



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA

Guia per al disseny i per a la implantació d'un pla d'Igualtat d'Oportunitats en una universitat

**Carme Martínez Costa, Amaia Lusa García, M. Dolors
Calvet Puig, Isabel Gallego Fernández, Olga Pons
Peregot, Marta Tura Solvas**

*GIOPACT: Grup de recerca d'Igualtat d'Oportunitats en
l'Arquitectura, la Ciència i la Tecnologia de la UPC*

Treball de recerca finançat per l'Institut Català de les Dones els anys
2004 i 2005.

*IOC-DT-P-2006-6
Gener 2006*

**Institut d'Organització i Control
de Sistemes Industrials**



CONTINGUTS

Presentació	3
1. AVANTATGES DE L'EQUITAT PER A UNA UNIVERSITAT	5
2. PROCÉS DE DISSENY I D'IMPLANTACIÓ D'UN PLA D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS	9
2.1 Naturalesa dinàmica d'un pla d'igualtat d'oportunitats	9
2.2 Diferents fases d'un pla d'igualtat d'oportunitats	10
2.2.1 Iniciativa	12
2.2.2 Compromís institucional	13
2.2.3 Creació de la Comissió i de la figura de l'Agent per la Igualtat	13
2.2.4 Diagnòstic	15
2.2.5 Política d'Igualtat d'Oportunitats	16
2.2.6 Pla d'Acció	16
2.2.7 Difusió	17
2.2.8 Implantació i seguiment del Pla d'Acció	18
2.2.9 Avaluació	19
3. DIAGNÒSTIC DE L'ORGANITZACIÓ EN MATÈRIA D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS	19
3.1 Procés per a la realització del Diagnòstic d'una organització en matèria d'Igualtat d'Oportunitats	20
3.2 Model d'indicadors i recollida d'informació per al cas d'una universitat	21
3.2.1 Model d'indicadors	21
3.2.2 Recollida d'informació	26
3.3 Anàlisi de la informació i valoració dels indicadors	37
4. PLA D'ACCIÓ: DISSENY, IMPLANTACIÓ, SEGUIMENT I AVALUACIÓ	39
4.1 Pla d'Acció: definició i continguts	41
4.2 Informació i formació necessàries per al disseny del Pla d'Acció	43
4.3 Criteris per al disseny, per a la implantació, per al seguiment i per a l'avaluació del Pla d'Acció	44
4.4 Algunes recomanacions de caràcter pràctic	49
4.5 Exemples d'accions positives per a una universitat	51
5. NORMATIVA	55
5.1 Constitució Espanyola i normativa derivada	55
5.2 Estatut d'Autonomia i normativa derivada	56
5.3 Normativa europea	58
6. GLOSSARI	59
BIBLIOGRAFIA	62

GUIA PER AL DISSENY I PER A LA IMPLANTACIÓ D'UN PLA D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS EN UNA UNIVERSITAT

Carme Martínez Costa, Amaia Lusa García,
M. Dolors Calvet Puig, Isabel Gallego Fernández,
Olga Pons Peregort i Marta Tura Solvas

Presentació

Aquesta guia ha estat elaborada pel Grup de recerca d'Igualtat d'Oportunitats en l'Arquitectura, la Ciència i la Tecnologia (GIOPACT) de la Universitat Politècnica de Catalunya com a resultat d'un projecte finançat per l'Institut Català de les Dones dintre de la convocatòria de subvencions per a treballs de recerca del 2004, titulat: "Disseny d'un pla d'igualtat d'oportunitats en l'accés, la promoció i les condicions laborals d'una universitat pública" i del projecte de la convocatòria del 2005, titulat: "Diagnosi de la igualtat d'oportunitats de les dones en la universitat pública i disseny d'un pla d'actuació".

La guia pretén ser un instrument d'ajut a les universitats en el disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats, tot proporcionant una metodologia, un model de diagnosi i unes recomanacions a tenir en compte en tot el procés.

El camí cap a la igualtat i l'equitat de gènere és llarg. La desigualtat no ve motivada per raons físiques, psíquiques o de capacitats i —malgrat els avenços en el nivell de sensibilització de la societat, en el desenvolupament de normatives legals i els esforços de les diferents administracions i institucions— continuen existint estereotips i barreres que dificulten o limiten la plena participació de les dones, en igualtat de condicions que els homes, en l'esfera política, laboral, social i cultural.

La incorporació de la dona en el mercat de treball no s'està fent en condicions d'igualtat d'oportunitats i d'igualtat de tracte amb els homes. És una realitat que les dones es troben subrepresentades en determinats sectors d'activitat econòmica, en determinats estudis, en determinades professions, i en els nivells de responsabilitat més alts dintre de les organitzacions.

Alguns tipus de tracte discriminatori, com la discriminació retributiva de les dones, es produeixen bàsicament en les empreses privades. Tanmateix, es detecten discriminacions en l'accés, en la promoció i en la representació de les dones en els

òrgans de decisió tant en les empreses privades com en les organitzacions públiques i, en aquest cas, la situació de les dones a la universitat a Catalunya així ho posa de manifest.

És preocupant l'escassa representació de les dones en la investigació científica i tecnològica en general, i en la presa de decisions en particular. Les dades estadístiques mostren el grau de masculinització del professorat universitari i com la presència de les dones disminueix a mesura que augmenta la categoria professional; mostren també quin és el baix nivell de representació de les dones als òrgans de govern de la universitat i a cada una de les unitats bàsiques d'aquesta (centres, departaments i instituts de recerca).

Les discriminacions directes que es produeixen en algunes organitzacions són relativament senzilles de detectar i d'eliminar per negociació o per via judicial. Però sovint en les organitzacions les discriminacions són indirectes, més difícils de detectar i de corregir. Aparentment els homes i les dones tenen les mateixes possibilitats i condicions, però a la pràctica les condicions són desfavorables per a les dones.

Només el desenvolupament d'una política d'igualtat d'oportunitats i la implantació d'un pla d'acció permetran detectar aquestes situacions de discriminació i de desavantatge i compensar o eliminar les barreres que impedeixen i dificulten que les dones desenvolupin la seva trajectòria professional en igualtat d'oportunitats que els homes.

Promoure la igualtat entre gèneres dintre de les universitats és un dels majors canvis per aquestes organitzacions i també un dels principals reptes de futur que ha de repercutir favorablement en les dones i en les mateixes universitats.

Aquesta guia s'estructura en diversos capítols. En el primer capítol es presenten els avantatges de l'equitat per a una universitat o les raons per promoure la igualtat d'oportunitats entre dones i homes. En el segon capítol s'explica el procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats amb una presentació de cada una de les fases del procés.

El tercer capítol està dedicat a la fase de diagnosi i es proposa un model d'indicadors per analitzar la situació de partida, la metodologia a seguir per fer la diagnosi i l'explicació de les fonts d'informació i les tècniques per obtenir les dades.

El quart capítol està destinat a explicar com dissenyar, implantar i avaluar el pla d'acció per eliminar les discriminacions detectades en la fase de diagnosi o per

suprimir els obstacles detectats per a la igualtat d'oportunitats amb exemples i recomanacions.

Al final de la guia hi ha un recull de la normativa legal existent i un glossari on es poden trobar les definicions dels principals conceptes en matèria d'igualtat d'oportunitats.

1. AVANTATGES DE L'EQUITAT PER A UNA UNIVERSITAT

Les discriminacions per raó de sexe existeixen en la majoria de col·lectivitats, encara que no sempre se'n tingui consciència. La discriminació és invisible, unes vegades per falta de sensibilitat del col·lectiu que discrimina i per resignació de la persona discriminada, d'altres perquè s'amaga amb formes subtils, en processos que en aparença semblen neutres però que acaben produint un resultat negatiu i perjudicial sobre les dones.

A més a més, la falta de discriminació dintre de l'organització no és condició suficient ni garantia que hi hagi igualtat d'oportunitats real entre dones i homes. Els obstacles que històricament han impedit a les dones gaudir de les mateixes oportunitats les posa en una situació de partida més desfavorable. La diferència de rols que la societat imposa a cada un dels sexes, el major pes en la responsabilitat sobre les càrregues familiars i domèstiques i la interrupció de la vida laboral per raons reproductives en determinades etapes de la vida constitueixen factors clau a l'hora d'escollir i de desenvolupar la carrera professional de les dones i, en definitiva, obstacles a la igualtat d'oportunitats en el món acadèmic i laboral.

Una universitat, igual que qualsevol altra organització, ha de reflexionar sobre tots aquests aspectes, sobre per què és necessari portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats, quins són els problemes que la falta d'equitat ocasiona i com resoldre'ls.

La universitat també ha de pensar en els avantatges que l'equitat li comportarà, i en els beneficis que obtindrà no només per a les dones sinó per a tota la comunitat universitària.

Entre tots els possibles arguments es poden destacar els següents:

El compliment de la legislació vigent

La primera de les raons que cal donar a favor de la igualtat d'oportunitats, és el compliment de les lleis. L'incompliment de la legislació vigent pot comportar importants conseqüències econòmiques i d'imatge per a una organització. A més, pot generar un ambient laboral tens i dificultats en les relacions laborals.

La universitat com a creadora i difusora de cultura

La universitat crea i difon cultura, per això és tant important que aquesta institució emprengui actuacions a favor de la igualtat d'oportunitats i creï una cultura a favor de la igualtat d'oportunitats de totes les persones que la formen o que aspiren a incorporar-s'hi.

La universitat forma avui professionals de futur i aquestes persones segurament reproduiran els valors i els exemples que hagin adquirit durant la seva etapa educativa.

És imprescindible que les persones en els seus anys d'aprenentatge i, sobretot, en el seu pas per la universitat hagin incorporat els principis d'igualtat i de no-discriminació perquè els compleixin en un futur com a empresàries i empresaris, com a directives i directius i com a tècniques i tècnics d'una empresa.

Si considerem la universitat com a institució d'educació integral de les persones, veurem la necessitat i la urgència que es converteixi en un model per a la resta de la societat. Un model en què es puguin emmirallar altres institucions per la seva definició i pràctica no discriminatòria de les persones que la formen i per les facilitats que troba per buscar la millor aportació de cada col·lectiu.

Augmentar la motivació i el compromís amb el treball

L'existència de discriminació i de tracte desigual pot generar també una falta de motivació i de compromís en el treball. Només la plena participació i implicació de totes les persones que formen la comunitat universitària pot fer possible l'assoliment de l'excel·lència i de la qualitat de servei. La percepció que hi ha discriminació produeix sobre la persona un sentiment d'insatisfacció que repercuteix en el seu comportament i rendiment.

La importància de la qualitat i de la lluita per aconseguir una competitivitat cada vegada més gran en qualsevol col·lectiu fan necessari saber utilitzar tot el potencial de les persones membres de l'organització.

Actualment algunes organitzacions han descobert la importància d'atraure, de desenvolupar i de retenir uns recursos humans altament capacitats i implicats en

la missió i en els objectius de la pròpia organització, ja que la creativitat i la motivació d'aquests recursos humans és un dels factors cabdals per assolir alts nivells d'innovació, de qualitat i de satisfacció de les persones implicades. La universitat no pot ser aliena a aquesta realitat.

Aprofitar el potencial i les capacitats de tot el personal

Per a la universitat, com a organització creadora i difusora de coneixement, el fet d'aprofitar tot el potencial de les capacitats de les persones que la formen, és encara més important.

És per aquest motiu que una universitat que sàpiga garantir una situació d'igualtat d'oportunitats per a tothom, a on no existeixin obstacles ni limitacions al desenvolupament professional de cap dels seus membres ni col·lectius serà, sens dubte, més capaç d'assolir l'excel·lència acadèmica, tant en la recerca com en la docència.

Les dones, com a col·lectiu, són indispensables per al futur de l'organització

Les dones, com a col·lectiu, són clau per al futur de tota organització. El baix índex de natalitat, juntament amb l'increment de l'edat mitjana de la població, poden ocasionar a curt termini una certa dificultat per disposar del personal adient i per atraure nou estudiantat. La creixent incorporació de les dones al mercat laboral i a l'educació superior contribueix al fet que, cada vegada més, les organitzacions estiguin interessades per atraure i retenir un nombre de dones més gran.

Les organitzacions han de saber aprofitar els recursos humans disponibles de la forma més efectiva possible. Les dones constitueixen un potencial de personal per a les organitzacions en general i en particular per a les universitats.

Les dones, com a individualitats, indispensables per al present i per al futur de l'organització

Els interessos, les necessitats, les experiències i les habilitats de les dones i dels homes són diversos i, alhora, complementaris. La creació d'equips de treball, de resolució de problemes, de projectes i de presa de decisions amb una participació equilibrada de persones d'ambdós sexes pot ser altament enriquidora per a l'organització.

Aquests col·lectius equilibrats de persones poden trobar maneres diferents d'afrontar un problema, aplicacions diferents i noves d'una tecnologia, d'un concepte o d'un coneixement, perspectives diferents d'anàlisi que enriqueixin les persones que hi participen i la mateixa institució.

Cuidar la imatge de la institució

Encara que el principal motiu per iniciar la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats no ha de ser una qüestió d'imatge, apostar per l'equitat pot ajudar a l'organització a assolir un avantatge competitiu.

En certs llocs i en certs ambients, ja no és assumible comptar sols amb persones de sexe masculí perquè d'aquesta manera es dona una imatge restrictiva que, conscient o inconscientment, allunya a certs col·lectius.

Cal millorar la imatge, incorporant a tots nivells a persones d'ambdós sexes. Això pot contribuir a millorar les relacions de la universitat amb altres organitzacions i empreses del seu entorn, pot comportar un increment de contractes, de convenis i d'oportunitats de recerca, pot fer que altres universitats estiguin interessades per col·laborar en intercanvis de l'estudiantat, en projectes i en l'oferta de titulacions conjuntes.

A més, pot contribuir a millorar les relacions amb les empreses proveïdores i amb l'administració, facilitant l'obtenció de finançament, d'ajuts o de subvencions.

La bona imatge també fa que les persones estiguin interessades per entrar a treballar o per estudiar en una determinada universitat.

La universitat en un món global

No podem oblidar que el fenomen de la globalització en l'economia també afecta les universitats. Una prova d'això és la construcció del nou Espai Europeu d'Educació Superior, o la creixent mobilitat del professorat, o l'interès de l'estudiantat per cursar els estudis de primer, de segon o de tercer cicle a universitats en països diferents al d'origen i la cada vegada més estreta col·laboració i cooperació entre diverses institucions per desenvolupar projectes de recerca, per crear xarxes, per oferir titulacions conjuntes o dobles titulacions, entre d'altres.

Aquesta mobilitat i globalització afecta molt directament la institució universitària, ja sigui animant i qüestionant alhora el seu nivell d'excel·lència i de qualitat, que ha de comparar constantment amb d'altres institucions de països molt diversos, o perquè incrementa la diversitat del col·lectiu de persones que la formen. En aquest context no es pot acceptar que hi hagi un percentatge molt alt de persones -les dones- que vegin poc recollits els seus punts de vista per dinàmiques excloents que existeixen i que no sempre s'han previst a les normatives.

Les institucions i les organitzacions que tenen aquesta orientació global d'obertura a l'exterior han de fomentar també una anàlisi de les seves potencialitats amb tot el col·lectiu de dones i d'homes que la formen. Han de saber gestionar la diversitat, la interna i l'externa, convençudes de l'enriquiment i dels avantatges que aquesta els proporciona.

És per totes aquestes raons que és indispensable que tota universitat disposi d'un Pla d'Igualtat d'Oportunitats, basat en aquestes o en d'altres motivacions que el col·lectiu consideri convenient assumir.

2. PROCÉS DE DISSENY I D'IMPLANTACIÓ D'UN PLA D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS

2.1 Naturalesa dinàmica d'un pla d'igualtat d'oportunitats

Un pla d'igualtat d'oportunitats és una estratègia empresarial destinada a assolir la igualtat real entre dones i homes en el treball¹, eliminant estereotips, actituds i obstacles que dificulten a les dones accedir a determinades professions i llocs de treball en igualtat de condicions que els homes i promovent mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i el desenvolupament de la seva carrera professional, obtenint una participació equilibrada de dones i homes en totes les ocupacions i en tots els nivells de responsabilitat.

El pla d'igualtat d'oportunitats és a llarg termini i requereix la definició de plans d'acció per horitzons temporals concrets (de dos a tres anys) que s'aniran succeint de forma consecutiva. Per a cada un d'aquests horitzons temporals, s'hauran de definir uns objectius específics i mesurables i un conjunt d'accions a portar a terme dins d'aquest període de temps.

A mesura que els objectius específics es van assolint, es va revisant el pla i es van proposant de forma progressiva nous objectius i accions per als períodes successius. El pla acaba quan s'assoleix la igualtat real entre dones i homes i la perspectiva de gènere s'incorpora a l'estratègia de l'organització, en totes les decisions i les accions.

¹ Programa Óptima (2000). Instituto de la Mujer. Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas, pàg. 23.

2.2 Diferents fases d'un pla d'igualtat d'oportunitats

Per portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats s'ha de desenvolupar un procés que consta de tres fases principals: inici, disseny i implantació, segons mostra la figura 2.1.

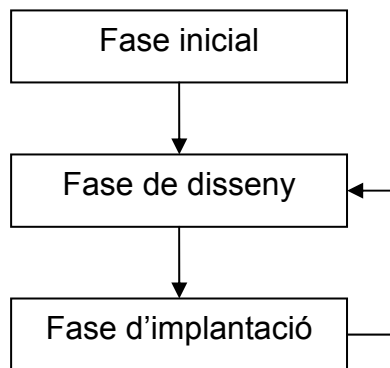


Figura 2.1 Fases del procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats

Cada una d'aquestes fases es pot subdividir en diverses tasques segons mostra la figura 2.2.

La fase 1 és quan es produeix la iniciativa i es pren el compromís institucional de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats i s'acorda iniciar la diagnosi de la situació de partida i la creació de les unitats d'igualtat o la designació de responsables de preparar i posar en marxa el pla.

La fase 2, de disseny, comprèn la definició de la política institucional, dels objectius i del pla d'acció amb l'assignació de recursos necessaris per portar-les a terme, i la difusió de la política d'igualtat de la institució i del pla d'acció.

La fase 3, d'implantació, comprèn l'execució i el seguiment de les accions, i l'avaluació del pla, dels seus resultats i del grau d'assoliment dels objectius.

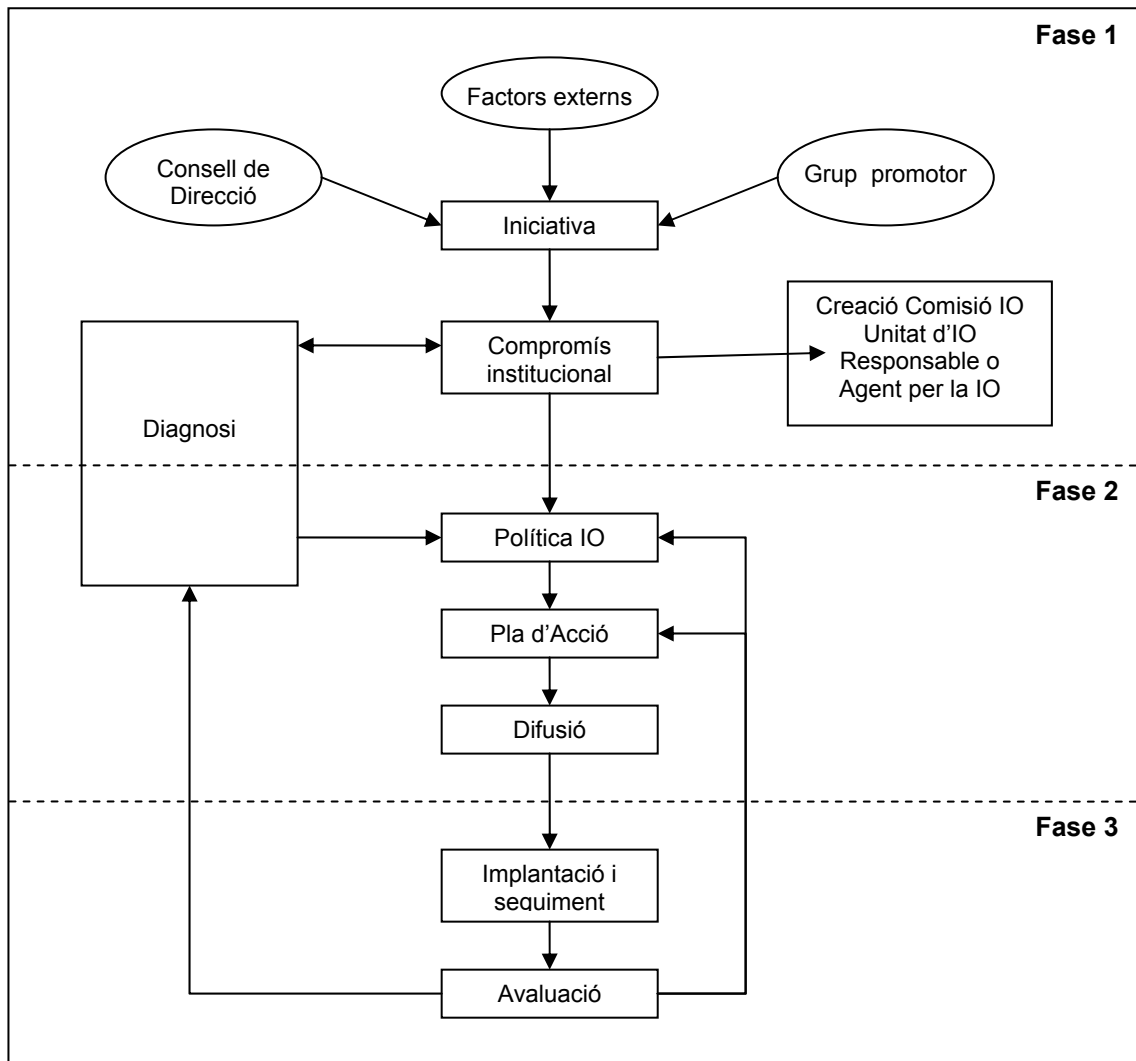


Figura 2.2 Etapes i tasques del procés de disseny i d'implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats

La figura 2.2 també il·lustra que aquestes diverses tasques no tenen perquè executar-se de forma seqüencial i sempre en el mateix ordre en totes les organitzacions on es posi en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats.

Així, per exemple, la iniciativa de posar en marxa un pla d'igualtat d'oportunitats i el compromís institucional pot ser conseqüència dels problemes detectats i de les situacions de discriminació que han aflorat en una diagnosi interna prèvia.

Fins i tot, algunes de les etapes de cada fase es poden anar realitzant de forma paral·lela o simultània en el temps en funció de les necessitats i la situació de partida de cada universitat. Per exemple, és possible que l'etapa de diagnosi requereixi molt de temps i es comenci a realitzar la fase de disseny abans que s'hagin obtingut les dades de tots els indicadors previstos per fer el diagnòstic, però es tingui prou

informació per començar a definir la política. També, en el cas de detectar situacions de discriminació, cal actuar com més aviat millor engegant les corresponents accions correctores.

Per tal de representar la naturalesa dinàmica d'un pla d'igualtat d'oportunitats, la fase d'avaluació permet retroalimentar el procés, fent necessari un nou diagnòstic per avaluar la millora de la situació i el grau d'assoliment dels objectius definits en el pla i iniciant una nova fase de disseny d'un pla d'accions per al període següent.

En els següents apartats es descriuen cada una de les tasques que formen part del procés de desenvolupament d'un pla d'igualtat d'oportunitats.

2.2.1 Iniciativa

Es poden trobar diversos factors que actuïn de motor o de desencadenant del procés per portar a terme un pla d'igualtat d'oportunitats.

Alguns d'aquests factors poden ser externs, com seria el cas del marc competitiu, del mercat de treball o del marc legal. Un possible exemple seria l'existència d'una disposició administrativa que obligués les organitzacions de certa dimensió o certes característiques a tenir definida una política d'igualtat d'oportunitats i a tenir una persona responsable dins de l'organització. Però en el nostre país encara no hi ha cap disposició legal que obligui una universitat a tenir una política d'igualtat d'oportunitats. Actualment tampoc no hi ha cap mesura d'intervenció administrativa per promoure la igualtat d'oportunitats en les universitats públiques, com podria ser la d'incloure uns indicadors d'igualtat d'oportunitats en el contracte programa de finançament de les universitats a Catalunya.

Altres factors que desencadenin aquest procés cap a la igualtat d'oportunitats poden ser interns. La iniciativa pot provenir de la pròpia institució a partir de la detecció de clars indicis de discriminació i de desequilibris en la proporció i representativitat de les dones en els diferents llocs i nivells. En altres casos la iniciativa pot ser d'un grup, que es pot denominar promotor, que fes una tasca de sensibilització fins aconseguir el convenciment del Consell de Direcció. Aquest podria ser el cas d'un grup de persones sensibilitzades, com per exemple un grup de recerca en temes de gènere, o dels representants dels treballadors i de les treballadores de la universitat.

El començament ideal del procés per a la implantació d'un Pla d'Igualtat en una universitat seria que la iniciativa provingués de la mateixa institució, des del Consell de Direcció o des del Consell de Govern de la universitat, però a la pràctica es

constata que les institucions prenen iniciatives i decisions quan hi ha grups promotors que les reclamen.

2.2.2. Compromís institucional

El compromís de la universitat s'ha de concretar en una declaració institucional del Claustre Universitari, màxim òrgan de representació de la universitat, a proposta del Consell de Govern o del Consell de Direcció, sense oblidar el paper que pot jugar en aquesta direcció el Consell Social.

Aquesta declaració institucional implica un compromís de la institució davant la comunitat universitària i de la societat per treballar a favor de la no-discriminació per raó de gènere i d'emprendre mesures per promoure la igualtat entre dones i homes.

Si el Claustre Universitari pren aquest compromís, això també serveix com a mitjà de difusió tant interna com externa de l'aposta ferma de la institució cap a la igualtat d'oportunitats.

Com a resultat d'aquest compromís s'ha de prendre l'acord de fer un diagnòstic de la situació de partida de la institució i crear una Comissió o Unitat d'Igualtat d'Oportunitats, com a òrgan assessor i de seguiment de tot el procés de disseny i d'implantació del pla. També és necessari crear la figura de responsable o d'agent per a la igualtat d'oportunitats, que serà la persona encarregada de liderar el procés de diagnòstic i d'anàlisi de la realitat i del disseny, del desenvolupament i de l'avaluació del pla d'acció.

Tanmateix, és possible que es comenci a fer un primer diagnòstic de la situació interna de la universitat i es vagi avançant en paral·lel amb la declaració institucional, o fins i tot amb la creació de les unitats i de la figura del responsable d'Igualtat d'Oportunitats.

2.2.3 Creació de la Comissió i de la figura de l'Agent per la Igualtat

Tot i que la responsabilitat de formular les polítiques és de la institució i que és aquesta la que ha de posar els mitjans per promoure accions contra la discriminació, és molt convenient que per portar a terme una tasca tant transversal es creï un organisme on recollir iniciatives i opinions i on debatre les propostes.

Aquesta tasca la pot fer una Comissió d'Igualtat d'Oportunitats. Aquesta ha de ser una Comissió consultiva o assessora, formada per persones (dones i homes)

motivades pel tema, que tinguin capacitat per recollir les sensibilitats de tots els sectors i els estaments d'una universitat. En aquesta Comissió hi ha de ser representada tota la universitat: el personal docent i investigador, el personal d'administració i serveis, i les estudiantes i els estudiants de les diferents unitats que componen la universitat. També s'ha de considerar la possibilitat de comptar amb l'assessorament de persones expertes en igualtat d'oportunitats, ja siguin externes o internes a l'organització.

Caldrà que la Comissió compti amb assessorament legal per conèixer les obligacions de la institució en el compliment de lleis i normatives que afectin la pròpia tasca. I no cal dir que si s'evidencia l'incompliment directe d'alguna norma legal cal que la Comissió activi les actuacions que calgui per fer-hi front abans fins i tot que estigui del tot acabada la diagnosi o estigui elaborat el pla d'igualtat d'oportunitats.

Donada la importància i el caràcter transversal d'un pla d'igualtat d'oportunitats, i dels diferents agents o de les diferents unitats implicades en la seva implantació, cal que a més a més la institució, la universitat en aquest cas, nomeni una persona responsable de la política i del pla d'acció.

Aquesta persona responsable del Pla d'Igualtat d'Oportunitats ha de formar part de la Comissió o presidir-la i, en funció de l'estructura de cada universitat, pot ser un vicerector o una vicerectora d'Igualtat d'Oportunitats o un vicerector o una vicerectora amb d'altres tasques i que assumeixi aquesta funció.

Una altra possibilitat consisteix en el fet de crear una nova figura amb aquestes funcions delegades que hauria de passar a formar part del Consell de Direcció. És convenient que aquesta persona pugui participar en la definició de l'estratègia de la institució i en la presa de decisions per tal d'integrar la perspectiva de gènere en totes les polítiques i les actuacions de la universitat (*mainstreaming*).

Actualment es parla de la figura de l'Agent per a la igualtat d'oportunitats, entesa com aquella persona que professionalment té per objectiu l'anàlisi, la intervenció i l'avaluació de la realitat en relació amb la igualtat d'oportunitats, les seves funcions són les de disseny, desenvolupament i avaluació de les accions que l'organisme impulsa, mitjançant la realització d'accions d'investigació, formació, assessorament, sensibilització, transversalitat i actuació².

En qualsevol cas, la persona que tingui la responsabilitat directa sobre el Pla d'Igualtat a la universitat, i a qui anomenarem Agent per la Igualtat d'Oportunitats,

² Departament de Treball i Indústria, Generalitat de Catalunya, Ordre TRI/423/2005 de 28 d'Octubre de 2005.

serà la responsable de la diagnosi de l'organització i de l'execució del pla, coordinant les persones i unitats involucrades en les diferents accions, gestionant l'assignació dels recursos necessaris per a la seva correcta execució i fent el seguiment diari de la implantació de cada una de les accions. Ara bé, la responsabilitat màxima sobre el pla d'igualtat recau sobre el Rector o la Rectora i el Consell de Direcció de la universitat.

2.2.4 Diagnòstic

Com tota estratègia empresarial, un pla d'igualtat d'oportunitats s'ha de dissenyar "a mida" segons les característiques i la situació de partida de cada organització. Per tant, és imprescindible basar el disseny dels objectius i de les accions en una tasca de diagnòstic per detectar quins són els problemes i definir les prioritats d'actuació.

Aquesta diagnosi ha de ser transversal de tota la institució, de tots els seus processos interns, de les seves polítiques de personal, de comunicació interna i externa, de les condicions laborals, de la proporció de dones i homes en les diferents titulacions i les unitats (centres, instituts de recerca, departaments, seccions i serveis), en els llocs i les categories professionals, els òrgans de decisió i de govern.

Per cobrir totes aquestes àrees, en aquesta guia es proposa un model d'indicadors a utilitzar per fer un diagnòstic de la situació de partida de la universitat, que ha de servir per detectar situacions de desavantatge i de discriminació, i posteriorment servir de base per establir prioritats i definir objectius i accions concretes.

La realització del diagnòstic serà responsabilitat d'una persona o grup de persones sensibilitzades i implicades en portar a terme la política d'igualtat d'oportunitats (l'agent per la igualtat i/o la Comissió per a la IO).

Diagnosticar una institució tan àmplia i complexa com és una universitat pot ser una tasca costosa i llarga si la universitat no està dotada d'una bona base de dades de suficient antiguitat i amb les dades desagregades per sexe. Per aquest motiu, pot ser convenient no esperar a acabar de recollir la informació de tots els indicadors necessaris per acabar l'etapa de diagnòstic i començar a actuar en els indicadors ja estudiats i que presentin signes evidents de discriminació o prendre mesures concretes que facilitin l'execució de fases següents.

Finalment, realitzar periòdicament una diagnosi de l'organització permetrà comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'igualtat d'Oportunitats des de la implantació del Pla d'Igualtat d'Oportunitats i obtenir-ne una valoració global.

2.2.5 Política d'Igualtat d'Oportunitats

Si una institució fa una declaració i mostra una voluntat d'actuació a favor de la igualtat d'oportunitats és perquè detecta que pot millorar alguns dels seus processos o per buscar un millor equilibri entre el nombre de persones de cada sexe en les diferents categories, els llocs i els nivells de responsabilitat.

A partir de la situació interna que hagi pogut evidenciar el diagnòstic i les percepcions de les persones de la Comissió abans creada, es pot anar formulant la política d'igualtat d'oportunitats de la universitat, les línies estratègiques i els principals eixos cap a on s'ha de orientar la seva actuació.

La política d'igualtat d'oportunitats ha de recollir el compromís de lluitar contra la discriminació per raó de gènere i de promoure la igualtat d'oportunitats entre dones i homes i ha de formalitzar la missió i els objectius generals que la institució es marca a llarg termini i els beneficis o els resultats que espera obtenir d'aquesta política.

En el marc de la Comissió d'Igualtat d'oportunitats, s'obrirà un procés de debat per fixar els principis que han d'orientar l'acció de la institució i el treball de la mateixa Comissió i, sobretot, unificar criteris entre les persones que la formen per compartir les inquietuds i els aspectes sobre els quals es vol actuar. Per desenvolupar correctament aquesta tasca pot ser de molta utilitat la consulta d'informació d'altres països, d'altres universitats i de la normativa del país i dels organismes europeus que s'han plantejat els mateixos problemes.

Finalment, la política d'igualtat d'oportunitats s'ha de concretar amb uns objectius específics a curt i mitjà termini i amb unes accions que permetin assolir-los i que s'han de definir i descriure en un pla d'acció.

2.2.6 Pla d'Acció

En acabar la definició de la política de la institució, un cop nomenats els responsables, creada la Comissió i fet el diagnòstic, arriba l'etapa de definició del Pla.

Cal que la Comissió marqui unes prioritats i defineixi uns objectius d'acord amb la situació real analitzada. Aquestes prioritats han de recollir les intervencions més urgents i les inquietuds detectades, valorant la seva màxima eficiència i viabilitat.

Aquests objectius es traduiran en accions positives o correctores que s'hauran de portar a terme des de diferents unitats i serveis de la institució. En aquesta etapa

s'haurà de fixar el calendari d'execució de les accions i la freqüència de revisió del pla. Per a cada actuació s'hauran de determinar els recursos humans i materials necessaris per portar-la a terme, les persones responsables, les persones o les unitats implicades en la seva execució i les destinatàries o beneficiàries.

El Pla d'Acció s'haurà d'aprovar pel Consell de Govern de la universitat, de forma que totes les persones que ocupen responsabilitats institucionals es comprometin amb la seva posada en marxa i amb l'assoliment dels reptes fixats.

2.2.7 Difusió

És la universitat la responsable d'executar actuacions per evitar la discriminació de gènere dintre de la mateixa institució. La Comissió té la responsabilitat de marcar objectius, proposar accions i, com direm més endavant, fer-ne l'avaluació, però en cap cas és la responsable d'acabar amb la discriminació ni ha de disposar de mitjans propis per dur a terme aquesta tasca.

Entenem que o és tota la universitat, encapçalada pels seus òrgans dirigents, la que assumeix aquesta responsabilitat o els esforços individuals de les persones seran ingents i segurament poc eficaços.

La implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats és el resultat d'una decisió voluntària de l'organització i el seu èxit ve determinat, en gran mesura, pel grau de compromís de tots els seus membres, dones i homes. La igualtat és cosa de totes les persones implicades.

Per obtenir l'èxit esperat és necessari aconseguir que tots els estaments de la universitat, estudiantat i personal, se sentin implicats i facin seus els objectius del pla. El primer pas per a això és fer una difusió interna del pla, començant per les persones amb responsabilitat de gestió dintre de la institució (caps d'àrea, caps de servei, responsables de centres, instituts i departaments), i en especial a totes les persones implicades en la gestió dels recursos humans (selecció, concursos, nòmines, retribució) i finalment a tot el personal.

Aquesta fase de difusió es pot fer en paral·lel o amb posterioritat a la fase de sensibilització en matèria de gènere, presentant el resultat de l'anàlisi intern o diagnòstic de la institució i les dades estadístiques que mostrin els desequilibris i la diferent representació de les dones en cada àmbit, unitat, categoria, òrgan de govern i lloc de responsabilitat.

En general, la manca de sensibilitat fa que la discriminació per raó de gènere sigui invisible dintre de les institucions. Les discriminacions i les diferències de tracte s'assumeixen com a normals fins i tot per les mateixes dones, i les persones no són conscients de l'existència d'obstacles que dificulten l'accés, la retenció i la promoció de les dones dintre de la universitat o de com una actitud, un procés, una pràctica o una política pot produir un resultat perjudicial per a un dels col·lectius, el de les dones.

La difusió del pla també ha de ser externa. La universitat, per mitjà del seu servei de comunicació institucional, ha de donar a conèixer la seva política d'igualtat d'oportunitats i el seu pla d'acció a d'altres institucions i universitats, a les administracions i a la societat en general.

Aquesta difusió externa pot portar molts avantatges a la universitat. Com a institució model i promotora de la igualtat d'oportunitats, pot millorar la relació amb l'administració i les institucions responsables de l'ensenyament superior, amb proveïdors i amb altres institucions i empreses col·laboradores. Gràcies a la millora de la seva imatge, pot atraure més i millors estudiantes i estudiants, i disposar de persones altament capacitades interessades en voler-hi treballar.

2.2.8 Implantació i seguiment del Pla d'Acció

La implantació consisteix en l'execució de cada una de les accions que conformen el pla, però a més a més, cal establir els mecanismes i els criteris que permetran fer el seguiment de la seva correcta implantació.

La persona responsable o l'agent per la Igualtat d'Oportunitats haurà de coordinar les diverses unitats i les persones implicades o responsables de la implantació de cada una de les actuacions, així com gestionar el pressupost i assignar els recursos necessaris a cada una de les activitats.

Aquesta persona responsable i la Comissió d'Igualtat d'Oportunitats seran les responsables de fer-ne el seguiment, controlant el compliment del calendari previst per executar cada actuació i la seva eficàcia i proposant mesures correctores quan es detectin desviacions respecte al pla previst.

Per fer el seguiment del Pla és important recollir les opinions del personal, no només dels responsables de cada una de les accions, sinó també de les persones que en són beneficiàries o destinatàries, per identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució del Pla i buscar les solucions. També cal recollir informació sobre les accions ja realitzades per tal de conèixer els efectes que

l'execució del Pla està tenint sobre l'organització i, per descomptat, s'ha d'informar periòdicament als responsables del Pla sobre el seu desenvolupament i evolució.

2.2.9 Avaluació

Al final del període o de l'horitzó definit pel pla d'acció, s'ha d'avaluar si aquest pla ha estat eficaç. És a dir, s'ha de comprovar si la situació de partida s'ha millorat i si s'han corregit les mancances detectades, els obstacles i els desavantatges en què es trobaven les dones respecte als homes en el seu inici.

Per poder fer aquesta avaluació del pla caldrà tornar a fer una diagnosi, utilitzant un model d'indicadors que, en aquest cas, pot ser simplificat, ja que només caldrà utilitzar els indicadors relacionats amb les accions considerades en el pla.

Si l'avaluació ha estat positiva i les actuacions han estat eficaces, es podran marcar nous objectius amb noves accions per al període següent, amb un nou calendari que comportarà un nou pla per continuar avançant cap a la igualtat d'oportunitats.

En cas que l'avaluació no sigui positiva i les accions poc eficaces, s'hauran de replantejar, buscant noves estratègies per assolir els objectius, dotant de majors recursos i, fins i tot, canviant els objectius, potser massa ambiciosos, per d'altres més accessibles.

3. DIAGNÒSTIC DE L'ORGANITZACIÓ EN MATÈRIA D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS

El diagnòstic és un instrument útil i funcional per a la gestió de qualsevol organització i també ho és, en el cas que ens ocupa, per a una universitat. Mitjançant un estudi qualitatiu i quantitatiu de la situació de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes s'ajuda a les persones implicades en la igualtat de gènere a obtenir informació actualitzada, així com a identificar aquells aspectes de l'organització que seria recomanable millorar per dirigir-la cap a la igualtat d'oportunitats real entre dones i homes.

Per a la realització del diagnòstic es recollirà informació sobre la situació de la plantilla i dades estadístiques del personal en relació amb la igualtat d'oportunitats a la universitat. En alguns casos també caldrà utilitzar enquestes o entrevistes al

personal i per això és convenient informar i comunicar a la totalitat de la plantilla, amb claredat, el motiu de la recollida de la informació i la utilització d'aquesta, garantint la confidencialitat de les respostes.

En aquest capítol es proposa un mètode per a la realització del diagnòstic d'una organització en matèria d'igualtat d'oportunitats. L'apartat 3.1 descriu el procés a seguir; en el 3.2 es proposa un model d'indicadors per cobrir tots els aspectes rellevants que cal analitzar en el cas d'una universitat, incloent per a cada un d'ells la font d'informació i les tècniques d'obtenció d'aquesta; finalment, l'apartat 3.3 descriu un mètode per a l'anàlisi de la informació corresponent als indicadors i l'obtenció de la diagnosi o de la valoració de l'organització.

3.1. Procés per a la realització del Diagnòstic d'una organització en matèria d'igualtat d'Oportunitats

La diagnosi de l'organització ha de tenir en compte tots els seus processos interns, les seves polítiques de personal, la comunicació interna i externa, les condicions laborals, la proporció de dones i homes en els diferents llocs de treball i en les categories professionals i en els òrgans de decisió i de govern. Per aquest motiu és convenient dissenyar un model d'indicadors que cobreixi cada un d'aquests àmbits o aspectes.

La figura 3.1 representa el procés a seguir per tal de realitzar una diagnosi completa d'una organització en matèria d'igualtat d'oportunitats.

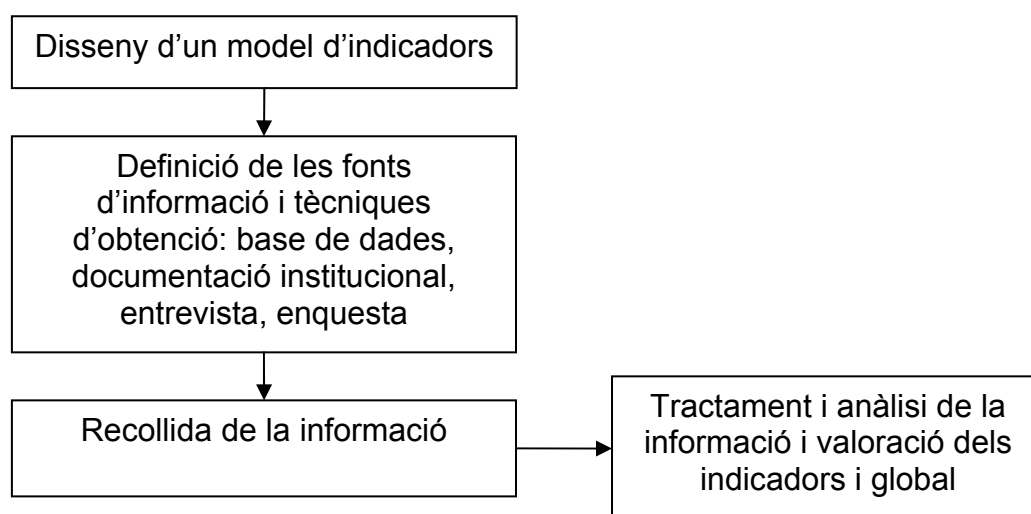


Figura 3.1 Procés per al disseny, per a la implantació, per al seguiment i per a l'avaluació del Pla d'Acció

El primer pas consisteix en el disseny d'un model d'indicadors que cobreixi tots els àmbits rellevants de l'organització i que permeti obtenir-ne una valoració així com detectar els processos i les pràctiques que cal corregir o millorar.

Per a cada un d'aquests indicadors, s'ha de definir la font d'informació i la tècnica per obtenir-la. Alguns d'ells (per exemple, la proporció de dones en les diferents categories professionals) requeriran informació de tipus quantitativa que en general es troba en diferents bases de dades de l'organització. Per valorar altres aspectes serà necessari realitzar una entrevista a la persona responsable d'algun procés o d'alguna unitat. Finalment, alguna informació, com per exemple la percepció de discriminació, només es podrà obtenir mitjançant un qüestionari al personal. Tot i que en alguns casos es poden consultar i adaptar enquestes realitzades per altres organitzacions per valorar aspectes similars, normalment s'hauran de dissenyar a mida.

El següent pas consisteix en la recollida de la informació corresponent a cada indicador. S'ha de tenir en compte, però, que l'organització no sempre disposa de tota la informació necessària i que es pot donar el cas que alguns indicadors quedin sense ser valorats. Per això, és important no esperar a tenir tota la informació per començar a analitzar-la.

Una vegada analitzada tota la informació, s'obtindrà una valoració per a cada un dels indicadors dels quals es disposi d'informació. Amb això es pot formular una valoració global de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats i passar a la següent etapa del procés general, el disseny d'un pla d'acció.

3.2. Model d'indicadors i recollida d'informació per al cas d'una universitat

3.2.1 Model d'indicadors

Una universitat és una organització complexa integrada per moltes persones (estudiantes i estudiants, personal docent i investigador, personal d'administració i serveis) i unitats (centres, departaments, instituts, serveis, etc.) i a la qual es porten a terme multitud de processos i activitats de diferent naturalesa. Per tal d'obtenir-ne una diagnosi, es proposa un model d'indicadors que cobreix 10 àmbits diferents, que s'inclouen a continuació juntament amb els seus objectius.. La taula 3.1 en presenta un resum.

Àmbit 1. Política d'igualtat d'oportunitats

- Valorar el grau d'integració de la igualtat d'oportunitats en l'estratègia i la cultura de l'organització, i la incorporació sistemàtica de la perspectiva de gènere en totes les polítiques, en la presa de decisions i en les activitats portades a terme en la universitat.
- Valorar el grau de compromís i d'implicació de tot el personal de la universitat en la igualtat real d'oportunitats a tots nivells. Per aconseguir aquesta implicació jugarà un paper clau la informació i la comunicació.

Àmbit 2. Polítiques d'impacte a la societat i de responsabilitat social

- Valorar com la universitat contribueix a sensibilitzar i a assolir la igualtat d'oportunitats en la societat, a través del seu exemple com a institució i a través del comportament de les persones que la componen, en especial el professorat, participant activament i donant suport a iniciatives d'altres col·lectius i institucions per a la igualtat d'oportunitats.
- Valorar com s'incorpora la perspectiva de gènere a la feina realitzada diàriament en l'organització, per tal que l'estudiantat aprengui a incorporar la perspectiva de gènere en el dia de demà en el desenvolupament de la seva activitat professional.
- Valorar el grau d'incorporació de la perspectiva de gènere en la definició de plans d'estudis, en els continguts i en les metodologies emprades.
- Valorar la incorporació de la perspectiva de gènere en els projectes de recerca: en la definició de la temàtica, en el disseny de nous productes, en el diagnòstic de problemes, en la proposta de solucions, en la utilització i l'aplicació de noves tecnologies.

Àmbit 3. Comunicació, imatge i llenguatge

- Valorar si la política d'igualtat d'oportunitats, els seus objectius, principis i valors s'han comunicat a totes les persones de l'organització i si tot el personal està correctament informat de les accions portades a terme en matèria d'igualtat d'oportunitats.

- Valorar com l'organització fa visibles les dones i la seva contribució als resultats i a l'èxit organitzatiu.
- Valorar la neutralitat en la imatge que projecta l'organització, tant a nivell intern com extern, i la neutralitat del llenguatge utilitzat tant en la documentació escrita com en la comunicació oral en actes i en reunions institucionals.

Àmbit 4. Representativitat de les dones

- Comprovar que les dones estan representades en tots els àmbits, totes les categories i tots els nivells de l'organització universitària.
- Conèixer la proporció de dones que hi ha a cada un dels estaments de la universitat, la proporció de dones desglossada per unitats estructurals (centres, instituts, departaments i àrees de coneixement, etc).
- Conèixer el desglossament per sexes i per nivell educatiu, i el desglossament per sexe i edat.
- Conèixer la proporció de dones en l'estudiantat per centres i per titulacions de cada un dels cicles educatius (primer, segon i tercer cicle).
- Conèixer la proporció de dones en els òrgans de govern (tant col·legiats com unipersonals).

Àmbit 5. Accés, Selecció, Promoció i Desenvolupament

- Valorar com s'aprofita i es gestiona tot el potencial humà, des de l'accés fins al desenvolupament professional i la promoció de tot el personal sense exclusions.
- Valorar que es compleix el principi d'igualtat d'oportunitats en totes les fases dels processos de reclutament, selecció i promoció del personal, amb total transparència i equitat, des de la constitució de les comissions, passant per la definició de criteris de selecció, fins a la designació de la persona més apta per a cada lloc.

- Comprovar que existeix igualtat d'oportunitats per accedir a un lloc de treball o a una categoria de nivell més alt i que no es produeixen discriminacions en cap de les fases del procés de promoció.
- Valorar com l'organització potencia i fomenta amb mesures concretes la promoció de les dones a càrrecs de responsabilitat o a categories professionals de nivell més alt.
- Valorar el grau en què l'organització facilita i promou el desenvolupament professional i la millora de les competències de tot el seu personal, garantint la igualtat d'oportunitats en l'accés als cursos de formació i facilitant la participació de tot el seu personal.

Àmbit 6. Retribució

- Comprovar l'acompliment del principi d'igualtat retributiva, que estableix que a llocs de treball iguals o d'igual valor els correspon igual retribució.
- Comprovar la neutralitat en la denominació i valoració dels llocs de treball de l'organització universitària, sobretot en el que fa referència al personal laboral.
- Valorar la correcció de l'assignació de llocs de treball a categories professionals i a nivells retributius.
- Comprovar la transparència en la política retributiva, des de la determinació de categories laborals i retributives fins a la transparència de salaris i altres beneficis socials atorgats al personal

Àmbit 7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació

- Comprovar la no-existència d'actituds sexistes, de tracte discriminatori i d'assetjament de cap tipus.
- Comprovar que tothom en l'organització, personal i estudiantat, té la percepció de ser tractat justament amb dignitat i respecte.
- Valorar les accions que porta a terme la universitat per tal de prevenir, evitar i eliminar, i en el cas de que es produeixin, castigar les actituds sexistes i l'assetjament.

- Valorar el grau de sensibilització de l'estudiantat, la igualtat de tracte, la utilització de llenguatge no sexista per part del professorat i altre personal de l'organització.
- Valorar el grau de sensibilització del personal, la utilització de llenguatge no sexista per part de companys i companyes de treball i per part del personal de comandament o responsables.

Àmbit 8. Condicions laborals

- Comprovar que no hi ha discriminació per raó de gènere en el tipus de contracte i tipus de jornada que fan les persones.
- Comprovar que no hi ha discriminació en l'assignació d'horaris, per exemple de classes o en l'assignació d'ajuts a la mobilitat i que els criteris utilitzats són neutres i no produeixen un efecte negatiu sobre algun dels col·lectius.

Àmbit 9. Conciliació de la vida laboral i familiar

- Veure si les persones en tots els àmbits, totes les categories i tots els nivells de la universitat (no només en el més alt nivell jeràrquic o en els seus òrgans de govern) tenen la possibilitat de conciliar la seva feina amb la vida personal i familiar.

Àmbit 10. Condicions físiques de l'entorn de treball

- Comprovar que l'assignació de recursos i d'espais és equitativa i que no es produeix cap discriminació en el repartiment.
- Valorar com el disseny del lloc de treball i dels espais compartits o comuns tenen en compte les característiques de les dones i dels homes.

Per a cada un dels deu àmbits s'han definit un gran nombre d'indicadors. És molt difícil que una universitat disposi de la informació o dels recursos necessaris per avaluar tots els indicadors en un temps raonable. De totes maneres, no tots els indicadors són igual de rellevants. En general, una selecció serà suficient per obtenir

una primera diagnosi que permeti dissenyar i engegar un pla d'acció. Per aquest motiu es defineixen dos nivells d'indicadors: els bàsics (B) i els complementaris (C).

Així, el model d'indicadors que es proposa permet dos nivells d'anàlisi: les universitats que comencin a realitzar activitats d'igualtat d'oportunitats, o s'iniciïn en aquesta matèria, poden utilitzar únicament els indicadors bàsics. Pel que fa a les universitats amb experiència, o que hagin fet passos en aquesta direcció i hagin realitzat un esforç per tenir disponible la informació que permet una diagnosi més complerta i amb més grau de detall i profunditat, els caldrà utilitzar, a més a més, els indicadors complementaris.

La taula 3.2 inclou un resum dels indicadors definits per a cada un dels àmbits separats segons si són bàsics o són complementaris.

Alguns dels indicadors proposats seran directament utilitzables, mentre que d'altres no seran d'immediata implantació, sempre que no s'obtingui la informació qualitativa necessària. Els indicadors poden ser utilitzats parcialment o en la seva totalitat segons la informació disponible.

El model d'indicadors és un model flexible, que es pot anar adaptant i ampliant si la realitat ho requereix. S'ha de tenir molt present que el model d'indicadors que es proposa correspon a un moment i a un context determinat i que s'ha d'adaptar a cada universitat particular i a cada moment.

3.2.2 Recollida d'informació

En una universitat i per al model d'indicadors que es proposa, hi haurà bàsicament tres fonts d'informació, segons la naturalesa de l'indicador a valorar:

- **Indicador amb informació quantitativa:** són bàsicament dades estadístiques actuals i passades que s'haurien de poder generar tractant la informació que es troba en les **bases de dades** de la universitat i de les diferents unitats (centres, departaments, serveis, etc.) que la integren. Tot i que normalment les universitats disposen de la informació que es pretén analitzar, sovint aquesta no es troba desglossada per sexe. Si la universitat no disposa de la informació, es pot buscar de manera exhaustiva o seleccionant una mostra representativa (**mostreig**).
- **Indicador amb informació qualitativa:** aquesta pot fer referència a normatives, polítiques i processos propis de la universitat o a les opinions, les

actituds i les experiències de les persones que hi conviuen o a la cultura organitzativa i al clima laboral en relació amb aquest tema.

- En el primer cas, la informació es pot aconseguir per mitjà d'**entrevistes** a les persones adequades, però cada vegada més aquest tipus d'informació es troba en **documents** accessibles a través de les pàgines webs de la universitat (algunes d'elles són accessibles per part del seu personal però per part del públic en general).
- En el segon cas, pot ser necessari dissenyar i passar una **enquesta** o qüestionari que reculli aquestes opinions. No és necessari que tota la comunitat universitària respongui a l'enquesta; normalment amb una mostra és suficient per donar una idea de la situació real (**mostreig**).

A la taula 3.3 es detalla la font o les fonts d'informació per a cada un dels indicadors del model que es proposa en aquesta guia.

Taula 3.1. Àmbits d'actuació

Àmbit	Resum dels objectius
1. Política d'igualtat d'oportunitats	Valorar el grau d'integració de la igualtat d'oportunitats en l'estratègia i en la cultura de l'organització, i la incorporació sistemàtica de la perspectiva de gènere en totes les polítiques, en la presa de decisions i en les activitats portades a terme en l'organització.
2. Polítiques d'impacte a la societat i de responsabilitat social	Valorar com l'organització contribueix a l'assoliment de la igualtat d'oportunitats en la societat i a la sensibilització sobre aquest tema.
3. Comunicació, imatge i llenguatge	Valorar si la política d'igualtat d'oportunitats i els seus objectius, principis i valors s'ha comunicat a totes les persones de la universitat i si tot el personal està correctament informat de les accions portades a terme en matèria d'igualtat d'oportunitats. Valorar com l'organització fa visibles les dones i la seva contribució als resultats i a l'èxit organitzatiu. Valorar la neutralitat en la imatge que projecta l'organització, tant a nivell intern com extern, i la neutralitat del llenguatge utilitzat tant en la documentació escrita com en la comunicació oral d'actes i de reunions institucionals.
4. Representativitat de les dones	Comprovar en quina mesura les dones estan representades en tots els àmbits, categories i nivells de l'organització.
5. Accés, selecció, promoció i desenvolupament	Comprovar si es compleix el principi d'igualtat d'oportunitats en totes les fases dels processos de reclutament, selecció, promoció i desenvolupament del personal.
6. Retribució	Comprovar l'acompliment del principi d'igualtat retributiva, que estableix que a llocs de treball iguals o d'igual valor correspon igual retribució.
7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	Comprovar la no-existència d'actituds sexistes, de tracte discriminatori i d'assetjament de cap tipus.
8. Condicions laborals	Comprovar que no hi ha discriminació per raó de gènere en el tipus de contracte i de jornada que fan les persones.
9. Conciliació de la vida laboral i familiar	Comprovar si les persones de tots els estaments, categories i nivells de l'organització (no només del més alt nivell jeràrquic) tenen la possibilitat de conciliar la seva feina amb la vida personal i familiar.
10. Condicions físiques de l'entorn de treball	Comprovar la neutralitat i la perspectiva de gènere en l'assignació de recursos i d'espais.

Taula 3.2. Indicadors (bàsics i complementaris)

Àmbit	Indicadors bàsics	Indicadors complementaris
1. Política d'igualtat d'oportunitats	1.1 Existència d'un pla d'igualtat d'oportunitats 1.2 Existència d'un departament, d'una comissió o d'una persona responsable de la igualtat d'oportunitats en l'organització.	1.3 Pressupost assignat per portar a terme el conjunt d'accions previstes al pla d'igualtat d'oportunitats. 1.4 Existència de mesures de sensibilització i formació en matèria d'igualtat d'oportunitats. 1.5 Existència d'una cultura on es fomenta i facilita la igualtat d'oportunitats. 1.6 Acreditació segons normes de responsabilitat social (SA8000).
2. Polítiques d'impacte a la societat i de responsabilitat social	2.1 Incorporació de la perspectiva de gènere en la recerca. 2.2 Incorporació de la perspectiva de gènere en la docència (continguts i metodologies docents). 2.3 Incorporació de la perspectiva de gènere en la transferència de tecnologia	2.4 Oferta educativa en matèria de gènere. 2.5 Realització de recerca en temes de gènere. 2.6 Participació en campanyes, events i projectes per promoure la igualtat d'oportunitats. 2.7 Comparació i difusió de polítiques i pràctiques en matèria d'igualtat d'oportunitats. 2.8 Igualtat d'oportunitats en el tracte amb altres empreses i institucions.
3. Comunicació, imatge i llenguatge	3.1 Informació interna sobre el pla d'igualtat d'oportunitats 3.2 Igualtat d'oportunitats en la imatge de l'organització.	3.3 Comunicació externa del pla d'igualtat d'oportunitats. 3.4 Difusió interna i externa del treball i de la recerca de les dones. 3.5 Existència, distribució i difusió d'una guia de llenguatge neutre.
4. Representativitat de les dones	4.1 Les dones a la plantilla. 4.2 Les dones a les unitats estructurals. 4.3 Dones i homes a les categories superiors. 4.4 Les dones en els òrgans de govern. 4.5 Les dones en els òrgans de govern de les unitats estructurals. 4.6 Les dones a l'estudiantat.	4.7 Les dones i els homes per nivell educatiu. 4.8 Edat mitjana i antiguitat de les dones i dels homes.
5. Accés, selecció,	5.1 Dones i homes entre les persones que es presenten a	5.3 Definició d'instruments i tècniques de selecció neutres.

promoció i desenvolupament	<p>concursos i entre les que guanyen places.</p> <p>5.2 Les dones en les comissions i en els tribunals de concursos nomenats per la universitat.</p>	<p>5.4 Neutralitat en el nom i en la descripció dels llocs de treball.</p> <p>5.5 Perspectiva de gènere en la política de desenvolupament del personal.</p> <p>5.6 Assistència de les dones a cursos de formació. Ajuts a les dones per assistència a cursos.</p>
6. Retribució	<p>6.1 Dones i homes per categories i nivells retributius.</p> <p>6.2 Retribució anual mitjana de les dones i dels homes.</p>	<p>6.3 Assignació de llocs de treball a categories professionals basada en un sistema de valoració de llocs de treball neutre.</p>
7. Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	<p>7.1 Existència d'una persona, d'un comitè o d'una comissió responsable d'establir mesures per prevenir, detectar i actuar front els casos d'assetjament.</p> <p>7.2 Existència i difusió de criteris per identificar l'assetjament. Sensibilització per evitar l'assetjament, les actituds sexistes i el tracte discriminatori.</p> <p>7.3 Existència i difusió de mecanismes per presentar i resoldre queixes i denúncies.</p>	<p>7.4 Percepció de tracte discriminatori.</p> <p>7.5 Nombre de queixes i denúncies rebudes anualment, per sexes.</p>
8. Condicions laborals	<p>8.1 Les dones i els homes en els diferents tipus de contracte.</p>	<p>8.2 Criteris de prioritació de sol·licituds d'ajuts de mobilitat, d'any sabàtic o de trasllat.</p> <p>8.3 Criteris utilitzats en l'assignació d'horaris a persones. Flexibilitat d'horaris i de jornada per part del treballador o de la treballadora.</p>
9. Conciliació de la vida laboral i familiar	<p>9.1 Existència de millores de la normativa mínima aplicable en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar.</p> <p>9.2 Facilitats que ofereix l'organització per tal de demanar permisos o excedències i condicions de la reincorporació.</p>	<p>9.3 Horaris de les reunions que afavoreixen la conciliació de la vida laboral i familiar.</p> <p>9.4 Agilitat en la substitució per baixa.</p> <p>9.5 Percentatge de dones i d'homes que sol·liciten la baixa per maternitat i l'excedència després d'un naixement.</p>
10. Condicions físiques de l'entorn de treball		<p>10.1 Condicions de l'espai assignat a les dones i als homes i recursos disponibles.</p> <p>10.2 Adequació del lloc de treball i dels espais compartits a les característiques específiques de dones i d'homes.</p>

Taula 3.3. Fonts d'informació per cada indicador

Ind.	Descripció	B \ C	Font d'informació
1	Política d'igualtat d'oportunitats		
1.1	Existència d'un pla d'igualtat d'oportunitats, formalitzat per escrit, amb principis, valors i línies estratègics clarament definits. El pla ha d'incloure uns objectius i un conjunt d'accions encaminats al seu assoliment.	B	Normativa i documentació institucional
1.2	Existència d'un departament, d'un comitè o d'una comissió responsable d'impulsar i de vetllar per la igualtat d'oportunitats en l'organització. Existència d'una persona responsable o Agent per a la Igualtat, encarregada del diagnòstic, disseny, desenvolupament i seguiment de les accions i d'avaluar el grau d'assoliment dels objectius proposats en el pla d'igualtat d'oportunitats.	B	Normativa i documentació institucional
1.3	Pressupost assignat per portar a terme el pla d'igualtat d'oportunitats i poder desenvolupar el conjunt d'accions previstes.	C	Documentació institucional
1.4	Desenvolupament de formació i sensibilització al personal en matèria d'igualtat d'oportunitats perquè incorpori la perspectiva de gènere en totes les activitats.	C	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Servei de Personal
1.5	Existència d'una cultura on es fomenta i facilita la igualtat d'oportunitats, la paritat entre sexes i la no- discriminació.	C	Enquesta o mostreig a la comunitat universitària
1.6	Acreditació segons alguna de les normes de responsabilitat social (com per exemple la SA8000).	C	Documentació institucional
2	Polítiques d'impacte a la societat i de responsabilitat social		
2.1	Incorporació de la perspectiva de gènere en la recerca. Si es promou, s'assessora i es revisa com s'incorpora la perspectiva de gènere en els projectes de recerca portats a terme en la universitat.	B	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat Recerca Centre de Transferència de Tecnologia (CTT)
2.2	Incorporació de la perspectiva de gènere en els continguts i en les metodologies docents a cada un dels plans d'estudi	B	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat de Docència
2.3	Incorporació de la perspectiva de gènere en la transferència de tecnologia. Si es promou, s'assessora i	B	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats

	es revisa com s'incorpora la perspectiva de gènere en els convenis i serveis a empreses i altres institucions.		o Agent d'Igualtat Vicerectorat Recerca Centre de Transferència de Tecnologia (CTT)
2.4	Oferta educativa en matèria de gènere: assignatures, cursos de postgrau i màster, programes de doctorat	C	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat d'Ordenació Acadèmica
2.5	Impuls i suport a estudis de gènere per tal de respondre, com a institució, a les necessitats de la societat. Si es realitza recerca en temes de gènere a la universitat.	C	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat de Recerca i Política Científica Centre de Transferència de Tecnologia (CTT)
2.6	Participació en campanyes, trobades i projectes per promoure la igualtat d'oportunitats. L'organització anima i promou la participació dels seus membres i grups en aquestes propostes.	C	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat Extensió Universitària
2.7	Comparació de les polítiques i pràctiques desenvolupades en experiències d'altres organitzacions i difusió de les experiències pròpies en matèria d'igualtat d'oportunitats.	C	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat Extensió Universitària
2.8	Foment de la igualtat d'oportunitats en el tracte amb proveïdors i proveïdores i amb altres institucions, servint d'exemple i de model a seguir.	C	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Àrea d'Economia
3	Comunicació, imatge i llenguatge		
3.1	Realització d'accions informatives (revista, Intranet, seminaris, jornades, etc.) per a la totalitat del personal sobre l'existència i l'evolució del pla d'igualtat d'oportunitats	B	Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat Vicerectorat responsable del pla d'igualtat d'oportunitats
3.2	Igualtat d'oportunitats en la imatge de l'organització (composició de les persones que presideixen un acte oficial, fotografies d'actes oficials, pàgina web de l'organització, etc.). Revisió sistemàtica de tota la documentació institucional (fulls, impresos, formularis, etc.) i de la generada pels seus òrgans de govern per garantir la neutralitat en el llenguatge i en la imatge.	B	Servei de comunicació institucional Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat

3.3	Existència de sistemes de comunicació externa per donar a conèixer el pla d'igualtat d'oportunitats de l'organització com a exemple a seguir per altres.	C	Servei de comunicació institucional Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat
3.4	Existència d'accions de difusió del treball i de la recerca de les dones de l'organització a través de mitjans interns i externs.	C	Servei de comunicació institucional Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat
3.5	Existència d'un manual o d'una guia de normes de llenguatge oral i escrit no sexista distribuït a tot el personal de l'organització.	C	Servei de llengües i terminologia Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat
4	Representativitat de les dones		
4.1	Percentatge de dones a la plantilla (per categoria, tipus de contracte i col·lectiu PDI/PAS).	B	Base de dades Servei de Personal
4.2	Percentatge de dones a les unitats estructurals (serveis generals, centres, departaments, instituts) (per col·lectiu PDI/PAS).	B	Base de dades Servei de Personal
4.3	Percentatge de dones en la màxima categoria respecte al total de dones. Percentatge d'homes en la màxima categoria respecte al total d'homes.	B	Base de dades Servei de Personal
4.4	Percentatge de dones en els òrgans de govern col·legiats i unipersonals de la universitat, desglossant segons sigui PDI, PAS o estudiantat.	B	Base de dades universitat Secretaria General
4.5	Percentatge de dones als òrgans de govern de les unitats bàsiques (direcció, consells, juntes, comissions permanents)	B	Base de dades universitat Secretaria General
4.6	Percentatge de dones entre l'estudiantat de la universitat, desglossant per centres i titulacions, primer, segon i tercer cicle (doctorat)	B	Base de dades universitat Vicerectorat de Docència
4.7	Distribució de les dones i dels homes per nivell educatiu (per saber quantes dones són doctores, llicenciades i titulades superiors, etc.) i percentatge de dones a cada nivell educatiu.	C	Base de dades Servei de Personal
4.8	Distribució de les dones i dels homes segons l'antiguitat (per tipus de col·lectiu PDI/PAS). Distribució de les dones i dels homes per intervals d'edat. Edat mitjana de dones i d'homes, i edat mitjana de dones i d'homes per categoria.	C	Base de dades Servei de Personal
5	Accés, selecció, promoció i desenvolupament		
5.1	Percentatge de dones entre les persones presentades a cada concurs i percentatge de dones entre les persones guanyadores de cada plaça (per PDI/PAS, tipus de contracte i promoció interna/externa).	B	Base de dades Servei Personal

5.2	Percentatge de dones entre els membres de les comissions de concursos i dels tribunals nomenats per la universitat. Existència en l'organització d'un mecanisme o procediment de revisió de la participació de les dones en les comissions.	B	Base de dades Servei Personal Documentació institucional Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat
5.3	Definició d'instruments i de tècniques de selecció neutres: psicotècnics, entrevistes, proves de continguts, idiomes, etc. Neutralitat en els formularis de sol·licitud de concursar i existència d'un format estàndard de currículum vitae a omplir per les persones concursants que garanteixi la neutralitat i la igualtat d'oportunitats a totes les persones candidates.	C	Servei Personal
5.4	Existència d'un inventari amb la descripció (tasques, funcions i responsabilitats assignades) de tots els llocs de treball de l'organització. Amb una denominació neutra dels llocs de treball, i un format homogeni per a tots els llocs de treball.	C	Servei Personal
5.5	Realització de campanyes o mesures per animar les dones al desenvolupament, a la promoció i a la capacitació professional (anys sabàtics, permisos laborals per estudis/exàmens, mobilitat i estades a l'estranger, finançament de la matrícula o del cost de cursos de formació). Grau de coneixement d'aquestes mesures per part de tot el personal.	C	Servei Personal Documentació institucional Unitat o Oficina d'Igualtat Oportunitats o Agent d'Igualtat
5.6	Percentatge de dones entre les persones que han sol·licitat un ajut o la participació a un curs i percentatge de dones entre les persones a qui s'ha concedit l'ajut. Percentatge de dones i d'homes a qui s'ha concedit l'ajut respecte a les dones i als homes que ho havien demanat.	C	Servei Personal
6	Retribució		
6.1	Distribució de les dones i dels homes per categories i nivells retributius. Percentatge de dones a cada categoria i nivell retributiu (per col·lectiu PDI/PAS).	B	Base de dades Servei de Personal
6.2	Retribució anual mitjana de les dones i dels homes, desglossat per categoria professional, per col·lectiu (PDI/PAS) i per tipus de jornada (temps complet i temps parcial).	B	Base de dades Servei de Personal
6.3	Assignació de llocs de treball a categories professionals basada en un sistema de valoració de llocs de treball neutre (amb criteris que cobreixin totes les dimensions possibles dels llocs i amb una ponderació que no produeixi una subvaloració dels llocs de treball majoritàriament ocupats per un determinat sexe).	C	Base de dades universitat Servei de Personal
7	Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació		
7.1	Existència d'una persona, d'un comitè o d'una comissió responsable d'establir mesures per prevenir, detectar i actuar front els casos d'assetjament.	B	Servei de Personal Servei de Prevenció de Riscos Laborals

7.2	Existència i difusió d'uns criteris concrets per identificar l'assetjament de qualsevol tipus. Existència de mesures de sensibilització per evitar l'assetjament, les actituds sexistes i el tracte discriminatori.	B	Servei de Personal Servei de Prevenció de Riscos Laborals
7.3	Existència de mecanismes per presentar i resoldre queixes i denúncies per assetjament, actituds sexistes o tracte discriminatori i difusió a tota la comunitat universitària.	B	Servei de Personal Servei de Prevenció de Riscos Laborals
7.4	Percepció d'una major dificultat a ser promocionada, proposada per a un càrrec o per al reconeixement públic pel fet de ser dona. Percepció de tracte discriminatori en les relacions personals pel fet de ser dona (tracte diferent de la resta de companys homes), o grau de satisfacció del tracte respectuós i just rebut per part de companys i companyes, col·laboradors i col·laboradores i personal superior.	C	Enquesta o mostreig a la comunitat universitària
7.5	Nombre de queixes i denúncies rebudes anualment, per sexes. Proporció de nombre de sancions respecte nombre de queixes, desglossat per sexes.	C	Base de dades Servei de Prevenció de Riscos Laborals
8	Condicions laborals		
8.1	Percentatge de dones per tipus de contracte i distribució de les dones i dels homes per tipus de contracte (desglossament per PAS/PDI): a temps parcial, a temps complet, temporal, indefinit, laboral, funcionari.	B	Base de dades Servei de Personal
8.2	Criteris utilitzats en l'assignació d'horaris a persones. Flexibilitat d'horaris i de jornada per part del treballador o de la treballadora.	C	Servei de Personal
8.3	Criteris utilitzats en l'aprovació de les sol·licituds d'ajuts de mobilitat, d'any sabàtic o de trasllat.	C	Servei de Personal
9	Conciliació de la vida laboral i familiar		
9.1	Existència de millores de la normativa mínima aplicable en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar.	B	Servei de Personal
9.2	Facilitats que ofereix l'organització per tal de demanar permisos o excedències i condicions de la reincorporació.	B	Servei de Personal
9.3	Horaris de les reunions que afavoreixen la conciliació de la vida laboral i familiar	C	Servei de Personal Mostreig
9.4	Agilitat en la substitució per baixa.	C	Servei de Personal
9.5	Percentatge de dones entre les persones que sol·liciten la baixa per maternitat/paternitat i l'excedència després d'un naixement	C	Base de dades Servei de Personal
10	Condicions físiques de l'entorn de treball		

10.1	Condicions de l'espai assignat a les dones i als homes (superfície, privacitat, tipus d'il·luminació, finestres, temperatura, soroll) i recursos disponibles.	C	Base de dades Servei de Personal Responsable Prevenció de Riscos laborals Mostreig
10.2	Adequació del lloc de treball i dels espais compartits a les característiques específiques de dones i d'homes.	C	Base de dades Servei de Personal Responsable de Prevenció de Riscos laborals Mostreig

PDI: Personal Docent i Investigador

PAS: Personal d'Administració i Serveis

3.3. Anàlisi de la informació i valoració dels indicadors

En el moment en què es disposa de la informació que requereix un indicador, es pot procedir a la seva valoració. Per això, cal definir prèviament quin és el resultat ideal per a aquest indicador i quins són els marges acceptables o, el que és el mateix, cal definir una escala de valoració que pot ser de tipus quantitatiu o qualitatiu.

El resultat de cada indicador i la seva valoració, juntament amb d'altra informació complementària, es poden recollir de forma sistemàtica i ordenada. Una manera de fer-ho és mitjançant una fitxa com la que es proposa a la taula 3.4. Aquesta conté la següent informació: el codi, l'àmbit, la descripció del mateix, si és bàsic o complementari, si la informació és quantitativa o qualitativa, la font o l'origen de la informació, la fita o el resultat ideal a assolir, les dades reals quan utilitzem l'indicador. En l'apartat de diagnosi es pot saber l'estat de la situació d'una manera molt visual i intuïtiva, segons el color assignat:

- **vermell:** indica que la situació o l'aspecte que es pretén valorar amb l'indicador és molt poc satisfactori i que la universitat hauria de dissenyar i implantar accions per tal de millorar-lo sensiblement. Aquest color es pot assignar també en cas que hagi estat impossible obtenir la informació necessària per valorar correctament l'indicador.
- **ambre:** indica que s'està duent a terme alguna acció o que hi ha un esforç o una voluntat per tal de millorar l'aspecte que es valora amb l'indicador. Tanmateix, la situació no és satisfactòria i cal per tant seguir treballant per millorar-la.
- **verd:** indica que la situació o l'aspecte relacionat amb l'indicador és satisfactori des del punt de vista de la igualtat d'oportunitats i que no és necessari dissenyar accions específiques.

Les dades obtingudes i el resultat (color) de la diagnosi permeten fer una valoració de la situació i també afegir, quan sigui necessari, les observacions pertinents.

Taula 3.4 Model de fitxa per a la valoració dels indicadors

Informació	Descripció
Codi	Núm. referent als indicadors bàsics o complementaris
Àmbit	Fa referència a l'àmbit d'actuació
Descripció	Breu resum de l'indicador
Bàsic/Complementari	Si es considera bàsic o complementari
Font d'informació	Localització de la font. On es troba
Fita	Objectiu a assolir
Dades	Xifres, percentatges i altres ítems
Diagnosi	Estat de la situació: vermell si és negativa, ambre si necessita millorar i verd si és positiva
Valoració	Conclusions de l'estat de la situació
Observacions	Altres comentaris

A tall d'exemple i per facilitar la comprensió de la fitxa, s'adjunta a la taula 3.5 un exemple d'un indicador de l'àmbit 4.

Taula 3.5 Exemple de fitxa per a l'indicador 4.1

Codi	4.1
Àmbit	4. Representativitat les dones
Descripció	Percentatge de dones i d'homes de la plantilla. Índex de feminització desglossat per col·lectiu: professorat (PDI) i personal d'administració i serveis (PAS)
Bàsic/Complementari	Bàsic
Quantitatiu/Qualitatiu	Quantitatiu
Font d'informació	Base de dades de la Universitat. Gabinet Tècnic i Planificació.
Fita	Assolir el 50% d'homes i de dones en la plantilla
Dades	PDI: Homes 80,5% Dones 19,5% PAS: Homes 41,5% Dones 58,5%
Diagnosi	Vermell
Valoració	En el PDI aquesta universitat està molt lluny d'assolir la fita
Observacions	Encara que en el PAS s'ha assolit la fita, globalment (PDI i PAS) no

La informació de cada indicador, recollida i resumida mitjançant les fitxes, permet elaborar conclusions i obtenir una valoració global de la universitat, que es pot concretar descrivint els punts forts i els punts febles en matèria d'igualtat d'oportunitats, tal com mostra la taula 3.6. Els indicadors amb una diagnosi no satisfactòria (color vermell) donaran lloc a punts febles, mentre que aquells amb un bon resultat (color verd) constituïran els punts forts. A més a més

d'aquesta valoració global, és convenient prioritzar els punts febles en què cal treballar. Això es pot fer segons el resultat de l'indicador (no només el color, sinó també les dades) i la seva importància.

Taula 3.6 Valoració global: punts forts i punts febles

PUNTS FORTS A partir de la informació recollida indica les accions que la universitat desenvolupa per a la igualtat d'oportunitats.	PUNTS FEBLES A partir de la informació recollida indica davant de quins aspectes ha d'actuar la universitat

4. PLA D'ACCIÓ: DISSENY, IMPLANTACIÓ, SEGUIMENT I AVALUACIÓ

El compromís de l'organització amb la igualtat d'oportunitats –que es materialitza amb la redacció, la publicació i la difusió de la política d'igualtat d'oportunitats, amb l'assignació de recursos per fer realitat aquesta política i amb la designació de persones (l'Agent per la Igualtat, per exemple), comissions o unitats responsables del disseny, de la implantació i del seguiment del pla d'igualtat d'oportunitats– i la diagnosi de l'estat de l'organització mitjançant un model d'indicadors dona pas al disseny d'un pla d'acció, l'objectiu del qual és dirigir l'organització cap a la igualtat d'oportunitats, no només entre les dones i els homes que hi treballen o conviuen sinó també en la imatge que es projecta de l'organització o en els productes i els serveis que ofereix.

Abans de res, és necessari puntualitzar que el fet que la situació de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats no sigui satisfactòria no implica necessàriament que s'estigui produint discriminació en el si de l'organització.

Per exemple, es pot donar el cas que el nombre de noies que estudien una determinada titulació sigui molt baix i això sigui degut als diferents rols que la societat atribueix històricament a dones i homes, i no a la política que segueix la universitat en matèria d'accés als diferents estudis.

Per aquesta raó diferenciarem entre Acció Correctora i Acció Positiva:

Acció Correctora Mesura de caràcter obligatori que té per objectiu corregir una situació de discriminació directa o indirecta. La discriminació és il·legal, i per tant, aquestes mesures tenen caràcter obligatori.

Acció Positiva Mesura que té per objectiu compensar la situació de desavantatge en què es troben les dones i accelerar el procés cap a la plena igualtat entre dones i homes. Aquestes mesures tenen caràcter voluntari i temporal i poden desaparèixer en el moment en què s'hagi assolit la igualtat real entre dones i homes.

Les mesures que corregeixin discriminacions directes hauran de tenir caràcter permanent, mentre que és possible que algunes de les que corregeixin situacions de discriminació indirecta puguin desaparèixer en assolir-se la igualtat real de les dones i els homes en tots els àmbits i els nivells.

Exemple: en una organització les reunions de l'equip directiu es fan a les set de la tarda. Es dona el cas que la majoria de dones a qui s'ofereix un càrrec no l'accepten, tot i estar plenament capacitades per ocupar-lo. Això és perquè a la societat d'avui dia les qui suporten les càrregues familiars són encara majoritàriament les dones, i això fa que assistir a reunions a les set de la tarda els sigui molt difícil. D'aquesta manera, evitar reunions a partir d'una certa hora seria una mesura que corregeix una situació de discriminació indirecta i que podria tenir caràcter temporal, ja que podria desaparèixer el dia en què les dones i homes fossin coresponsables de les tasques domèstiques i càrregues familiars.

És d'esperar que la necessitat de dissenyar i posar en marxa accions correctores sigui inexistent o el més petita possible, doncs significaria que l'organització està duent a terme accions que discriminen directament o indirectament un col·lectiu i que són, per tant, il·legals. Això és especialment cert en el cas d'una universitat, ja que existeix més regulació i transparència que en d'altres organitzacions. Tanmateix, la discriminació indirecta és sovint

molt difícil de detectar i per tant es poden donar casos en què passi desapercebuda per a tothom i que surti a la llum quan s'analitza detalladament la situació de l'organització en l'etapa de la diagnosi.

El conjunt d'accions correctores i positives configuren el que s'anomena pla d'acció. L'objectiu d'aquest capítol és el de donar les eines i les indicacions necessàries per tal de poder dissenyar, implantar, fer el seguiment i avaluar el pla d'acció.

Aquest capítol s'estructura de la forma següent: a l'apartat 4.1 es defineix el pla d'acció i s'especifiquen els continguts que ha de tenir; al 4.2 s'especifica la informació i la formació necessàries que han de tenir les persones encarregades del disseny del pla d'acció; al 4.3 es proposa un mètode per al disseny del pla d'acció i es donen criteris per fer-ne la implantació, el seguiment i l'avaluació; l'apartat 4.4 conté una sèrie de consideracions i recomanacions generals que convé tenir en compte durant tot el procés; finalment, l'apartat 4.5 inclou, a tall d'exemple, un conjunt d'accions adaptades al cas d'una universitat.

4.1. Pla d'Acció: definició i continguts

El Pla d'Acció es pot definir com una estratègia destinada a assolir la igualtat real entre les dones i els homes, eliminant els obstacles que poden impedir a les dones ocupar càrrecs de responsabilitat o certs llocs de treball a la universitat i aplicant mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i la promoció de les dones, amb la finalitat d'obtenir una participació equilibrada de dones i d'homes en totes les ocupacions i les jerarquies. El Pla d'Acció s'acaba en el moment en què s'hagi assolit l'objectiu final.

A excepció de les accions correctores, que la universitat hauria de tenir l'obligació de realitzar (per eliminar les discriminacions que estigui produint en els seus processos o en les seves activitats), el disseny i la implantació d'un pla d'acció és el resultat d'una decisió voluntària. Al primers capítols ja s'han comentat els avantatges que això comporta, no només per a les dones sinó per a tota la plantilla i, en general, per a la institució.. A més a més, en organitzacions de caràcter públic com les universitats, el pla d'acció incidirà també de forma molt positiva en les empreses col·laboradores i, encara més important, en la societat.

Cada universitat ha de dissenyar el seu Pla d'Acció a mida segons les característiques, les necessitats i les possibilitats particulars. Com s'ha comentat anteriorment, el pla queda configurat amb el conjunt d'accions

correctores i positives. Per a cada una d'elles cal definir i donar una sèrie d'informacions; les que proposem en aquesta guia es detallen a continuació, a la Taula 4.1.

Taula 4.1 Informació associada a les accions

<i>Descripció</i>	En què consisteix l'acció.
<i>Indicador</i>	Quin indicador (model d'indicadors per a la diagnosi) cobreix l'acció. Aquest indicador es pot utilitzar per avaluar l'eficàcia de l'acció.
<i>Objectius</i>	Quin objectiu pretén aconseguir o satisfer l'acció, tant a curt o mig termini (objectiu concret o puntual) com a llarg termini (objectiu principal o general). Resultats esperats.
<i>Persones destinatàries</i>	A qui va dirigida l'acció. En general seran aquelles persones que es trobin en situació de desigualtat i/o aquelles persones que puguin influir en la posada en marxa de les polítiques d'igualtat d'oportunitats.
<i>Responsables</i>	Qui són les persones responsables de la seva implantació.
<i>Implantació</i>	Quins mètodes o procediments s'utilitzaran per a la seva implantació.
<i>Recursos</i>	Quins són els recursos necessaris (materials, humans, econòmics).
<i>Calendari</i>	Dates previstes de posada en marxa i realització de l'acció.
<i>Fi o Caducitat</i>	En cas de temporalitat, s'especifiquen les condicions que s'han de complir per tal de poder eliminar l'acció.

Donada la gran quantitat d'informació que s'ha d'especificar per a cada una de les accions, és convenient documentar-les mitjançant unes fitxes que garanteixin que no manca cap dada i que totes les accions tenen un format comú i homogeni. S'inclou a continuació, a tall d'exemple, un possible format d'aquestes fitxes (Taula 4.2).

Taula 4.2 Fitxa per a les accions

Acció (nom i descripció):	
Tipus (correctora / positiva):	
Indicador:	
Objectius o resultats esperats:	
Persones destinatàries:	
Responsables:	
Procediment implantació:	
Recursos necessaris:	
Data prevista inici execució:	Data prevista final execució:
Condicció de finalització:	
Observacions:	

Finalment, cal establir els mecanismes per al *seguiment* i per a l'*avaluació* de cada una de les accions o del Pla d'Acció en general.

4.2. Informació i formació necessàries per al disseny del Pla d'Acció

Abans de dissenyar el Pla d'Acció, és necessari garantir que les persones involucrades en el procés tenen la formació i la informació adequada per poder desenvolupar les tasques correctament:

- **Discriminació i situació general de la dona:** per poder jutjar quan una situació o un procediment pot discriminar directament o indirectament les dones, s'han de tenir clars aquests conceptes i, a més a més, tenir coneixement de quina és la situació de les dones en les esferes laboral, política, social i cultural, ja que aquesta pot dur a situacions de discriminació indirecta en el si de l'organització.
- **Situació de l'organització en matèria d'igualtat d'oportunitats:** és imprescindible conèixer exactament la situació de les dones en el si de l'organització per tal de poder detectar els àmbits que es poden millorar o les situacions que s'han de corregir. La diagnosi feta a l'etapa anterior permet disposar de tota aquesta informació.
- **Plans d'acció d'altres universitats:** consultar plans d'acció d'altres universitats o organitzacions similars pot constituir una font d'informació i d'inspiració molt útil (per exemple, es pot consultar el document "Programa Óptima del Instituto de la Mujer. Catálogo de acciones positivas", ja que conté una llista força exhaustiva d'accions positives). De tota manera, s'ha de tenir molt clar que cada organització necessita un pla d'acció a mida.
- **Processos i estructura de l'organització universitària:** s'ha de conèixer bé l'organització i els processos, ja que això permetrà saber a on es pot incidir amb les accions positives i com es poden implantar o qui n'ha de ser la persona responsable.
- **Normativa:** per corregir algunes situacions de desigualtat o de discriminació caldrà modificar la normativa pròpia de la universitat. Per això, cal conèixer no només aquesta normativa sinó també la normativa o legislació d'ordre superior. D'aquesta manera, es pot saber on incloure determinades mesures o quin tipus d'accions es poden dur a terme.

És important que els representants de les treballadores i dels treballadors (comitè d'empresa, sindicats, etc.) s'involucrin en el desenvolupament del pla

d'acció, però també cal estudiar la conveniència d'adreçar-se a persones expertes externes o internes de l'organització.

4.3. Criteris per al disseny, per a la implantació, per al seguiment i per a l'avaluació del Pla d'Acció

El Pla d'Acció, concebut com a estratègia encaminada a assolir determinats objectius, pot ser dissenyat seguint diferents mètodes.

L'objectiu últim o general del pla d'acció és l'assoliment de la igualtat real entre dones i homes. Tanmateix, és evident que no hi ha cap acció capaç d'aconseguir-ho per si sola, i és per això que cal posar objectius concrets que es puguin assolir a curt o a mig termini i que condueixin la universitat cap als objectius principals. A més a més, l'assoliment d'objectius puntuals, sovint quantificables, ajudarà a mantenir i a augmentar la motivació i l'interès de les persones pel Pla d'Acció, i en general, per la política d'igualtat d'oportunitats.

A continuació, la figura 4.1 il·lustra el procés a seguir per al disseny, per a la implantació, per al seguiment i per a l'avaluació d'un Pla d'Acció, i com el resultat d'unes fases pot influir en d'altres; per exemple, el disseny del pla parteix de la diagnosi i de la política d'Igualtat d'Oportunitats i s'ha de revisar i actualitzar en funció de com estiguin funcionant les accions (avaluació) i de com evolucioni la situació de l'organització (diagnosi).

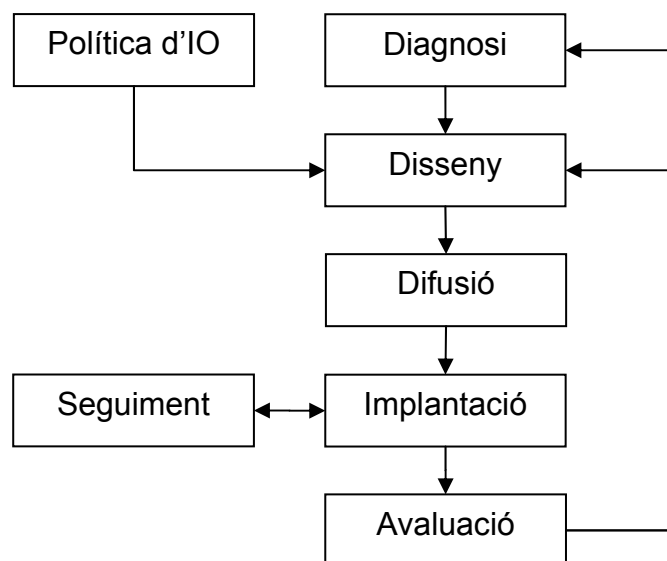


Figura 4.1 Procés per al disseny, per a la implantació, per al seguiment i per a l'avaluació del Pla d'Acció

El procediment que es proposa a continuació per al disseny del Pla d'Acció parteix del supòsit que l'organització ha realitzat una diagnosi prèvia. Aquesta diagnosi, que es pot fer seguint un model d'indicadors desglossat en diferents àmbits tal com es proposa al capítol 3 d'aquesta guia, ha de permetre identificar els punts febles de la universitat en matèria d'igualtat d'oportunitats i aquelles situacions o aquells aspectes en què les dones estan discriminades o subrepresentades.

En grans organitzacions el nombre d'indicadors el resultat dels quals no sigui satisfactori (o, el que és el mateix, nombre de situacions a corregir o millorar) pot ser molt elevat. És evident que en aquests casos el temps i els recursos necessaris per afrontar-los tots seran molt importants, i és per això que caldrà establir un ordre de prioritat, començant per aquells que es considerin més importants o urgents.

El procediment que es proposa per al **disseny del Pla d'Acció** és el següent:

- Priorització** Ordenar els indicadors o els punts febles segons la importància que s'atorgui a cadascun d'ells i el resultat que hagin obtingut en l'etapa de diagnosi. Per exemple, si es detecten situacions de discriminació directa o indirecta que requereixen accions correctores, aquestes s'hauran de prioritzar.
- Predisseny** Per a cada un dels indicadors i seguint l'ordre establert en el pas anterior, dissenyar una o més accions correctores o positives, segons convingui, especificant per a cada una d'elles la descripció, els objectius o els resultats esperats en referència a l'indicador i una estimació del calendari i els recursos necessaris.
- Correlacions** Analitzar cada una de les accions del pas anterior per comprovar si la seva aplicació pot cobrir de retruc algun altre indicador a més a més del que ha donat lloc al disseny de l'acció.
- Eliminació** Per evitar malbaratar temps i recursos, s'ha d'estudiar la possibilitat d'eliminar alguna de les accions positives que cobreixin només indicadors que ja són coberts per altres accions.

Disseny Pla

Per a cada una de les accions no eliminades, és recomanable d'especificar: descripció, objectius o resultats esperats, persones destinatàries, responsables, implantació, recursos necessaris, calendari i condició de fi o caducitat.

Per a les fases d'identificació de correlacions i d'eliminació d'accions pot ser molt útil fer una taula posant les accions a les files i els indicadors o els punts febles a les columnes. Quan amb una acció es cobreixi un indicador, cal posar una creu a la intersecció entre la fila i la columna corresponent. Una fila (acció) amb més d'una creu indicarà que l'acció cobreix més d'un indicador; una columna (indicador) amb més d'una creu indicarà que hi ha més d'un camí (acció) per corregir-lo o millorar-lo.

A l'exemple de la Taula 4.3, l'acció A3 (positiva) no cobreix cap indicador que no cobreixi ja l'acció A4 (positiva); això vol dir que A3 es podria eliminar. També a l'exemple, A5 i A6 cobreixen indicadors que ja són coberts per A7 i, al mateix temps, A7 cobreix indicadors que ja són coberts per A5 i A6. Això significa que potser es podria eliminar o bé A5 i A6 o bé A7; per escollir la primera o la segona opció es poden considerar criteris com ara els recursos i el temps necessaris per implantar cada una d'aquestes accions.

Taula 4.3 Anàlisi de correlacions

	I1	I2	I3	I4	I5	I6
A1 (C)	X					
A2 (C)		X				
A3 (P)			X			
A4 (P)			X			X
A5 (P)				X		
A6 (P)					X	
A7 (P)				X	X	

La **difusió** convé fer-la no només una vegada s'ha dissenyat el pla sinó també durant les diferents etapes (per exemple, durant la implantació). Com s'ha comentat en capítols anteriors, les tasques de difusió ajuden a sensibilitzar el personal sobre aspectes relacionats amb la Igualtat d'Oportunitats i, per tant, són en si mateixes accions positives.

La **implantació** del Pla d'Acció pot començar una vegada s'ha finalitzat el seu disseny o abans: en cas que es detectin situacions de discriminació convé

actuar com més aviat millor engegant les corresponents accions correctores. La implantació del Pla comporta una sèrie de tasques que s'han de dur a terme:

- Execució de les accions previstes en el Pla d'Acció
- Comunicació al personal de les activitats que es realitzen en el marc del Pla d'Acció.
- Seguiment i control del Pla
- Avaluació del Pla
- Actualització del Pla: és recomanable revisar-lo periòdicament per tal d'eliminar les accions positives quan s'hagin assolit les condicions que marquen la seva finalització, per modificar aquelles accions que no donin els resultats esperats, per adaptar algunes accions en funció de les necessitats i els problemes no previstos que sorgeixin durant la implantació del Pla o per dissenyar noves accions fruit de l'actualització de la diagnosi de l'organització.

Pel que fa als mecanismes de **seguiment** i als criteris d'**avaluació** que s'han d'establir abans de la posada en marxa del Pla d'Acció, s'han de considerar i especificar els aspectes següents:

- La persona o persones responsables del seguiment i de l'avaluació de les accions
- El temps i els recursos que es dedicaran al seguiment i a l'avaluació del Pla
- El tipus d'avaluació a realitzar
- Els instruments i els mètodes a utilitzar per a l'avaluació
- Els mecanismes per assegurar que es mantindrà al corrent tant al personal com a la direcció de l'organització del funcionament i els resultats del Pla d'Acció.

Per fer el **seguiment** del Pla és important recollir les opinions del personal, identificar els possibles problemes que puguin aparèixer durant l'execució del Pla i buscar les solucions, recollir informació sobre les accions ja realitzades per tal de saber els efectes que l'execució del Pla està tenint sobre l'organització i, per descomptat, informar periòdicament les persones responsables del Pla sobre el seu desenvolupament i evolució.

El seguiment que es faci de les diferents accions pot resultar de gran utilitat a l'hora de l'avaluació. Per això, les persones encarregades de l'aplicació del Pla –o, el que és equivalent, l'execució de cada acció– han de documentar de forma sistemàtica els problemes que sorgeixin, els aspectes a millorar o,

senzillament, com està funcionant i quins resultats està donant una determinada acció. Amb una senzilla fitxa de seguiment per a cada acció com la que es proposa a la Taula 4.4 es garanteix que el seguiment es realitza de forma correcta i sistemàtica.

Taula 4.4 Fitxa de seguiment

FITXA DE SEGUIMENT ACCIÓ: nom acció	
Descripció de l'acció:	
Data d'inici:	Data prevista de finalització:
Persones destinatàries:	
Responsables implantació:	
Resultats provisionals:	
Aspectes a destacar:	
Suggeriments de millora:	

L'objectiu principal de l'**avaluació** del Pla és valorar si les accions dissenyades i executades són adequades i ofereixen els resultats previstos. Les qüestions clau a tenir en compte són: les accions que ja s'han executat són adequades per assolir els objectius marcats (o els resultats esperats)?; són suficients els recursos que s'havien previst per a la posada en marxa de les accions?; justifiquen la inversió realitzada els resultats obtinguts fins al moment de l'avaluació?

Les activitats d'avaluació es poden realitzar no només al final del Pla sinó també durant la seva execució. D'aquesta manera es pot saber en quina situació es troba la implantació del Pla, què és el que ja s'ha aconseguit i quin camí queda per recórrer. Això ha de permetre modificar o actualitzar el Pla convenientment.

Hi ha tres grans aspectes que s'han d'avaluar; aquests es recullen a la Taula 4.5.

Taula 4.5 Aspectes a avaluar

Planificació de les accions (disseny correcte)	Gestió del Pla	Resultats
Si el Pla és aplicable a la realitat de l'organització	Si s'han realitzat les accions dins del calendari previst	Si s'han assolit els objectius i els resultats previstos
Si els objectius o els resultats esperats proposats són els adequats	Si l'assignació de recursos ha estat l'adient	Si les persones que han participat en les accions estan satisfetes
Si les accions previstes són coherents amb els mitjans i els objectius marcats	Si els mètodes utilitzats han estat correctes	Si les persones destinatàries de les accions estan satisfetes

Per dur a terme l'avaluació, es poden fer servir qüestionaris o tests. Tanmateix, per avaluar els aspectes de tipus qualitatiu convindrà utilitzar tècniques com l'observació, les entrevistes individuals o els grups de discussió. S'han de tenir en compte les opinions de totes les persones implicades en cada acció: responsables, executores i destinatàries.

Finalment, realitzar periòdicament una diagnosi de l'organització permetrà comprovar quina ha estat l'evolució en matèria d'Igualtat d'Oportunitats des de la implantació del Pla d'Acció i obtenir-ne una valoració global.

4.4. Algunes recomanacions de caràcter pràctic

A continuació es comenten algunes recomanacions a tenir en compte en el disseny, la implantació, el seguiment i l'avaluació del Pla d'Acció:

- Cal demanar ajuda a persones expertes o a d'altres organitzacions que hagin desenvolupat un Pla d'Acció per a la Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes.
- Per al disseny d'accions, s'han de tenir en compte aquelles que permetin assolir objectius o millorar situacions o necessitats que s'hagin detectat a l'etapa de la diagnosi.
- Cal tenir present que els efectes de les accions, especialment les positives, acostumen a apreciar-se a llarg termini.

- No cal oblidar els objectius principals que solen ser ambiciosos, però al mateix temps cal plantejar-ne de concrets i puntuals, assolibles sense gran esforç ni inversió de temps i de recursos, ja que permetran mantenir l'interès i la motivació de les persones encarregades del Pla d'Acció i del personal de l'organització.
- Cal assegurar-se que els recursos i el temps de què es disposa són suficients per implantar les accions que s'han plantejat.
- Cal assegurar-se que existeix acord pel que fa al Pla d'Acció tant per part del Consell de Govern o Consell de Direcció com per part del personal i els seus representants (comitè d'empresa, sindicats).
- Cal assegurar-se que els membres de la comunitat universitària estan al corrent de les activitats que es realitzen en el marc del Pla d'Acció. És recomanable definir una estratègia de comunicació per tal d'assegurar la màxima implicació del personal. La difusió de les accions que es duuguin a terme i dels resultats que es van obtenint s'haurà de realitzar tant dins de l'organització com fora d'ella. En la mesura del possible, és convenient possibilitar l'intercanvi d'experiències en aquest àmbit amb d'altres organitzacions.
- S'ha de ser flexible en l'execució i la implantació del Pla, ja que és previsible que en el dia a dia apareguin dificultats que endarrereixin les activitats.
- S'han d'avaluar les accions en funció dels resultats esperats.
- Cal aprofitar les avaluacions periòdiques del Pla d'Acció per sensibilitzar el personal i mantenir l'interès.
- Cal preguntar al personal la seva opinió pel que fa al Pla i a les accions executades fins al moment. Després de cada acció, s'haurien de recollir les seves opinions, els seus suggeriments i les seves propostes de millora i formular possibles recomanacions.

4.5. Exemples d'accions positives per a una universitat

En aquest apartat s'inclou una sèrie d'accions positives que es poden implantar en una universitat. La llista no pretén ser exhaustiva però sí d'utilitat per a aquelles universitats que desitgin dissenyar i implantar un Pla d'Acció per a la Igualtat d'Oportunitats.

- **Compromís amb la Igualtat d'Oportunitats:** realitzar una declaració institucional i elaborar una política d'Igualtat d'Oportunitats amb les línies estratègiques i els principals eixos d'actuació. Incorporar la IO en els plans estratègics de les diferents unitats (centres, departaments, instituts, etc.)
- **Organismes per a la Igualtat d'Oportunitats:**
 - crear una comissió consultiva per recollir iniciatives i opinions i debatre propostes per a la IO.
 - crear una unitat específica, amb pressupost associat, que vetlli i es responsabilitzi de dur a la pràctica la política d'Igualtat d'Oportunitats de la universitat: diagnosi de la situació i disseny, implantació, seguiment i avaluació del pla d'actuació.
 - crear la figura de l'Agent per la Igualtat d'Oportunitats.
- **Queixes i denúncies:** establir un procés per prevenir, garantir la protecció i fer arribar la denúncia de situacions d'assetjament i de qualsevol situació de discriminació. Comunicar a tota la comunitat aquests mecanismes.
- **Informació:** possibilitar la recollida sistemàtica i l'actualització periòdica de dades de l'organització i del personal desglossades per sexe, que permetin dur a terme una diagnosi completa en matèria d'Igualtat d'Oportunitats. Demanar a les unitats (centres, departaments, instituts, etc.) un informe anual sobre la Igualtat d'Oportunitats amb aquella informació que no centralitza la universitat (mesures que s'han dut a terme en favor de la IO, representativitat de les dones en els òrgans de govern, en les comissions, en els tribunals, etc.).
- **Diagnosi:** realitzar una diagnosi periòdica de la universitat en matèria d'Igualtat d'Oportunitats.
- **Difusió interna:** establir mecanismes efectius de difusió de la política d'Igualtat d'Oportunitats, dels resultats de la diagnosi en matèria d'IO, del disseny, de la implantació i dels resultats del Pla d'Acció, etc. Publicació d'una memòria anual amb les dades rellevants de la universitat desglossades per sexe i amb la situació de la universitat en matèria d'IO.

- **Sensibilització interna:** construir una cultura per l'equitat. Per això, establir procediments concrets i efectius de formació i sensibilització per detectar, combatre i eliminar qualsevol tipus de tracte discriminatori.
- **Formació interna:** realitzar formació al professorat per tal d'incorporar la perspectiva de gènere en la docència, en la recerca i en la transferència de tecnologia i de coneixements.
- **Llenguatge:** editar i difondre una guia de llenguatge neutre (no sexista). Revisar tota la documentació escrita: impresos, documents, models de sol·licituds, formats de cartes, pàgines web, etc. Revisar denominació de llocs de treball, de càrrecs, de titulacions, noms de centres (facultats i escoles).
- **Docència:** impulsar cursos i assignatures sobre la Igualtat d'Oportunitats. Incorporar la perspectiva de gènere en la docència, tant pel que fa als continguts com a la forma de transmetre'ls (llenguatge no sexista, metodologies didàctiques pensades per a noies i nois). Incorporar als coneixements històrics que es puguin donar sobre una matèria les aportacions de les dones moltes vegades obviades o minimitzades a favor de les dels homes.
- **Recerca:** encoratjar i donar suport a projectes de recerca sobre gènere, discriminació per raó de sexe, igualtat d'oportunitats, etc. Comprovar que s'incorpora la perspectiva de gènere en els objectius, els continguts i els resultats de la recerca.
- **Transferència de coneixements i de tecnologia:** Comprovar que s'incorpora la perspectiva de gènere en la transferència de coneixements i de tecnologia (per exemple, si es dissenya un aparell per a una empresa, comprovar que té en compte les característiques físiques de les dones).
- **Difusió externa:** realitzar conferències i jornades sobre temes relacionats amb la discriminació i la igualtat d'oportunitats a la universitat i fora d'ella (àmbit familiar, social, econòmic, cultural...).
- **Imatge:** garantir la igualtat d'oportunitats en la imatge que dona la universitat a través de la web i dels mitjans de comunicació. Donar visibilitat als resultats de la recerca desenvolupada per dones o grups en què predominin les dones.

- **Promoció dels estudis:** promocionar entre les noies de primària i secundària aquelles titulacions en què la presència de noies sigui baixa.
- **Representativitat en els òrgans de govern i en els càrrecs acadèmics:**
 - sempre que sigui possible, garantir una representació mínima de dones en tots els òrgans de govern de la universitat i de les seves unitats (centres, departaments, instituts, etc.). Tot i que l'objectiu és la paritat (50% de dones), en alguns casos això pot ser molt difícil o fins i tot impossible. El mínim es pot fixar segons el percentatge de dones que hi hagi a la universitat o el percentatge de dones que poden formar part de l'òrgan de govern. De tota manera, s'ha de tenir en compte que hi ha estudis que afirmen que perquè el punt de vista d'un col·lectiu tingui algun efecte en les decisions que es prenen en un òrgan de govern, aquest hi ha de tenir un pes no inferior al 30%.
 - facilitar la participació de les dones en els òrgans de govern evitant que les càrregues familiars que avui dia encara suporten suposin una barrera.
 - fomentar la participació femenina en els òrgans de govern.
- **Accés:** garantir la transparència i la igualtat d'Oportunitats en totes les etapes de l'accés als llocs de treball:
 - en el nom del lloc de treball (denominacions neutres)
 - en la descripció dels llocs de treball (tasques, requisits, formació...)
 - en la publicitat de llocs de treball : tant pel que fa al llenguatge com als mitjans de difusió (considerar la possibilitat d'enviar l'oferta a dones incorporades en una base de dades).
 - en els impresos de sol·licitud (llenguatge no sexista, no demanar informació privada que no és rellevant per al lloc de treball, etc.)
 - en el format dels currículums (establir un format estàndard)
 - en les proves i les entrevistes
 - en els criteris i en les tècniques de selecció
 - en la composició dels tribunals i de les comissions (no només pel que fa a la representació de dones sinó també cal assegurar que les persones que intervenen en el procés de selecció estan sensibilitzades i formades en temes d'igualtat d'oportunitats).
 - en les reclamacions (establir mecanismes de queixa o denúncia i garantir la presència de dones en les comissions de revisió).
 - en igualtat de condicions, seleccionar una persona del sexe que estigui subrepresentat en el lloc de treball o en l'àmbit professional.

- **Retribució i valoració de llocs de treball:** basar el sistema de retribucions en una valoració de llocs de treball realitzada amb un procediment de valoració de punts per factor que sigui neutre respecte al gènere.

- **Desenvolupament de la carrera professional:**
 - definir una carrera professional tenint en compte la perspectiva de gènere i establir mecanismes per motivar les dones a presentar-se a promocions.
 - estudiar les necessitats de formació de les dones i possibilitar al màxim que les dones segueixin cursos de formació: anunciant públicament els cursos de formació, sensibilitzant els caps o les caps de les diferents unitats perquè proposin dones per assistir als cursos, fent els cursos atractius per a les dones, fent-los en horaris que tinguin en compte la conciliació de la vida laboral i familiar.
 - prioritzar les sol·licituds presentades per dones en la concessió d'ajuts de mobilitat, any sabàtic o trasllat, entre d'altres (per exemple, establint el fet de ser dona com a criteri favorable).
 - compensar el temps dedicat a la cura de filles o dels fills, o de les persones grans. Això es pot fer, per exemple, assumint per als anys en què s'ha produït aquesta dedicació una producció igual al promig dels anys anteriors.

- **Conciliació de la vida laboral i familiar:** establir mesures per millorar (per sobre de la normativa mínima aplicable) la conciliació de la vida laboral i familiar:
 - flexibilitat en l'horari que possibiliti una millor compatibilització de les càrregues familiars amb la vida laboral (horaris flexibles, reducció de jornada, treball compartit, teletreball).
 - evitar formació i reunions en horari no laboral
 - concessió de permisos per raons familiars al personal d'ambdós sexes.
 - possibilitat real de demanar permís o excedència, garantint unes bones condicions de reincorporació i preveient una possible actualització de coneixements (posada al dia). Mantenir informades a les dones en situació de baixa de maternitat sobre els assumptes de la seva unitat, de la universitat i de les possibles vacants o oportunitats de feina que puguin sorgir.
 - facilitat per deixar temporalment el lloc de treball (baixes): sobretot entre el professorat, que sol sentir-se responsable de les seves classes i sovint no demana la baixa tot i ser necessària.

- **Condicions de treball:**

- garantir la igualtat d'oportunitats en l'assignació de recursos (ordinadors, taula, etc.).
- utilització de criteris neutres en el repartiment d'espais: persones amb despatx propi i mida del despatx, condicions de lluminositat, soroll i temperatura al despatx, etc.
- Adequació ergonòmica dels recursos compartits, del mobiliari i de les eines de treball a les característiques corporals de les dones i dels homes (alçada de les pissarres, per exemple). Tenir en compte també l'adequació quan una dona està embarassada.
- Detectar riscos laborals propis de les dones

5. NORMATIVA

El dret de totes les persones a la igualtat i a la protecció contra la discriminació constitueix un dret universal. La igualtat d'oportunitats entre dones i homes, així com la prohibició de qualsevol discriminació per raó de sexe, estan recollides en la Constitució Espanyola, en l'Estatut d'Autonomia de Catalunya i en tota la normativa comunitària.

5.1 Constitució Espanyola i normativa derivada

L'article 14 de la **Constitució Espanyola** reconeix el dret a la no-discriminació:

“Els espanyols són iguals davant la llei, sense que pugui prevaler cap discriminació per raó de naixement, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social”

L'Estatut dels Treballadors (RDL 1/1995 de 24 de març), també recull el principi de la no-discriminació en diversos articles:

Article 4.2.c els treballadors tenen dret: “A no ser discriminats per al treball, o una vegada treballant, per raons de sexe, estat civil ...”

Article 17.1 sobre el principi de no-discriminació en les relacions laborals.

Article 24.2 sobre igualtat de tracte en els criteris de promoció.

Article 28 sobre igualtat de remuneració per raó de sexe.

Per tal d'afavorir la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, **l'ordre del Ministeri de la Presidència PRE/525/2005 de 7 de març** publicada al BOE el

8 de març de 2005, acorda diverses mesures, entre les quals es poden destacar les següents:

Article 1.3: “En l’Administració General de l’Estat i en els organismes públics i empreses que depenguin d’ella, els òrgans de selecció de personal tindran composició paritària”.

Article 4.1: “S’acorda crear una unitat específica de “Dona i ciència” per abordar la situació de les dones en les institucions investigadores i millorar la seva presència en aquestes”.

Article 4.2: “S’acorda incloure, com a criteri addicional de valoració en la concessió d’ajuts a projectes de recerca, la participació de dones en els equips de treball”.

Article 7.1: “Mesures de promoció de la igualtat de gènere en l’accés a l’ocupació pública: totes les convocatòries dels processos selectius per a l’accés al treball públic inclouran, en el seu cas, la menció a la infrarepresentació de persones d’algun dels dos sexes”.

Article 7.2 e) “Es procurarà obtenir la paritat entre homes i dones en la composició del òrgans col·legiats de l’Administració General de l’Estat i en els comitès d’experts”.

5.2 Estatut d’Autonomia i normativa derivada

L’Estatut d’Autonomia avui vigent a Catalunya proclama en el seu article 8.2:

“Correspon a la Generalitat, com a poder públic i en l’àmbit de la seva competència, promoure les condicions per tal que la llibertat i la igualtat de l’individu i dels grups en què aquest s’integra siguin reals i efectives, eliminar els obstacles que impedeixin o dificultin llur plenitud i facilitar la participació de tots els ciutadans en la vida política, econòmica, cultural i social”

I també a l’article 9.27, entre les competències exclusives de la Generalitat de Catalunya, es contempla la promoció de la dona.

Des de la creació de l’Institut Català de la Dona, l’any 1989, el Govern de la Generalitat ha aprovat, fins a l’actualitat, cinc **plans d’igualtat d’oportunitats** com a instruments bàsics per a l’articulació de les polítiques públiques d’igualtat

de gènere. El V Pla d'acció i desenvolupament de les polítiques de dones a Catalunya comprèn el període 2005-2007.

En la **proposta aprovada pel Parlament de Catalunya d'Estatut d'Autonomia de Catalunya**, es fa un pas més en el seu redactat. L'article 41 sobre la incorporació de la perspectiva de gènere en totes les polítiques públiques diu el següent:

Article 41.1: "Els poders públics han de garantir el compliment del principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes en l'accés a l'ocupació, la formació, la promoció professional, les condicions de treball, inclosa la retribució, i en totes les altres situacions, i també han de garantir que les dones no siguin discriminades a causa d'embaràs o de maternitat".

Article 41.2: "Els poders públics han de garantir la transversalitat en la incorporació de la perspectiva de gènere i de les dones en totes les polítiques públiques per a aconseguir la igualtat real i efectiva i la paritat entre dones i homes".

També l'article 45.1 del nou Estatut d'Autonomia sobre àmbit socioeconòmic recull la necessitat d'adoptar mesures per promoure el progrés econòmic i social de Catalunya i dels seus ciutadans, basats entre d'altres principis, en el d'igualtat d'oportunitats. En l'apartat 3 del mateix article, es proclama el deure dels poders públics d'adoptar les mesures necessàries per garantir els drets laborals i sindicals dels treballadors i d'impulsar i de promoure, entre altres, les polítiques de no-discriminació per raó de gènere.

L'article 153 declara que correspon a la Generalitat la competència exclusiva en matèria de polítiques de gènere, que inclou:

- a) "La planificació, el disseny, l'execució, l'avaluació i el control de normes, plans i directrius generals en matèria de polítiques de dones, i també l'establiment d'accions positives per a eradicar la discriminació per raó de sexe que s'hagin d'executar amb caràcter unitari per a tot el territori de Catalunya."

La Generalitat de Catalunya també ha incorporat la perspectiva de gènere en el **Pla de Recerca i Innovació de Catalunya 2005-2008**. El pla s'estructura en diversos programes i en el programa de personal de recerca un dels objectius consisteix en assegurar la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la

carrera investigadora. Una de les accions prioritàries d'aquest programa és el foment de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones:

“Aquest programa promou la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la ciència, a fi que les perspectives d'acció i promoció de les dones estiguin al mateix nivell que les dels homes”.

Entre els instruments específics d'aquest programa hi ha la creació d'una Comissió per a la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en la ciència i l'elaboració de dades classificades per sexes. Segons aquesta mesura:

“Tota institució pública que desenvolupi recerca i docència a Catalunya haurà de generar i fer accessibles les dades del personal de tots els nivells classificades per sexes. Es valorarà la igualtat dels sexes en l'atorgament de projectes”.

5.3 Normativa europea

En la normativa comunitària, la igualtat de tracte entre dones i homes és un principi fonamental, d'acord amb l'article 2 i l'apartat 2 de l'article 3 del **Tractat constitutiu de la Comunitat Europea** i la jurisprudència del Tribunal de Justícia. Aquestes disposicions proclamen la igualtat entre dones i homes com a una tasca essencial i un objectiu de la Comunitat i imposen l'obligació de promoure la igualtat en totes les seves activitats.

L'article 141 del Tractat, i en particular l'apartat 3, fa referència específica a la igualtat d'oportunitats i a la igualtat de tracte entre dones i homes en aspectes de contractació i ocupació.

La Comunitat Europea ha desenvolupat diverses directives, recomanacions i resolucions que proporcionen el marc legal de referència per a tots els aspectes d'igualtat d'oportunitats en el mercat de treball (retribució, condicions de treball, contractació, promoció, etc.).

Entre les directives, d'obligat compliment i que modifiquen la legislació interna del Estats membres, cal destacar les següents:

Directiva 75/117/CEE del Consell, de 10 de febrer de 1975, referent a l'aproximació de les legislacions dels Estats membres sobre l'aplicació del principi d'igualtat de retribució entre treballadors i treballadores.

Directiva 97/80/CE del Consell, de 15 de desembre del 1997 sobre la reversió de la càrrega de la prova en els casos de discriminació per raó de sexe.

Directiva 2002/73/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de setembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consell relativa a l'aplicació del principi d'igualtat de tracte entre dones i homes en l'accés al treball, a la formació i a la promoció professional, i a les condicions de treball.

Directiva 2004/113/CE del Consell, de 13 de desembre de 2004, implementant el principi d'igualtat de tracte entre dones i homes en l'accés i aprovisionament de béns i serveis.

6. GLOSSARI

Aquest apartat conté un recull de definicions dels conceptes lligats al principi d'igualtat d'oportunitats a partir, bàsicament, de la normativa. Els diferents conceptes han estat ordenat alfabèticament.

Accions positives: mesures destinades a assolir l'efectiva igualtat d'oportunitats entre dones i homes atorgant avantatges concrets destinats a facilitar l'exercici d'activitats professionals o a evitar o compensar desavantatges en les seves carreres professionals, eliminant els obstacles que puguin impedir o dificultar a les dones el seu desenvolupament professional. Són accions destinades a eliminar estereotips de gènere, a eliminar la segregació vertical i horitzontal i a conciliar la vida personal i professional.

Segons la definició del Comitè per a la Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes del Consell d'Europa, l'acció positiva és una estratègia destinada a establir la igualtat d'oportunitats a través d'unes mesures que permetin contrastar o corregir aquelles discriminacions que són el resultat de pràctiques o de sistemes socials.

Agent per la igualtat³: aquella persona que professionalment té per objectiu l'anàlisi, la intervenció i l'avaluació de la realitat en relació amb la igualtat

³ Departament de Treball i Indústria, Generalitat de Catalunya, Ordre TRI/423/2005 de 28 d'Octubre de 2005.

d'oportunitats. Les seves funcions són les de disseny, de desenvolupament i d'avaluació de les accions que l'organisme impulsa, mitjançant la realització d'accions d'investigació, formació, assessorament, sensibilització, transversalitat i actuació.

Discriminació per raó de sexe: es produeix quan una persona es tractada de forma diferent per la seva pertinença a un determinat sexe i no en base a la seva aptitud o capacitat individual⁴. Tota distinció, exclusió, restricció o preferència per raó de sexe que tingui per objectiu o per resultat limitar o anul·lar el reconeixement, el gaudi o l'exercici per a la dona de les llibertats fonamentals en les esferes política, econòmica, social, cultural i civil o en qualsevol altra esfera⁵.

Discriminació directa⁶: situació en què una persona hagi estat o pugui ser tractada de manera menys favorable que una altra en situació comparable per raó de sexe.

Discriminació indirecta⁷: situació en què una disposició, un criteri o una pràctica aparentment neutres situa a persones d'un sexe determinat en desavantatge particular respecte a persones de l'altre sexe, a menys que aquesta disposició, aquest criteri o aquesta pràctica pugui justificar-se objectivament amb una finalitat legítima i que els mitjans per assolir aquesta finalitat siguin adequats i necessaris.

Equitat de gènere⁸: imparcialitat de tracte en base al gènere, que pot significar tant una igualtat de tracte com un tractament que essent diferent es pot considerar equivalent en termes de drets, beneficis, obligacions i oportunitats.

Igualtat de gènere⁹: concepte que tots els éssers humans són lliures de desenvolupar les seves habilitats personals i prendre decisions sense limitacions per raons de gènere, i que els diferents comportaments, aspiracions i necessitats de dones i homes són igualment considerats, valorats i afavorits.

Igualtat d'oportunitats entre dones i homes: absència d'obstacles o barreres per raó de sexe en la participació econòmica, política i social.

⁴ Programa Óptima (2002). Instituto de la Mujer. Guía de desarrollo de acciones positivas.

⁵ Convenció ONU de 18 de desembre 1979.

⁶ Directiva 2002/73/CE del Parlament Europeu i del Consell de 23 de setembre de 2002.

⁷ Directiva 2002/73/CE del Parlament Europeu i del Consell de 23 de setembre de 2002.

⁸ Segons la "European Foundation for the improvement of living and working conditions" basada en el glossari de la Comissió Europea.

⁹ Segons la "European Foundation for the improvement of living and working conditions" basada en el glossari de la Comissió Europea

Igualtat de tracte entre dones i homes: absència de tota discriminació per raó de sexe, tant directa com indirecta.

“Mainstreaming”¹⁰: és una estratègia a llarg termini que consisteix en la integració sistemàtica de la igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes en l'organització i en la seva cultura, en els programes, en les polítiques i en les pràctiques a tots els nivells.

El “mainstreaming” implica incorporar la perspectiva de gènere en totes les polítiques i les actuacions per tenir en compte les necessitats i els interessos tant dels homes com de les dones.

Pla d'igualtat d'oportunitats: és una estratègia empresarial destinada a assolir la igualtat real entre dones i homes en el treball¹¹, eliminant els estereotips, les actituds i els obstacles que dificulten a les dones accedir a determinades professions i determinats llocs de treball en igualtat de condicions que els homes i promovent mesures que afavoreixin la incorporació, la permanència i el desenvolupament de la seva carrera professional, obtenint una participació equilibrada de dones i homes en totes les ocupacions i en tots els nivells de responsabilitat.

Sostre de vidre: fa referència a les barreres invisibles que dificulten o impedeixen a les dones l'accés al poder, als nivells de decisió o als nivells més alts de responsabilitat, quedant estancades les seves carreres professionals o polítiques en les categories o els nivells organitzatius més baixos.

10 Rees, T. (1998) *Mainstreaming Equality in european Union*. Londres: Routledge.

11 Programa Óptima (2000). Instituto de la Mujer. Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA GENERAL

AHOLD (2003). Equal opportunity and fair pay policy.

<http://www.ahold.com/index.asp?id=36>

Adidas-Salomon AG (2002). Clearer: Social and Environmental Report 2001.

Ajuntament de Barcelona. (2004). Guia de Criteris Ètics. Protocol per a l'igualtat d'oportunitats. Ajuntament de Barcelona.

Ajuntament de Barcelona (2003). Temps, Treball i Ocupació. Desigualtats de gènere a la ciutat de Barcelona. Ajuntament de Barcelona, Serveis Personals.

Ajuntament de Barcelona. (2004) Protocol per a l'elaboració d'un pla d'actuació per a la gestió ètica i la igualtat d'oportunitats: plans d'igualtat a les empreses de la ciutat de Barcelona. Ajuntament de Barcelona.

Allied – Domecq (2004). Social Report 2004.

<http://www.allieddomecqplc.com/social-responsibility/report-2004/search.asp>

Allied – Domecq (2004). Equal Opportunities Policy.

http://www.allieddomecqplc.com/social-responsibility/report-2004/documents/equal_opportunities_policy.pdf

Barceló, M. i Izquierdo M.J. (2005). Propostes per al compliment i desenvolupament de l'article 8 EUAB (Igualtat entre homes i dones).

Chinchilla, N., Poelmans, S., Leon, C., Tarrés. J.B. (2004). Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal. IESE Business School. Consejería de Empleo y Mujer Comunidad de Madrid.

Colling T. and Dickens, L. (1998) Selling the Case for Gender Equality: Deregulation and Equality Bargaining in Britain. British Journal of Industrial Relations.

Comisión Europea. (2001) Política Científica de la Unión Europea: Promover la excelencia mediante la integración de la igualdad entre géneros. Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas. Luxemburgo.

Comisión Europea. (1998). Mainstreaming de género: marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas.

Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, M. C., Ortega, M. A. (2000) Against Gender Discrimination In Pay Structures: equal pay for equal value and job evaluation, en Gender and Organization- Exploring the Reality. Edited by Pauliina Lampinen, Helsinki.

Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C. (2001) La Discriminación en Materia Salarial, IOC-DT-2001-15.

Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, C., Ortega, M. A. (2001). Valoración de puestos: Un medio para detectar y eliminar la discriminación salarial, Capital Humano, 141.

County Administrative Board of Stockholm (2003). Instructions for the method Gender Equality in management systems. The EU Project BETSY.

Diputació de Barcelona. (2002) Planificació Propostes Metodològiques d'elaboració de Plans d'igualtat Locals.

Diputació de Barcelona. (2003). Bones pràctiques i Auditoria de Gènere. Instruments per a polítiques locals. Projecte Olympia de Gouges.

Diversa : Género y Diversidad – Proyecto Equal. (2004) Indicadores de Género y diversidad para el análisis de la segregación laboral y las barreras en las organizaciones e instrumentos de análisis. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.

Diversa: Género y Diversidad – Proyecto Equal. (2004) Instrumentos cualitativos para el análisis de la igualdad de oportunidades y la diversidad. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València.

Dunn, Paul, Helbert, Chantal. (2002) Equal Opportunities Toolkit. South West of England Regional Development Agency.

www.gosw.gov.uk.

European Commission. (2003). She Figures 2003, Women and Science Statistics and Indicators. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002). Promoting gender equality in the workplace.

Fundación Empresa y Sociedad (2004). Memoria Social MRW 2002 -2003.

<http://www.mrw.es/es/as/accio.htm?sec=2>

Gender Equity Performance Indicators at Victoria University.

<http://www.vu.edu.au/library/pdf/EOAC%20attachment%20to%20minutes%2010th%20meeting.pdf>

Gender mainstreaming in Universities.

<http://www.kuleuven.ac.be/gkg/gkg-manual.zip> i

<http://www.cardiff.ac.uk/plan/links.html#gov>

González Duarte, R. (2004). Document sobre dones i ciència. Observatori de Bioètica i dret. Signo Impresión Gráfica S.A.

Guerrero López, Maria Teresa. (2003). Manual sobre perspectiva de Género e Igualdad de Oportunidades. Ayuntamiento de Jerez. Delegación de Salud y Género.

Guidelines for equal opportunities employers.

<http://www.eoc.org.uk/EOCeng/EOCcs/Advice/guidelines.asp>

Hoque, Kim; Noon, Mike. (2004). Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the “empty shell” hypothesis. Work, Employment and Society. Sage Publications.

IBM. (2002). IBM Corporate Responsibility Report 2002. What is the Value of a Company?

Izquierdo, Maria Jesús. (2004). El sexisme a la UAB. Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

Martínez, C. (2000). Herramientas para detectar la discriminación salarial. La valoración de puestos de trabajo. En: Igualdad de trato entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. La aportación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Jornadas celebradas en San Lorenzo de El Escorial.

Martínez, C.; Artal, M. ; Coves, A. ; Lusa, A. ; Rodero, F. (2003). Llibre blanc de les dones en el món de la ciència i la tecnologia. Vol. 14. Ed: Institut Català de la Dona. Barcelona.

Muñoz, Ana M. (Enero –Febrero 2004). Representación de los Estudios de Género en los índices temáticos. El profesional de la Información, v.13, n.1.

Nottighamshire County Council. Corporate Equality Plan 2003/2004.

NOVARTIS. 2003. Política de Civismo empresarial de Novartis.

<http://www.novartis.es/publicacioresp.html>

Olgati, Etta; Shapiro, Gillian. (2002). Promoting Gender Equality in the Workplace. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities.

Programa Óptima. (2002). Instituto de la Mujer. Catálogo de acciones positivas.

Programa Óptima. (2000). Instituto de la Mujer. Guía de buenas prácticas para la implantación de acciones positivas en las empresas.

Programa Óptima. (2002). Instituto de la Mujer. Guía de desarrollo de acciones positivas.

Programa Óptima. (2002). Instituto de la Mujer. Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.

Rees, Teresa. (2002). National Policies on Women and Science in Europe. Comisión Europea. Luxemburgo. Office for official publications of the european communities.

Reports on Women in Industrial Research. <http://www.europa.eu.int/com/research/wir>

Social Accountability International. Social Accountability International and SA8000. <http://www.sa8000.org/Overview.doc>

Strategies for gender equality in higher education, university research. http://www.skk.uit.no/WW99/papers/Soeyland_Anne_.pdf

Universidad Complutense. (Cursos de Verano 2005) Avanzando en la equidad: Políticas de género en la universidad.

PLANS D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS D'AJUNTAMENTS

Pla d'igualtat d'oportunitats. Ajuntament de Barcelona
<http://www.cird.bcn.es/catala/cbcndon/cbcndon1.htm>

Pla Municipal per a la igualtat d'oportunitats entre dones i homes a Berga. Ajuntament de Berga
<http://www.ajberga.es/regidories/regidories.htm>

Pla Transversal d'igualtat per les dones. Ajuntament de Cornellà
http://dones.cornellaweb.com/pla_igualtat.asp

Pla d'igualtat d'oportunitats. Ajuntament de Granollers.
http://www.granollers.org/AjGra/1115640548482/AjGra-Page-tPageDetalleListaResult_1115640548342.html

Pla Municipal d'igualtat d'oportunitats per homes i dones. Ajuntament de Les Franqueses del Vallès
http://www.lesfranqueses.org/pdf/pla_igualtat.pdf

Pla Municipal d'igualtat d'oportunitats. Ajuntament de Lliçà d'Amunt
<http://www.llicamunt.net/ajllisa/ca/ajuntament/plans-actuacio-municipal/pla-igualtat-oportunitats.html>

Pla Local d'igualtat d'oportunitats. Ajuntament del Masnou
<http://www.elmasnou.net/ARXIUS/dones/PLIO.pdf>

Pla d'igualtat d'oportunitats. Ajuntament de Mataró

<http://www.mataro.org/ajuntament/publidoc/pdsim/igualoportunitats.pdf>

PLANS D'IGUALTAT D'OPORTUNITATS D'UNIVERSITATS

Universidad de Valladolid. (2000). Plan de Igualdad entre hombres y mujeres de la Universidad de Valladolid.

Australian National University. Gender Equity Action Plan.

<http://www.anu.edu.au/equity/gender.html>

Stockholm University's Gender Equality Policy for 2004-2006.

<http://www.jamstkom.su.se/engpolicy.php3>

University of Hawaii. (2002). An Updated Plan for Achieving Gender Equity in University of Hawaii at Manoa Intercollegiate Athletics.

<http://www.hawaiiathletics.com/GEPlan2.pdf>

University of Helsinki Equality plan 2001-2003.

<http://www.helsinki.fi/tasa-arvo/english/eqplan.html>

University of Oxford. Athena Project 2000-1: Action Plan.

<http://www.admin.ox.ac.uk/eop/gender/athena.shtml>

University of Roehampton. Diversity and Equal Opportunities Policy.

<http://www.roehampton.ac.uk/jobs/pdf/DEO.pdf>

University of Stockholm. Stockholm University's Gender Equality Policy for 2001-2003.

<http://www.jamstkom.su.se/engpolicy.php3>

University of Strathclyde (Glasgow). Equal Opportunities Action Plan

http://www.strath.ac.uk/site/policy/equal_opps_action_plan.html

Victoria University. (2003) Gender Equity Performance Indicators at Victoria University.

<http://www.vu.edu.au/library/pdf/EOAC%20attachment%20to%20minutes%2010th%20meeting.pdf>

ENLLAÇOS

Australian Government- Equal Opportunity for women in the workplace Agency (EOWA).

<http://www.eowa.gov.au>

BITC Programmes (Business in the Community. 2004) - OPPORTUNITY NOW.
http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/opportunity_now/index.html

Comunidad de Madrid. Consejería de Empleo y Mujer.
<http://www.empresaconciliacion.com/>

Equal Opportunities Commission- Anglaterra.
www.eoc.org.uk

Equality Challenge Unit.
<http://www.ecu.ac.uk>

European Commission. Gender Equality
http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/index_en.html

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<http://www.eurofound.eu.int/>

Institut Català de la Dona.
<http://www.gencat.net/icdona/>

Instituto de la Mujer.
www.mtas.es/mujer

NOVARTIS.
<http://www.novartis.es/responsabilidad.html>

Programa Óptima.
<http://www.mtas.es/mujer/optima.htm>

The Work Foundation, Anglaterra.
<http://www.theworkfoundation.com>

Total E-quality Programme.
<http://www.total-e-quality.de/>