MIDES. El lugar de las mujeres uruguayas en los cargos de decisión.2021.

En lo que respecta al promedio de horas semanales dedicadas al trabajo, se observa que las dedicadas al trabajo remunerado son mayores para los varones en los dos años medidos y las que se orientan al no remunerado son mayores en mujeres. Y la carga total de trabajo, en uno y otro año, si bien indica una baja, es mayor en mujeres que en varones.

De todas maneras, al observar el comportamiento del trabajo remunerado entre un año y otro, hay una tendencia a la baja, tanto para mujeres como para varones, vale señalar que la última medición se realizó en el escenario de la pandemia del COVID, factor que podría estar explicando entre otros, esta disminución.

El trabajo no remunerado, presenta un incremento de dos puntos porcentuales en los 8 años transcurridos entre un relevamiento y otro, para los varones y una disminución del mismo valor para las mujeres. Es decir, se observa un cambio en la distribución de horas de trabajo en las tareas no remuneradas, entre varones y mujeres. De todas maneras, y aunque la carga global de trabajo tiende a disminuir para los dos sexos, entre 2013 y 2022, sigue siendo mayor la de las mujeres.

## Sistemas de Gestión de Calidad<sup>4</sup>

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

Para los propósitos de este documento, los siguientes términos y definiciones aparecen en las instancias de auditorías. Las explicitamos para aquellas organizaciones que están iniciando este tipo de procesos.

**Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una *no conformidad* y evitar que vuelva a ocurrir.

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una *organización* al más alto nivel. La alta dirección tiene el poder para delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización. Se entiende que la alta dirección es el cuerpo encargado de la toma de decisiones de la organización, formal o informalmente nombrado por la comunidad, para implementar el *sistema de gestión*. Si el alcance del sistema de gestión comprende sólo una parte de una organización, entonces la alta dirección se refiere a quienes dirigen y controlan esa parte de la organización.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

**Calidad:** Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

**Competencia:** Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.

**Conformidad:** Cumplimiento de un *requisito*.

**Desempeño:** Resultado medible.

**Efectividad:** Grado en que las actividades planeadas son realizadas y los resultados planeados alcanzados.

**Evaluación:** Proceso sistemático para determinar cuán bien los individuos, procedimientos, sistemas o programas han cumplido los *objetivos* y *requisitos* formalmente acordados.

**Impacto:** Cambio positivo o negativo en la sociedad, economía o *medio ambiente*, de forma total o parcial, que resulta de las decisiones y actividades, pasadas y presentes, de una *organización*.

**Indicador:** Medición cuantitativa, cualitativa o descriptiva.

**Información documentada:** Información que una *organización* tiene que controlar y mantener; y el medio que la contiene.

**Medición:** Proceso para determinar un valor.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el *desempeño*.

**No conformidad:** Incumplimiento de un *requisito*.

**Norma o estándar** de referencia contiene principios y requisitos técnicos a ser implementados por las organizaciones y que pueden ser evaluados por una entidad de certificación.

Entendemos por norma un documento amplio y no necesariamente uno que haya pasado por un organismo normalizador. Un organismo público puede tener una norma en la medida en que la misma esté acordada entre las partes interesadas y provea estándares de referencia. En particular este modelo es una norma con esas características.

**Objetivo:** Resultado a lograr.

**Obligaciones de cumplimiento:** (término de preferencia) requisitos legales y otros requisitos (término admitido) requisitos legales que una *organización* tiene que cumplir y otros requisitos que una organización tiene que o escoge cumplir.

---

<sup>4</sup> Disponible en el glosario.



**Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones, con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus *objetivos*.

**Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

**Responsabilidad:** Estado de ser responsable por las decisiones y actividades de las partes interesadas de una organización.

**Seguimiento:** Determinación del estado de un sistema, *un proceso* o una actividad. Para determinar el estado puede ser necesario verificar, supervisar y observar de forma crítica.

**Sistema de gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer *políticas, objetivos y procesos* para lograr estos objetivos. Un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas.

El sistema incluye la estructura, los roles, las responsabilidades, la planificación y la operación de la organización. El alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

## Cometido, alcance y funcionamiento

El Modelo de Calidad con Equidad de Género tiene por cometido promover el cambio cultural y estructural en el ámbito laboral. Tiene un alcance universal, es decir, se adapta a la naturaleza de las organizaciones interesadas en su implementación. Estas pueden ser tanto públicas como privadas; grandes, medianas o pequeñas; nacionales o extranjeras.

### Objetivos

El **Objetivo General** del Modelo de Calidad con Equidad de Género es contribuir a la igualdad de género y a la no discriminación en las organizaciones laborales a través de la modificación en los procesos de gestión y en la cultura organizacional.

El Modelo está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - en particular el Objetivo 5 -, con los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU y con los 7 Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS).

### Objetivos Específicos

1- Lograr el compromiso de las altas autoridades de la organización en todo el proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

2- Promover ámbitos laborales libres de violencia de género a través de la creación de mecanismos para la denuncia y derivación responsable y el cambio de patrones culturales.

3- Promover que los llamados para el ingreso a la organización sean inclusivos y por competencia.

4- Analizar la estructura salarial de la organización y sugerir medidas que tiendan a la reducción de la brecha salarial en las situaciones que corresponda.

5- Generar planes de capacitación en las temáticas vinculadas a las desigualdades de género dirigidos a las distintas áreas de las organizaciones, así como identificar necesidades de formación vinculadas a la carrera funcional de mujeres y de varones y sugerir modificaciones en las situaciones que corresponda.

6- Promover una política de corresponsabilidad en los cuidados de manera que mujeres y varones concilien las responsabilidades de las tareas remuneradas con las no remuneradas.

7- Garantizar una efectiva comunicación de todo el proceso de implementación del Modelo, tanto a la interna como a la externa, según el nivel, de modo que todo el personal conozca y participe de los cambios.

### Requisitos

Puede ser aplicado en organizaciones públicas y privadas que cumplan con las siguientes características:

- Cumplir con la legislación nacional y respetar convenios internacionales suscritos por el país.
- Contar con un sindicato afiliado a la organización sindical más representativa, en caso de que lo hubiera.
- Cumplir con obligaciones correspondientes a la negociación colectiva por rama de actividad.
- Implementar el Modelo involucra a todas/os los trabajadoras/es independientemente de su vínculo contractual.
- Comprometerse a brindar información sobre la organización y los datos del personal que el Instituto Nacional de las Mujeres requiera en cualquier etapa del proceso (postulación, implementación y evaluación). Este compromiso se explicita en convenio acordado entre InMujeres y la organización.

La implementación de los requisitos de este Modelo y la evaluación de su cumplimiento permite a la organización obtener la certificación de Calidad con Equidad de Género.

### Actores institucionales

El **Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres)** es quien determina los requisitos del Modelo de Calidad con Equidad de Género, realiza las auditorías, otorga la certificación y aprueba el uso de la marca de Certificación de Calidad con Equidad de Género en la prestación de los servicios e imagen institucional de las organizaciones certificadas.

El **Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)** asesora a InMujeres en el diseño de los requisitos del Modelo y en el proceso de certificación.

El **Comité Asesor** es el espacio interinstitucional, coordinado por InMujeres, que valida la recomendación de la certificación a las organizaciones que implementan el Modelo sobre la base de los informes de auditorías realizadas por el Instituto. Está integrado por: el Instituto Nacional de las Mujeres, que lo preside, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), el Plenario Intersindical de Trabajadores- Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT), las Cámaras Empresariales, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU Mujeres) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

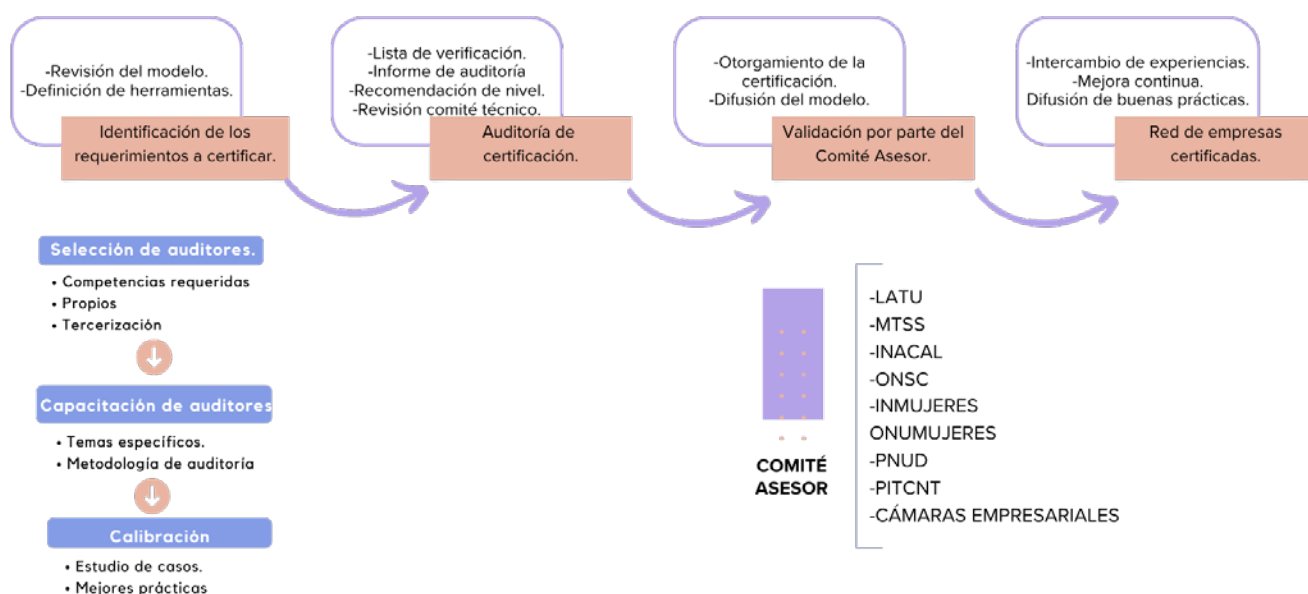
El **Comité Asesor** actúa como garante del proceso de otorgamiento de la Certificación en Calidad con Equidad de Género. También es un promotor importante del Modelo y actúa en las aprobaciones, cambios y/o modificaciones a dicho proceso. Sus funciones son las siguientes:

- Analizar los informes de auditoría.
- Validar la entrega de la certificación en un nivel determinado, pudiendo condicionarla a la realización de ciertas acciones.
- Mantener, extender, reducir, suspender y cancelar certificaciones de niveles.

- Aportar elementos nuevos en la discusión conceptual del Modelo.
- Impulsar, en coordinación con el Instituto Nacional de las Mujeres, procesos de divulgación y sensibilización con perspectiva de género.
- Difundir el Modelo hacia “afuera”, así como impulsar el intercambio regional para la mejora del mismo con el fin de conocer buenas prácticas y aprendizajes.

El **Comité Técnico** está integrado por InMujeres, quien lo coordina, OMEU, LATU, INEFOP y ONU Mujeres. Coordina la capacitación a auditores/as y consultores/as, coordina las auditorías, revisa técnicamente los informes y se asegura de mantener las competencias de los equipos auditores y consultores.

## Proceso de certificación del Modelo



## Mediciones de resultado e impacto

## Proceso de coordinación de las actividades del modelo

### Postulación / ingreso

El proceso de otorgamiento de la certificación tiene las siguientes etapas:

- La organización se contacta con el Instituto Nacional de las Mujeres y presenta una carta que da cuenta del cumplimiento de los requisitos de acceso al Modelo de Calidad con Equidad de Género.
- El Instituto Nacional de las Mujeres evalúa a los aspirantes a implementar el Modelo y comunica las razones para aceptar o no a la organización.
- La organización y el Instituto Nacional de las Mujeres firman un convenio en el que acuerdan que la organización comenzará a trabajar hacia la certificación.
- La organización realiza acciones de cara al cumplimiento de los requisitos del Modelo y concurre a las instancias de coordinación y capacitación organizadas por el Instituto Nacional de las Mujeres y/o por otras organizaciones.
- La organización coordina con el Instituto Nacional de las Mujeres las fechas para su auditoría y envía la documentación solicitada.
- El equipo auditor analiza la documentación enviada y visita a la organización para realizar la auditoría in situ, solicitar las evidencias necesarias y realizar las entrevistas pautadas.
- El equipo auditor elabora un informe de auditoría donde recomienda el otorgamiento de la certificación según nivel.
- El Comité Técnico analiza el informe de auditoría y, en caso de dudas, puede solicitar ampliar la información y lo eleva al comité asesor.
- El Comité Asesor se expresa sobre el otorgamiento de la certificación, pudiendo otorgar un plazo extra para el levantamiento de no conformidades, en caso de existir.
- El Instituto Nacional de las Mujeres otorga la certificación de Calidad con Equidad de Género con un máximo de dos años de vigencia.
- Al plazo de un año el equipo auditor realiza una auditoría de seguimiento donde recomienda la continuación de la certificación o realiza sugerencia de correcciones para mantener el certificado durante el siguiente año.

### Proceso de otorgamiento de la Certificación



### Descripción de Niveles y Ejes del Modelo de Calidad con Equidad de Género

El Modelo se estructura en cuatro niveles, cada uno de los cuales contiene requisitos a cumplir que van aumentando su grado de exigencia conforme se avanza en el proceso de implementación realizado en toda la organización. A su vez, en cada uno de ellos operan ejes de intervención.

A continuación, se describen todos los elementos.

### **Nivel 1: Compromiso**

El objetivo es generar el compromiso institucional para la equidad de género en la organización.

### **Nivel 2: Implementación**

El objetivo es implementar acciones para revertir las desigualdades de género.

### **Nivel 3: Mejora.**

El objetivo es consolidar los procesos de cambio iniciados en el nivel anterior e iniciar un proceso de trabajo con las organizaciones proveedoras de bienes y servicios.

### **Nivel 4: Sostenibilidad**

El objetivo es que la organización incorpore la evaluación de los efectos del MCEG y desarrolle acciones para fomentar la sostenibilidad del mismo a largo plazo.

## **Ejes de intervención**

La lógica del Modelo está basada en la intervención sistemática de los ejes en cada uno de los niveles anteriormente presentados, sosteniendo lo realizado e incorporando acciones que permitan avanzar hacia la igualdad de género

**EJE 1**

Estrategia para la equidad de género. Generación de la estrategia y las condiciones necesarias para implementar el Modelo en cada nivel.

**EJE 2**

Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género. Prevención y tratamiento de las inequidades y discriminaciones por razones de género y/o étnicas-raciales.

**EJE 3**

Selección y competencias del personal. Identificar las prácticas institucionales formales e informales para el reclutamiento y selección de personal que generen sesgos de género y discriminación.

**EJE 4**

Sistema de remuneraciones. Visibilizar las inequidades en la distribución de los ingresos y beneficios y su comunicación y difusión. Se busca superar las brechas de género en las remuneraciones.

**EJE 5**

Capacitación, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral. Crear oportunidades de formación sin sesgos de género, estimular la reducción de la segregación horizontal y vertical y mejorar el ambiente laboral

**EJE 6**

Corresponsabilidad social y de género en los cuidados. Incorporar acciones laborales para la articulación entre trabajo remunerado y carga de cuidados.

**EJE 7**

Comunicación y responsabilidad social. Que comunicación interna y externa no tenga sesgos de género y que apunte a promover la igualdad entre varones y mujeres en los distintos eslabones de la cadena de valor.

**EJE 8**

Evaluación, análisis y mejora. Revisar y evaluar las acciones para cumplir con los objetivos definidos.

## **NIVEL 1 - Compromiso**

### **Eje 1. Estrategia para la equidad de género**

#### **1.1 Política de Calidad con Equidad de género**

- La Dirección debe definir y aprobar una política de calidad con equidad de género.
- Debe proporcionar el marco de referencia para la implementación del Modelo y debe ser documentada, difundida y comprendida por todo el personal.
- Debe expresar la necesidad de identificar las desigualdades de género teniendo en cuenta su cruce con la pertenencia étnico-racial, la identidad de género, la orientación sexual, ubicación jerárquica y otras desigualdades e intervenir.

#### **1.2. Recursos y presupuesto con enfoque de género**

La Dirección debe:

Identificar y proporcionar los recursos necesarios para la implementación del MCEG (asociados a actividades o procesos económicos, humanos, etc.).

Registrar/medir los recursos destinados a la implementación del MCEG.

#### **1.3. Coordinación del MCEG**

La dirección debe designar un equipo (comité, comisión, etc.) que coordine y lidere la implementación del Modelo. El equipo debe estar integrado por al menos un/a:

- Jerarca o asesor/a de jerarca con capacidad de decisión,
- Integrante del área de recursos humanos,
- Integrante del área de comunicación,
- Persona referente en género (puede ser externa),
- Representante de los/as trabajadores/as organizados/as (cuando corresponda).
- Las responsabilidades y funciones del equipo de Coordinación del MCEG son las siguientes:
- Seguir el proceso de implementación del MCEG.
- Garantizar la realización y seguimiento del diagnóstico (detallado en el apartado 1.4), los planes anuales de acción y de capacitación.
- Informar a la Dirección sobre el desempeño del MCEG.
- Aportar insumos para las revisiones anuales (ver eje Evaluación, análisis y mejora).
- Asegurar la difusión, el conocimiento y avances del MCEG al interior de la organización.
- Procurar el asesoramiento profesional adecuado en temáticas de género a lo largo del proceso.
- Coordinar en forma permanente con los equipos designados en el marco del MCEG.
- La integración, responsabilidades y funciones del equipo que coordine el MCEG deben ser documentadas, avaladas por la Dirección y difundidas.

#### **1.4. Diagnóstico**

Debe realizarse y documentar un diagnóstico organizacional con perspectiva de género.

El diagnóstico debe relevar y analizar las dimensiones siguientes:

- Distribución sociodemográfica, incluyendo las variables que permitan ubicar interseccionalidades.
- Selección de personal, cargos, funciones y competencias.
- Sistema de remuneraciones.
- Acciones de corresponsabilidad social.
- Oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Prevención y seguimiento de inequidades de género y violencia basada en género (particularmente, acoso sexual) y discriminación racial.
- Revisar, si es posible, estos aspectos en sus proveedores y clientes de forma de tener una línea de base para los niveles 2 y 3.

- Debe realizarse un análisis FODA para la implementación del Modelo e identificar acciones y estrategias a partir de sus resultados.

### 1.5. Planes de acción

La organización debe elaborar un Plan de acción (I), con objetivos explícitos orientados a eliminar las desigualdades y discriminaciones institucionalizadas.

El Plan de acción debe tener las siguientes características:

- Objetivos específicos.
- Indicadores.
- Metas.
- Acciones.
- Responsables.
- Recursos.
- Plazos.

La organización debe asegurarse que el Plan de acción:

- Tome en cuenta los resultados del diagnóstico y del FODA realizado.
- Cuenta con objetivos, indicadores, metas y acciones medibles para todos los ejes y brechas identificadas del MCEG.
- Sea elaborado en forma participativa.
- Sea aprobado por la Dirección.
- Sea difundido entre el personal.
- Los indicadores propuestos se clasifican en dos tipos:
  - Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad de Género: dan cuenta de las mejoras en la gestión con equidad de género.
  - Indicadores de desigualdad de Género: permiten conocer el grado de avance en la incorporación de medidas para la disminución de las brechas de género. Los indicadores suelen adoptar niveles de medición intervalo continuo, presentándose como porcentajes, tasas, ratios, etc.

### Eje 2. Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género

Inequidades de género, acoso sexual y laboral, violencia doméstica y otras discriminaciones conexas.

- Debe conformarse en la organización un equipo encargado de la recepción y seguimiento de situaciones de inequidades de género, acoso sexual, laboral y otras discriminaciones conexas y para la recepción, orientación y derivación de casos de violencia doméstica.
- La integración, responsabilidades y funciones del equipo deben ser definidas por escrito, avaladas por la Dirección y difundidas.
- Las personas integrantes del equipo deben firmar un compromiso de confidencialidad respecto al trato de toda información relativa a las consultas y/o denuncias.
- Las responsabilidades y funciones del equipo de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones son las siguientes:
  - Recibir consultas y denuncias.
  - Realizar derivaciones a los servicios especializados externos en caso de situaciones de violencia doméstica.
  - Desarrollar y proponer protocolos de prevención de violencia y acoso.
  - Desarrollar procedimientos para la recepción y seguimiento de consultas y/o denuncias, de inequidades de género, acoso sexual y otras discriminaciones conexas, y para la recepción, orientación y derivación de casos de violencia doméstica teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente.
  - Asesorar y tomar medidas (si corresponde).
  - Mantener registros de las denuncias y las medidas adoptadas.
  - Realizar acciones de prevención del acoso sexual, inequidades de género y otras discriminaciones.

- Asegurar el mantenimiento de la confidencialidad del proceso.
- Informar a la Dirección o a la autoridad competente sus resultados.
- Formarse en la temática.
- La dirección debe asegurarse de que no existan en las entrevistas de ingreso a la organización preguntas acerca de la planificación familiar, embarazo o solicitud de análisis de embarazo a las mujeres durante el proceso de selección y la trayectoria laboral.
- La dirección debe asegurarse de que no existan:
  - Sanciones, investigaciones, traslados y/o despidos no justificados por razones válidas.
  - Análisis médicos por encima de los que exige la ley al personal.
  - Cambios injustificados en los horarios y/o en la asignación de tareas.
  - Cambios injustificados en las remuneraciones.
- Adicionalmente, la organización debe implementar acciones de prevención y sensibilización contra las discriminaciones (ver eje Comunicación y responsabilidad social).

### **Eje 3. Selección y competencias del personal**

- Se debe incorporar en forma paulatina la variable sexo e identidad de género en todas las bases de datos y registros del personal, presentes y futuros. (Ley N° 19.684 “Ley Integral para personas trans” 26/10/2018).
- Se debe incorporar la variable étnico-racial a los registros del personal (Ley N° 19.122 de Acciones afirmativas para población afrodescendiente). Se recomienda a las organizaciones privadas que también lo hagan.

### **Eje 4 Sistema de remuneraciones**

La organización debe difundir a la interna la composición de las remuneraciones y su publicación en los portales de transparencia en el sector público (cuando corresponda).

### **Eje 5. Capacitación, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral**

La organización debe diseñar y aprobar un plan de capacitación anual sin sesgos de género y con recursos asociados.

Se debe capacitar a:

- Los/las integrantes del equipo que coordina el MCEG, en los temas y el contenido del Modelo para su adecuada implementación (20 horas de duración).
- El equipo de recepción de consultas y denuncias de discriminaciones, acoso sexual y violencia doméstica, en la temática y la legislación vigente en relación a la misma (por lo menos 20 horas de duración).

Se debe prever cómo evaluar las instancias de capacitación y su efectividad.

Se debe trabajar en procedimientos formales de promoción y desarrollo de carreras horizontales y verticales sin sesgos de género.

En cuanto a las Oportunidades de Desarrollo, los llamados u otras oportunidades deben prever que la convocatoria sea inclusiva, conforme a las leyes vigentes (Ley N° 19.684, Ley N° 19.122 y Ley N° 18.651).

### **Eje 6. Corresponsabilidad social y de género en los cuidados**

La Dirección debe incluir en su política de Calidad con Equidad de Género, el compromiso efectivo con la corresponsabilidad: contribuir al cuidado de las personas dependientes, de modo que la vida familiar y laboral sea compatible para todo el personal en forma equitativa, y promover una distribución equitativa del trabajo no remunerado.

### **Eje 7. Comunicación y responsabilidad social**

La organización debe comunicar a todo el personal:



- Los objetivos del MCEG y las metas de la organización al respecto.
- La política, los resultados del diagnóstico, el Plan anual de acción y el Plan anual de capacitación.
- La integración, funciones y responsabilidades del equipo que coordina el MCEG.
- La integración, funciones y responsabilidades de los equipos de inequidades de género, acoso sexual y otras discriminaciones, violencia doméstica, así como su compromiso de confidencialidad.
- Asimismo, la organización debe incorporar la perspectiva de género en su comunicación. Como mínimo, debe:
- Integrar el lenguaje inclusivo en la comunicación interna y externa.
- Eliminar posibles imágenes estereotipadas y discriminatorias de la comunicación de la organización.

### **Eje 8. Evaluación, análisis y mejora**

La organización debe prever la realización de auditorías internas con el fin de evaluar el desempeño del sistema de calidad con equidad de género.

La organización debe definir y documentar la planificación para la realización de auditorías internas con perspectiva de género. La misma debe incluir:

- las responsabilidades para planificar y realizar las auditorías, establecer registros e informar sus resultados y mantenerlos.
- la selección de auditores/as en la temática (pueden ser de calidad).
- la capacitación de auditores/as en el Modelo.
- la planificación de las auditorías en cuanto al alcance, frecuencia, recursos, plazos y responsables (teniendo en cuenta que los/as auditores/as no auditen su propio trabajo).

La organización debe tener la planificación de las auditorías aprobada.

## **NIVEL 2 - Implementación**

### **Eje 1. Estrategia para la equidad de género**

#### **1.1 Política de Calidad con Equidad de género**

La Dirección debe asegurarse que la política de calidad con equidad de género sea evaluada en cuanto a su adecuación, difusión y comprensión por parte de todas las personas de la organización.

#### **1.2 Recursos y presupuesto con enfoque de género**

La Dirección debe incluir en su planificación presupuestal el MCEG, asegurando los recursos para su mantenimiento.

#### **1.3 Coordinación del MCEG**

Las responsabilidades y funciones del equipo que coordina el MCEG se mantienen. Cualquier modificación en su integración, responsabilidades o funcionamiento debe ser registrada y comunicada a la organización.

#### **1.4 Diagnóstico**

No aplica en este nivel.

#### **1.5 Planes de acción**

La organización debe elaborar un nuevo plan de acción (II), con las mismas características establecidas en el Nivel 1, teniendo en cuenta el análisis del plan de acción anterior y la revisión por la Dirección establecida en este nivel.

## Eje 2. Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género

### **Inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones conexas.**

Las responsabilidades y funciones del equipo de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones, se mantienen. Cualquier modificación en su integración, responsabilidades o funcionamiento debe ser registrada y comunicada a la organización.

La organización debe:

- Contar con los procedimientos aprobados e implementados para la recepción y seguimiento de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones (elaborados por el equipo, con el debido asesoramiento), que tenga en cuenta la permanencia e inserción de las mujeres en el trabajo (pago íntegro del salario laboral o jornal, licencia extraordinaria con goce de sueldo, flexibilización o cambio de horario o lugar de trabajo, estabilidad en el puesto de trabajo) y aseguren los derechos de las mujeres víctimas de violencia.
- Desarrollar medidas de prevención del acoso sexual laboral, inequidades de género y otras discriminaciones.
- Registrar número y tipo de casos y/o denuncias, tipo de resoluciones adoptadas, plazos, entre otra información que pueda considerarse relevante.
- Asegurar el control y mantener la confidencialidad de los casos.
- La organización debe realizar acciones afirmativas para las mujeres en situación de violencia doméstica, como ser licencias y/o permisos especiales u otras.

## Eje 3. Selección y competencias del personal

La organización debe:

- Asegurarse que los llamados (internos o externos) y las evaluaciones ligadas a los procesos de selección se focalicen en las competencias necesarias para el desempeño de las tareas sin sesgos de género y conforme a la normativa vigente (Ley N° 19.684, Ley N° 19.122 y Ley N° 18.651).
- Definir un procedimiento escrito para la contratación y asignación del personal, a efectos de dar cumplimiento a la normativa vigente en los procesos de convocatoria y selección (sesgos de género, ascendencia étnico racial, diversidad sexual y discapacidad).
- Iniciar la definición de los perfiles de cargo, precisando las competencias necesarias para el respectivo desempeño (conocimientos y habilidades).
- Al menos el 30% de los perfiles de cargos de la organización deben estar definidos sin sesgos de género y con lenguaje inclusivo.
- Actualizar y analizar, los siguientes indicadores:
  - número de postulaciones recibidas y número de ingresos por cargo, edad, sexo, identidad de género, ascendencia étnica racial y discapacidad, en el último año.
  - distribución del personal por puesto y sexo, identidad de género, ascendencia étnico-racial.
  - distribución del personal por sexo, identidad de género, ascendencia étnico-racial y área.

## Eje 4. Sistema de Remuneraciones

La organización debe:

- Generar indicadores por sexo, identidad de género, ascendencia étnica racial y discapacidad para analizar el sistema de remuneraciones. Se solicita como mínimo explicitar: salario promedio, incentivos / beneficios / compensaciones extraordinarias, remuneración promedio, cálculo de brechas de remuneración (por sexo, identidad de género, ascendencia étnica racial, discapacidad y puesto).
- Explicitar los criterios de asignación de incentivos, beneficios, compensaciones extraordinarias. Asegurar que dichos criterios no tengan sesgos y sean difundidos.

### **Eje 5. Capacitación, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral**

La organización debe evaluar el cumplimiento del plan de capacitación del nivel anterior y elaborar un segundo plan teniendo en cuenta la sensibilización en género desde una perspectiva interseccional, asegurando que:

- El 25% de las altas jerarquías (dirección, gerencias, jefaturas, asesores directos) tengan sensibilización de al menos 4 horas de duración.
- El 50% del personal de las áreas estratégicas identificadas en el diagnóstico, como ser Recursos Humanos, Comunicación y Financiero Contable, tengan sensibilización de al menos 12 horas de duración.
- El equipo de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones, continúa la formación específica en discriminaciones, acoso y violencia doméstica.
- El equipo que coordina el Modelo, continúa la formación específica en las temáticas que indica el modelo.
- Para avanzar en oportunidades de desarrollo, el Comité deberá analizar si la formación brindada por la organización al personal contribuye a mejorar el ascenso de las mujeres en la organización, así como a la eliminación de la segregación ocupacional, de acuerdo a la legislación vigente.
- Se debe realizar una encuesta de clima laboral con perspectiva de género y definir las acciones que corresponda.

### **Eje 6. Corresponsabilidad social y de género en los cuidados**

La organización debe:

- Sensibilizar al personal en corresponsabilidad social de los cuidados.
- Relevar e incorporar a la base de datos del personal el número de personas dependientes y el tipo de dependiente a cargo (menores de edad, personas con discapacidad, personas adultas mayores) para identificar "necesidades de cuidado".
- Facilitar información sobre servicios de cuidados.

### **Eje 7. Comunicación y responsabilidad social**

La organización debe comunicar:

- Los logros alcanzados en el marco del MCEG.
- La integración, funciones y responsabilidades del equipo de atención a situaciones de discriminaciones, acoso sexual y violencia doméstica.
- La existencia de los mecanismos de consulta y denuncia de situaciones de discriminaciones, acoso sexual y violencia doméstica.

Deben existir campañas o mecanismos de comunicación interna que tengan como objetivo el tratamiento de estereotipos de género, violencia basada en género, discriminaciones, corresponsabilidad, entre otros.

Se deben profundizar las acciones de comunicación para mejorar el funcionamiento de los mecanismos existentes.

El uso del lenguaje inclusivo debe ser extendido en la organización.

### **Eje 8. Evaluación, análisis y mejora**

La Dirección debe revisar y analizar en forma crítica los datos, indicadores y resultados de las mediciones de los distintos aspectos que componen la política de calidad con equidad de género, los planes de acción y capacitación y las actividades realizadas en los diferentes ejes.

De la revisión por la dirección surgen acciones y recomendaciones de mejora para el siguiente período.

El análisis y las conclusiones de la revisión deben quedar documentadas. El análisis deberá considerar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

El equipo que coordina el Modelo debe realizar un estado de situación orientado a conocer las desigualdades de género en las organizaciones proveedoras de bienes y/o servicios, con la finalidad de proponer acciones para revertirlas.

La organización realiza auditorías internas basándose en los requisitos del Modelo.

## **NIVEL 3 - Mejora**

### **Eje 1. Estrategia para la equidad de género**

#### **1.1 Política de Calidad con Equidad de género**

La Política de Calidad con Equidad de género es revisada y evaluada en cuanto a su adecuación, difusión y comprensión por parte de todas las personas de la organización.

Se deben emprender acciones para que el servicio o producto de la organización encarne la Política de Calidad con Equidad de Género.

#### **1.2 Recursos y presupuesto con enfoque de género**

La organización deberá incluir información sobre el personal desagregada por sexo, identidad de género, ascendencia étnica racial, discapacidad, en su rendición o evaluación presupuestal periódica.

#### **1.3 Coordinación del MCEG**

Las responsabilidades y funciones del equipo que coordina el MCEG se mantienen. Cualquier modificación en su integración, responsabilidades o funcionamiento debe ser registrada y comunicada a la organización.

#### **1.4 Diagnóstico**

Si corresponde debe realizarse un nuevo diagnóstico organizacional con perspectiva de género de acuerdo con los requisitos establecidos en el Nivel 1 (el diagnóstico no debe tener más de cuatro años en el momento de la auditoría).

A partir del nuevo diagnóstico, se deben analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para dar sostenimiento al Modelo en la organización y generar estrategias frente a los hallazgos.

#### **1.5 Planes de acción**

La organización debe elaborar un nuevo Plan de acción (III), con las características establecidas en el Nivel 1, teniendo en cuenta el análisis del Plan de acción anterior (II) y la Revisión por la Dirección de este nivel.

### **Eje 2. Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género**

#### **Inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones conexas**

Las responsabilidades y funciones del equipo de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones se mantienen. Cualquier modificación en la integración, responsabilidades o funcionamiento de este equipo, debe ser registrada y comunicada a la organización.

La organización debe:

- Sistematizar los registros de las denuncias y situaciones recibidas.
- Analizar dichas situaciones (número, tipo de casos o denuncias) y sus resoluciones a nivel institucional (tipo, plazos, entre otras).
- Asegurar el control y mantener la confidencialidad de los casos.

- Desarrollar medidas de prevención de inequidades de género, acoso sexual y otras discriminaciones, con especial énfasis en el personal subcontratado y proveedores.
- Brindar a las mujeres en situación de violencia doméstica la posibilidad de acceder a consultas externas dentro del horario laboral. El uso de la flexibilidad horaria o de cualquier licencia o permiso (regular o especial) no podrá afectar la prima por presentismo y/o productividad.
- Desarrollar medidas de apoyo a las mujeres que están en proceso de salida de las situaciones de violencia doméstica. Ver que estas medidas se implementen tanto para personal permanente como para personal subcontratado o proveedores (seguridad, limpieza, etc.).
- Asegurar que las personas no sufren hostigamiento en el lugar de trabajo a través de los signos, símbolos, comentarios, imágenes estereotipadas. Incluye también al personal subcontratado.
- Implementar acciones para la prevención y sensibilización contra las discriminaciones que incluyan al personal subcontratado.

### **Eje 3. Selección y competencias del personal**

La organización debe realizar:

- Procesos de convocatoria y selección de nuevas incorporaciones, basándose en los perfiles de cargos elaborados.
- Brindar entrenamientos o capacitaciones para lograr el cumplimiento de los perfiles de cargos, en caso de identificar brechas.
- Actualizar y analizar los indicadores definidos y medidos en el Nivel 2.
- Definir al menos el 70% de sus perfiles de cargos con las características referidas en Nivel 2.

### **Eje 4. Sistema de remuneraciones**

La organización debe:

- Medir y analizar los indicadores definidos en el nivel anterior y tomar medidas para equiparar las remuneraciones en caso de que existan brechas salariales, en función de la legislación vigente.
- Explicitar los criterios de asignación de incentivos, beneficios, compensaciones extraordinarias. Asegurar que dichos criterios no tengan sesgos y sean difundidos.
- Implementar acciones afirmativas para equiparar las remuneraciones de varones y mujeres (en presencia de brechas).

### **Eje 5. Capacitación, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral**

Las capacitaciones en género desde una perspectiva interseccional deberán ampliar su alcance a:

- El 50% de las altas jerarquías (dirección, gerencias, jefes, asesores/as directos/as) deberán contar con una sensibilización de al menos 4 horas de duración.
- El 75% del personal de áreas estratégicas, definidas en el nivel anterior, deberá contar una sensibilización de al menos 20 horas de duración.

El equipo de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones, continúa la formación específica en discriminaciones, acoso y violencia doméstica.

El equipo que coordina el Modelo continúa la formación específica en las temáticas que indica el modelo.

Para avanzar en oportunidades de desarrollo, el Comité deberá analizar si la formación brindada por la organización al personal contribuye a mejorar el ascenso de las mujeres en la organización, así como a la eliminación de la segregación ocupacional, de acuerdo con la legislación vigente.

En oportunidades de desarrollo, este nivel tiene que asegurar que todas las personas accedan en las mismas condiciones a las ofertas que brinda la organización para la carrera funcional.

Se realizan evaluaciones de desempeño del personal con perspectiva de género.

La organización toma acciones en base a los resultados de la encuesta de clima laboral con perspectiva de género.

## **Eje 6. Corresponsabilidad social y de género en los cuidados**

La organización debe:

- Implementar acciones para continuar con la difusión sobre servicios de cuidado (por ejemplo, partidas específicas para cuidados).
- Medir y analizar el uso que hacen varones y mujeres de las distintas licencias y de otro tipo de mecanismos ligados al cuidado.
- Promover la utilización de licencias y de otros mecanismos ligados al cuidado por parte de los varones.

Promover el involucramiento y la participación de los varones en los cuidados y el trabajo no remunerado.

## **Eje 7. Comunicación y responsabilidad social**

La organización debe:

- Promover en forma activa la equidad de género entre los proveedores y clientes a través de diferentes medios como ser la página web, redes, folletería, etc.
- Generar estrategias para captar nuevas organizaciones que integran su cadena de valor.
- Integrar en la comunicación de sus productos o servicios su política de calidad con equidad de género.
- Incluir dentro de sus procesos de comunicación externa la difusión de acciones y logros en el marco del MCEG (Cámaras empresariales, asociaciones, clústeres, comunidad, etc.) .

## **Eje 8. Evaluación, análisis y mejora**

La Dirección debe revisar y analizar en forma crítica los datos y resultados de las mediciones de los planes de acción, capacitación, retroalimentación de la encuesta de clima laboral y de los indicadores definidos en el período, así como las acciones propuestas en la revisión anterior.

De la revisión por la dirección surgen acciones y recomendaciones de mejora para el siguiente período.

El análisis y las conclusiones de la revisión deben quedar documentadas. El análisis deberá considerar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

El equipo que coordina el Modelo debe realizar un estado de situación orientado a conocer las desigualdades de género en las organizaciones proveedoras de bienes y/o servicios con la finalidad de proponer acciones para revertirlas.

La organización debe realizar auditorías internas basándose en los requisitos del Modelo.

## **NIVEL 4 - Sostenibilidad**

### **Eje 1. Estrategia para la equidad de género**

#### **1.1 Política de Calidad con Equidad de género**

Se revisa, actualiza y difunde a todos los grupos de interés.

Se deben emprender acciones para que el servicio o producto de la organización encarne la Política de Calidad con Equidad de Género.

Se asegura la sostenibilidad del Modelo.

#### **1.2 Recursos y presupuesto con enfoque de género**

La Dirección debe analizar la evolución de los recursos económicos destinados a la implementación, mantenimiento y mejora del MCEG, desde el inicio hasta el cumplimiento de este nivel inclusive.

La organización debe realizar la justificación económica y social de los proyectos de inversión teniendo en cuenta la perspectiva de género.

### 1.3 Coordinación del MCEG

Las responsabilidades y funciones del equipo que coordina el MCEG se mantienen. Cualquier modificación en la integración, responsabilidades o funcionamiento de este equipo debe ser registrada y comunicada a la organización.

### 1.4. Diagnóstico

Debe realizarse un nuevo diagnóstico organizacional con perspectiva de género de acuerdo con los requisitos establecidos en el Nivel 1 (el diagnóstico no debe tener más de cuatro años en el momento de la auditoría).

A partir del nuevo diagnóstico, se deben analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para dar sostenimiento al Modelo en la organización y generar estrategias frente a los hallazgos.

### 1.5 Planes de acción

La organización debe elaborar un nuevo Plan de Acción (IV), con las características establecidas en el Nivel 1, teniendo en cuenta el análisis del Plan de acción anterior (III) y la Revisión por la Dirección de este Nivel.

## Eje 2 Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género

### **Inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones conexas**

- La organización debe realizar un informe en el que se describa la aplicación de los procedimientos de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones.
- Asegurar el control y mantener la confidencialidad de los casos.
- El informe deberá incluir la actualización de los indicadores utilizados (número y tipo de casos, tipo de resoluciones adoptadas y plazos, como mínimo), obstáculos y fortalezas halladas, y propuestas de mejora.

## Eje 3. Selección y competencias del personal

La organización debe:

- Actualizar y analizar la evolución de los indicadores definidos y medidos en los niveles anteriores.
- Definir todos sus perfiles de cargos con las características referidas en Nivel 2.
- Analizar la efectividad del uso de los procedimientos definidos para la contratación del personal y la segregación horizontal y vertical.
- Analizar la relación entre las capacitaciones y la segregación horizontal y vertical.
- Definir las competencias sin sesgos de género y con lenguaje inclusivo, para todos los cargos de la organización.

## Eje 4. Sistema de remuneraciones

La organización debe:

Actualizar los indicadores medidos desde el nivel 1 hasta el presente y analizar su evolución.

- Medir los incentivos, beneficios, compensaciones extraordinarias por sexo, identidad de género, ascendencia étnica racial, discapacidad y puesto.
- Profundizar las acciones afirmativas para equiparar las remuneraciones de varones y mujeres (en presencia de brechas).
- Profundizar en el análisis de los criterios de valoración de las tareas y generar acciones afirmativas al respecto.

## Eje 5. Capacitación, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral

Las capacitaciones en temáticas de género, diversidad sexual, discapacidad y perspectiva étnico racial deben ampliar su alcance:

- Al menos 4 horas de duración al 100% de las altas jerarquías (dirección, gerencias, jefaturas, asesores/as directos/as).
- Al menos 8 horas de duración al 100% del personal de la organización.
- Al menos 20 horas de duración al 100% del personal del área financiero-contable y de las áreas estratégicas.

Adicionalmente, la organización debe profundizar la integración de la perspectiva de género desde un enfoque interseccional a todas sus capacitaciones.

Asimismo, la organización deberá prever un sistema de actualización y formación permanente mediante el mantenimiento de las capacitaciones.

El equipo de inequidades de género, acoso sexual, violencia doméstica y otras discriminaciones, continua la formación específica en discriminaciones, acoso y violencia doméstica.

El equipo que coordina el Modelo, continúa la formación específica en las temáticas que indica el modelo.

Para avanzar en oportunidades de desarrollo, el Comité deberá analizar si la formación brindada por la organización al personal contribuye a mejorar el ascenso de las mujeres en la organización, así como a la eliminación de la segregación ocupacional, acorde a la legislación vigente.

Se evalúa el impacto de las capacitaciones realizadas.

Se valoran los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal.

Se realiza una nueva encuesta de clima laboral con perspectiva de género.

Se analizan los resultados de la encuesta de clima laboral con perspectiva de género y se comparan con la línea de base.

#### **Eje 6. Corresponsabilidad social y de género en los cuidados**

La organización debe actualizar la base de datos generada en niveles anteriores.

Adicionalmente, debe analizar el grado de satisfacción de su personal con las acciones implementadas en torno al cuidado y debe continuar con la difusión de información sobre servicios de cuidados.

#### **Eje 7. Comunicación y responsabilidad social**

La organización debe:

- Profundizar las acciones relativas a los ámbitos de incidencia.
- Incluir alguna cláusula que beneficie significativamente a los proveedores que trabajan por la equidad de género.
- Generar acciones de responsabilidad social que promuevan la equidad de género en la comunidad.
- Promover la equidad de género a través de la página web, redes, folletería y otros medios de comunicación identificados en el diagnóstico.
- Comunicar a todo el personal de la organización el resultado del nuevo diagnóstico.

#### **Eje 8. Evaluación, análisis y mejora**

La Dirección debe:

- Evaluar el impacto de la política de calidad con equidad de género en la organización.
- Evaluar los resultados de las acciones implementadas de acuerdo con el Plan de acción (III).
- Medir y analizar el total y la evolución de los recursos económicos destinados a la implementación, mantenimiento y mejora del MCEG.
- Analizar el funcionamiento de los procedimientos de consulta y denuncia: satisfacción con la tarea, adecuación de los perfiles, entre otros aspectos.



- Analizar los resultados de la encuesta de clima respecto a la satisfacción con la actuación de los mecanismos de consulta y denuncia.
- Valorar, medir y analizar cómo repercute el sistema de gestión con equidad de género en la gestión de los recursos humanos y en el desarrollo de las personas.
- Analizar la satisfacción del personal con las acciones de corresponsabilidad implementadas.
- Valorar las medidas realizadas para la prevención y abordaje de inequidades de género, acoso sexual y otras.
- Medir el impacto de las acciones de comunicación.

La organización debe generar un documento que incluya la repercusión de la política de calidad con equidad de género en la organización, dando cuenta de cada uno de los ejes de implementación.

El documento debe ser revisado y analizado en forma crítica por parte de la Alta Dirección y deben surgir recomendaciones y acciones.

La organización debe medir la evolución de los indicadores desde el inicio de la implementación del Modelo hasta el Nivel 4 y demostrar tendencias positivas en la reducción de indicadores de brechas y gestión:

- Número de postulaciones recibidas.
- Número de ingresos a la organización.
- Distribución del personal.
- Remuneración promedio.
- Brechas de remuneración.
- Evolución del uso que hacen los varones y mujeres de las licencias.
- Evolución del uso del sistema de cuidados que haya implementado la organización (servicios de cuidados, sistema de copagos, convenios, etc.).
- Evolución de las capacitaciones y tipos de capacitación (analizar según operativas o estratégicas, cantidad de horas, dinero invertido, exterior/interior, horarios, entre otras).
- Prevención y seguimiento de inequidades de género, acoso sexual, violencia basada en género, discriminación étnico-racial y otras formas de discriminación.

Se espera que en este nivel las personas que colaboran sean consultadas sobre el proceso del Modelo en la organización y recibir la retroalimentación necesaria para la mejora continua.

En la Revisión por la dirección se debe hacer seguimiento de las acciones que surjan de la revisión anterior.

## Referencias bibliográficas

Acker, Joan: **“Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género”** en Marysa Navarro y Catherine Stimpson (compiladoras). Cambios sociales, económicos y culturales, pp. 111-139. México: Fondo de Cultura Económica. Año 2000.

Espino Alma (coordinadora). **Las desigualdades de género y la ciencia económica. La perspectiva de la economía feminista.** Universidad de la República, Comisión Sectorial de Enseñanza. 2021.

Consultoría ONUMUJERES/ Uruguay. **Actualización de la tercera versión del Modelo de Calidad con Equidad. 2020.**

Norma ISO 9000:2015 - Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario

Norma ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos

García Prince, E. (2008) **“Políticas de Igualdad, Equidad y GenderMainstreaming, ¿de qué estamos hablando?”** Proyecto Regional de PNUD “América Latina Genera: Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género en Latinoamérica y El Caribe”, PNUD.

Inmujeres-Mides (2009) **“Guía para la transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas para el Estado uruguayo”.**

Inmujeres-Mides (2016) **III Versión del Modelo de Calidad con Equidad de Género**

Rodríguez Gustá, Ana Laura: **“La transversalización de género en la Intendencia de Montevideo”** IMM, 2010.

<https://dbcalidad.blogspot.com/2021/03/la-gestion-de-los-recursos-humanos-en.html>

[http://www.iso.org/iso/03\\_terminology\\_used\\_in\\_iso\\_9000\\_family.pdf](http://www.iso.org/iso/03_terminology_used_in_iso_9000_family.pdf) se proporcionan directrices sobre varias palabras de uso frecuente en las normas de SGC desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176 y que tienen un significado identificado en el diccionario.