



Ayuntamiento de Granada



# **Estrategia de Implantación y Seguimiento**

***IV Plan Municipal de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2009-2014)***



## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>I. EL CICLO DE MEJORA CONTINUA</b>	<b>4</b>
<b>II, ELEMENTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA de IMPLANTACION y SEGUIMIENTO</b>	
<b>1. Coordinación para la implementación.</b>	<b>8</b>
<b>2. Planificación de la ejecución.</b>	<b>11</b>
<b>3. Seguimiento y Evaluación.</b>	<b>14</b>
<b>4. Primera aproximación a la concreción del sistema de seguimiento y evaluación</b>	<b>30</b>

**Edita:** Concejalía de Igualdad de Oportunidades,  
Ayuntamiento de Granada. 2009

**Elaborado por:** LIKaDI

**Colabora:** Equipo Técnico de Igualdad de Oportunidades

## PRESENTACIÓN

---

### 1. Finalidad del documento

El documento que se presenta a continuación, marca la estrategia para una implantación y seguimiento eficaz del IV Plan Municipal de Igualdad Municipal de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Ayuntamiento de Granada. Fue aprobado por la Comisión Ejecutiva, en sesión celebrada el 9 de junio de 2010.

### 2. Público destinatario

Este documento se dirige a todas aquellas personas implicadas en el establecimiento y desarrollo de las acciones del IV Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, del Ayuntamiento de Granada, y específicamente:

- ★ Al Equipo de Agentes de Igualdad del Ayuntamiento de Granada, y al Área o Servicio responsable de dicha política, que es quien tiene la mayor responsabilidad en el impulso de las políticas de igualdad en la organización.
- ★ A la Comisión Ejecutiva, implicada en la toma de decisiones acerca de la estrategia general, que es quien tiene la capacidad de asegurar que se den las condiciones necesarias (en términos de voluntad y compromiso, y también de recursos económicos y humanos) para una adecuada implantación del plan de igualdad.
- ★ A la Comisión Técnica, formada por las personas directamente involucradas en el establecimiento de una estrategia de implantación, sin la cual el diseño quedaría incompleto.

### 3. Estructura

Con esta finalidad, se describen los elementos a considerar para definir una estrategia de implantación y seguimiento del IV Plan de Igualdad, dando respuesta a uno de los principales interrogantes que surgen una vez determinados los objetivos y medidas a implementar: *¿cómo asegurarse que el Plan pasa de ser un "documento" a ser un elemento central del "quehacer" municipal?*. A continuación, se presentan las diferentes respuestas a esta pregunta que el Ayuntamiento de Granada se propone para asegurar una implantación óptima:



1. ¿Desde qué modelo de intervención se parte?: desde el ciclo de mejora continua.
2. ¿Qué agentes han de intervenir y cómo les implicamos en el desarrollo del Plan de Igualdad?: estableciendo los mecanismos de coordinación adecuados.
3. ¿Cómo se organiza la ejecución del Plan de Igualdad, qué se aborda primero?: mediante la planificación de su implementación.
4. ¿Cómo se garantiza el logro de los resultados esperados y un impacto positivo del Plan sobre la igualdad entre mujeres y hombres?: con el establecimiento de una metodología de seguimiento y evaluación, que permita disponer de información suficiente y relevante sobre la ejecución y los resultados del Plan, y posibilite verificar los avances que se producen con su puesta en marcha.

A continuación se desarrollan cada uno de estos aspectos.

## I. PUNTO DE PARTIDA: EL CICLO DE MEJORA CONTINUA

---

Como paso previo a la definición de la estrategia de implantación y seguimiento, es necesario realizar una reflexión acerca del marco desde el que se diseñó el IV Plan de Igualdad.

El diseño y la propuesta de *implantación y seguimiento del IV Plan se ha basado* en un modelo de intervención que se fundamenta en el *ciclo de mejora continua*<sup>1</sup>. Esta estrategia es quizás la que mejor se adapta a la intervención en materia de igualdad de género, por varias razones:

- En primer lugar, porque entiende ésta como un *proceso* continuo, a medio y largo plazo; en este sentido, los aprendizajes que pueden extraerse tras varias décadas de intervención institucional en el campo de la igualdad entre mujeres y hombres, muestran que las desigualdades de género, arraigadas como están en las estructuras y dinámicas sociales, solo pueden ser erradicadas mediante

---

<sup>1</sup> Se trata de un modelo, utilizado fundamentalmente en la gestión empresarial de la Calidad, conocido como ciclo PDCA (acrónimo en inglés de *Plan, Do, Check, Act*; Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, en castellano). El ciclo PDCA contempla una estrategia de mejora continua de la calidad y la eficiencia de las organizaciones en cuatro pasos, que remiten a cuatro grandes procesos: planificación, intervención, verificación de lo alcanzado, reajuste y aplicación de nuevas mejoras.



estrategias –a medio y largo plazo- que apunten hacia los factores estructurales que las sustentan.

- ❑ En segundo lugar, porque el verdadero punto de inflexión en materia de avances en el campo de la igualdad entre mujeres y hombres, lo constituye el paso desde enfoques más *pasivos-correctivos* (centrados en compensar los efectos negativos que producen las desigualdades de género sobre el acceso a los bienes y recursos y la situación social de unas y otros) hacia estrategias *activas-preventivas* (erradicar las *causas* de estas desigualdades). El ciclo de mejora continua, constituye un modelo eficaz para articular, mediante la puesta en marcha de procedimientos concretos, un enfoque activo; en él, cada acción que se emprende forma parte de una estrategia más general, planificada previamente, y para la cual se verifica un avance en la incorporación del enfoque de la igualdad entre mujeres y hombres en la organización en que se implante, y el punto de partida para una nueva intervención.
- ❑ En tercer lugar y vinculado a lo anterior, la actuación en materia de igualdad entre mujeres y hombres exige el abordaje de medidas transversales, y su puesta en marcha implica no sólo hacerlo desde algunas Áreas o departamentos, sino desde y hacia toda la organización. En el modelo de mejora continua, *la planificación y ejecución coordinada de las actuaciones juega un papel fundamental*, ampliando el círculo de responsabilidades y enfatizando la necesidad de generar estructuras que permitan la acción coordinada de agentes con responsabilidad en los procesos de mejora.
- ❑ Por último, el objetivo de la puesta en marcha de ciclos de mejora continua es la búsqueda de la excelencia organizacional; aplicado al campo de la igualdad de género, dicha excelencia se mide en términos de los avances concretos que, en materia de igualdad entre las mujeres y hombres, se vayan produciendo en el seno de la organización que lo implanta.

La estrategia que se desarrolla en este documento y que guía el asesoramiento para la implantación del IV Plan de Igualdad, parte de este modelo, tratando de hacerlo realidad mediante la puesta en marcha de procedimientos concretos y la participación de los agentes relevantes de la organización. Con este punto de partida, *el Plan de Igualdad constituye el elemento central de una estrategia más general que ha de consolidarse a medio y largo plazo para producir avances significativos en la organización que se va implantar.*



Por otro lado, la *aplicación del modelo* de mejora continua al campo de los planes de igualdad de género, supone distinguir entre las *diferentes fases* o procesos implicados, y que pueden ser resumidos en los siguientes:

- 1. En la fase *previa***, se trata de asegurar las condiciones –en términos de voluntad, recursos y compromiso– básicas para el posterior desarrollo del ciclo de mejora continua. Esta fase previa es específicamente importante y necesaria en el campo de la implantación de la Igualdad de Género, por cuanto ésta contiene una serie de elementos que lo hacen cualitativamente diferente al resto de materias que pueden tratarse a través de la metodología de mejora continua. Las resistencias personales, la incidencia del llamado *espejismo* de la igualdad, la dificultad para percibir la relevancia de la igualdad de género entre los objetivos de la organización, etc., son obstáculos que conviene reconocer y tener presente a lo largo de todo el ciclo de implantación del Plan de Igualdad generando, desde el comienzo mismo del proceso, las condiciones idóneas para que estas y otras dificultades no impidan la buena marcha del mismo.
- 2. La fase de *diagnóstico***, constituye el punto de partida del proceso propiamente dicho; con él, obtendremos una fotografía de la situación con relación a la igualdad de género, que nos va a permitir posteriormente identificar prioridades o áreas de mejora. Los resultados del diagnóstico, constituyen el punto de arranque para el posterior diseño del Plan de Igualdad.
- 3. En la fase de *diseño del Plan de Igualdad***, se establece la estrategia de intervención, reflejada en el documento estratégico, el plan de igualdad, que fija los objetivos a alcanzar y las medidas para hacerlos efectivos, así como el conjunto de agentes implicados y responsables de su ejecución. Es ya en esta fase, como se ha hecho en este Ayuntamiento, donde se determina la *estrategia de implantación* del plan de igualdad, objeto del documento que nos ocupa, y que se desplegará a lo largo de las siguientes fases.
- 4. La fase de *ejecución y seguimiento***, constituye un momento clave del proceso de mejora continua, ya que el rigor en la implementación del plan de igualdad es lo que permite pasar del plan de igualdad como un “documento” a hacer de la igualdad de género una realidad en el día a día de la gestión municipal. Para garantizar una adecuada ejecución, es fundamental asegurar el buen funcionamiento de todos los elementos que conforman la estrategia de implantación: contar con un equipo de personas dentro de la organización implicadas y con funciones concretas en el proceso (*el Equipo de Igualdad* y el



Personal Municipal de las distintas Áreas Municipales designado), planificar periódicamente lo que se va a abordar (los grupos y los programas de trabajo anuales), establecer y poner en marcha un sistema de seguimiento adecuado y una evaluación que nos permita el aprendizaje sobre lo realizado (momento en el que se está); son todos ellos elementos que contribuyen a facilitar los avances esperados con el desarrollo del Plan.

5. En cuanto a la **fase de evaluación**, en el modelo de mejora continua no se contempla como fase final del proceso sino que constituye a su vez un punto de partida para el inicio de un nuevo ciclo de implantación: el V Plan.

Se trata, como decíamos, de un proceso continuo, una espiral ascendente, en la que cada ciclo de mejora retroalimenta al siguiente. Gráficamente, podría representarse así:



El planteamiento que vamos a hacer a continuación parte de que en el caso que nos ocupa se han realizado las tres primeras fases: en consecuencia ya se han establecido las prioridades y objetivos del Plan de Igualdad, así como la propuesta de medidas a realizar, y en nuestro caso, también se han establecido los mecanismos de coordinación, se han creado las comisiones, realizado la formación básica en materia de género, se han establecido los indicadores y la metodología del seguimiento, quedando por tanto su validación.

No obstante se expone a continuación, a modo de recordatorio, los elementos claves para la puesta en marcha o implementación aunque algunas de ellas en el caso que nos ocupa ya se hayan avanzado.

## II, ELEMENTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

---

Una vez establecidas las bases del modelo de mejora continua, en las que se sustenta la estrategia de implantación y seguimiento del IV Plan de Igualdad se pasa a continuación a definir cada uno de los elementos que hay que considerar a la hora de diseñar dicha estrategia.

### 1. Coordinación para la Implementación del Plan de Igualdad.

La colaboración entre las diferentes instancias del Ayuntamiento en la puesta en marcha del Plan de Igualdad, constituye un requisito y uno de los principales factores de éxito de la estrategia de implantación y seguimiento. Como requisito, la puesta en marcha de un Plan de Igualdad exige la participación e implicación de todas las Áreas que se han identificado como relevantes para la ejecución del mismo, desde la fase de diseño hasta la de seguimiento y evaluación. Una adecuada coordinación garantizará el impulso y control sobre el proceso de implementación del Plan de Igualdad, pautando los momentos claves y asignando responsabilidades con relación a las tareas asociadas a su buena marcha.

En respuesta a estos requerimientos, el Ayuntamiento de Granada, asumió –ya desde el inicio del proceso- la necesidad de generar mecanismos de participación y coordinación de todas aquellas instancias y personas de la organización que tengan competencias en la generación de las transformaciones necesarias para la integración de la igualdad de género. Así, con objeto de garantizar la actuación integrada y sistemática que exige la puesta en marcha del Plan de igualdad, se han creado las **Comisiones Ejecutiva y Técnica** que, junto con el Servicio de Igualdad de Oportunidades, serán quienes impulsen la planificación anual, el seguimiento y evaluación del Plan. A continuación, se caracterizan ambas Comisiones, atendiendo a su *definición, composición y funciones*.

#### 1.1. Comisión Ejecutiva

**Definición:** Se constituye como una estructura estable de dirección y seguimiento del Plan de Igualdad, que tiene como misión fundamental la de garantizar el acuerdo político, la ejecución y el compromiso institucional necesario para una implantación óptima del Plan. Son, por tanto, *objetivos* de esta Comisión:





- ❑ **Garantizar el acuerdo político**, estudiando y dinamizando aquellas iniciativas derivadas del Plan que, por su naturaleza, requieran de un consenso político.
- ❑ **Garantizar la ejecución**, concertando los esfuerzos y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los ejes estratégicos del IV Plan y la ejecución de las actuaciones que las integran, asegurando la acción común que requiere un Plan transversal.
- ❑ **Garantizar el compromiso institucional** para el cumplimiento del IV Plan y de las actuaciones en que éste se desarrollan por cada una de las Áreas responsables e implicadas en ellas.

**Composición:** La Comisión Ejecutiva del IV Plan Municipal de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres está formada por el personal directivo de las diferentes Áreas Municipales, cuyo nombramiento se establece por decreto de Alcaldía. La presidencia de la misma corresponde a la Concejalía de Igualdad de Oportunidades.

**Funciones:** Son funciones de la Comisión Ejecutiva, las siguientes:

- ❑ Aprobar el Programa de Trabajo Anual.
- ❑ Dotar y articular los recursos necesarios para la realización del Plan.
- ❑ Coordinar las acciones del Programa que deben desarrollarse desde las diferentes Áreas Municipales.
- ❑ Promover y realizar el seguimiento de la ejecución de las actuaciones en sus respectivas Áreas Municipales.
- ❑ Realizar la planificación y evaluación del Programa así como aprobar el Informe de Evaluación/Seguimiento Anual.

## 1.2. La Comisión Técnica

**Definición:** Se crea como una estructura estable de coordinación, en el nivel técnico, de las actuaciones y agentes de la organización municipal con responsabilidad en la ejecución, seguimiento y evaluación del IV Plan de Igualdad. Constituyen, por tanto los objetivos de esta Comisión los siguientes:

- ❑ Ofrecer el soporte técnico y asesoramiento necesario que garantice el cumplimiento de los objetivos del Plan en cada una de sus Áreas de actuación.
- ❑ Hacer el seguimiento de la planificación de las acciones para que sean coherentes con las actuaciones en las que se enmarcan.



- ❑ Estimar el logro de los objetivos generales establecidos en el Plan, así como de los objetivos específicos, a partir de las planificaciones temporales que se realicen y del global de los resultados alcanzados.

**Composición<sup>2</sup>:** La Comisión Técnica esta compuesta por una representación del personal técnico de las distintas Áreas Municipales implicadas en la implementación del IV Plan, por la jefatura del Servicio de Igualdad de Oportunidades y personal de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Género (UTAG) y del Observatorio Municipal de Género (OMG).

**Funciones:** Son funciones de la Comisión Técnica, las siguientes:

- ❑ Diseñar y proponer el programa de trabajo y su evaluación.
- ❑ Realizar las aportaciones técnicas necesarias para adecuar las actuaciones municipales al principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- ❑ Programar y realizar el seguimiento de la ejecución de las actuaciones en sus respectivas Áreas Municipales.
- ❑ Facilitar la información constante sobre la evolución de las actuaciones en cada Área Municipal.

### 1.3. Mecanismos de coordinación

El funcionamiento y los mecanismos de coordinación se han definido como sigue:

- ❑ Los mecanismos de coordinación incluyen al menos una sesión presencial para la Comisión Ejecutiva, que se celebrará, durante cada año de vigencia del IV Plan. Serán convocadas por la persona que ostenta la presidencia. Así mismo, se podrán establecer reuniones para tratar asuntos de carácter extraordinario a petición de las personas integrantes de la Comisión. Los acuerdos adoptados en el seno de esta Comisión se realizarán mediante consenso de las Áreas responsables e implicadas en el desarrollo de cada una de las actuaciones.
- ❑ Para la *Comisión Técnica* se establecerá así mismo al menos una sesión de trabajo anual y las reuniones extraordinarias que se consideren necesarias, a través de una convocatoria que realizará por la Concejalía de Igualdad de Oportunidades. Los acuerdos adoptados en el seno de esta Comisión se realizarán mediante consenso de las Áreas responsables e implicadas en el desarrollo de cada una de las actuaciones.

---

<sup>2</sup> Ver composición concreta en el acuerdo de participación del anexo 1.



- La creación de grupos de trabajo inter-Áreas de apoyo al desarrollo de las actuaciones transversales aprobadas en el IV Plan, con la composición y funcionamiento que determinen las personas responsables de las diferentes Áreas Municipales,
- Asimismo, se establecerán los mecanismos necesarios para asegurar la necesaria interrelación entre ambas Comisiones y los órganos de máximo nivel en la toma de decisiones del Ayuntamiento.

## 2. Planificación de la ejecución

Como ya se ha señalado, la planificación estratégica asegura que se produce el paso del Plan como un “*documento*” que define las líneas generales de actuación, al establecimiento de pautas claras acerca de qué se ha de hacer, quiénes y en qué plazos. Se trata entonces de concretar “qué hacer”, a través de **Programas de Trabajo anuales**, en los que se establecen los compromisos de cada una de las Áreas para la puesta en marcha del Plan de Igualdad en sus respectivos ámbitos de competencia.

En el sistema que se propone, la planificación implica diferentes pasos y niveles de responsabilidad en su puesta en marcha. En él, el equipo de igualdad, constituye el instrumento fundamental para articular el proceso, ya que es éste quien lo sostiene y apoya a cada Área en la elaboración de su programa anual de trabajo, según el siguiente **procedimiento**, aprobado por la Comisión Ejecutiva:

- 1º. Designación de personas responsables** en cada una de las Áreas implicadas en la ejecución del Plan.
- 2º. Establecimiento de la propuesta de programación (planificación) anual por Área.** Para ello, el Servicio de Igualdad de Oportunidades mantendrá reuniones con cada una de las Áreas implicadas en la ejecución del Plan, para, tras un análisis de la globalidad de las actuaciones asignadas a éstas, identificar cuales de estas pueden asumir realizar en esa anualidad. Con esta propuesta de acciones a abordar, y utilizando para ello la herramienta de Planificación, se elaborará la propuesta de Programación Anual de cada una de las Áreas implicadas en la ejecución del Plan.
- 3º. Elaboración Programa de Trabajo Anual.** El Servicio de Igualdad de Oportunidades, recopilará y analizará las propuestas de Programación anual de las diferentes Áreas, valorando su reformulación, en caso que sea



necesario por razones de coherencia interna y viabilidad, e identificando las necesidades que se derivan de la ejecución de estas propuestas de programación.

**4º. Presentación del Programa de Trabajo Anual a la Comisión Técnica** para concensuarlo.

**5º. Aprobación del Programa de Trabajo Anual.** Tras el visto bueno de la Comisión Técnica, esta elevará la propuesta para su aprobación a la Comisión Ejecutiva. Una vez aprobada, se dará inicio a su ejecución, proceso paralelo a la recogida de información necesaria para el seguimiento de la misma.

Gráficamente, el procedimiento sería el siguiente:



Como se indicaba más arriba, para facilitar y coordinar el proceso de planificación, el Servicio de Igualdad de Oportunidades pondrá a disposición de las Áreas responsables una herramienta de planificación o ficha homogénea que contendrá los siguientes tipos de información:

- 1. Información de identificación:** Eje, objetivo general, objetivos específicos y actuación del Plan sobre los que se realiza la planificación.
- 2. Acciones** que se prevé desarrollar para implementar las actuaciones asignadas.
- 3. Servicio o unidades responsables** de su ejecución. Se consignara también aquí a la persona o personas responsables.



4. El público, hombres y mujeres, *destinatario* de esas acciones.
5. Los plazos de ejecución de las mismas (temporalización de la ejecución).
6. Indicadores correspondientes y valor previsto o esperado tras la implementación.
7. Recursos económicos (presupuesto) que se van a invertir en el desarrollo de la medida. Se calculará en euros o en especie, y se consignará también la aplicación presupuestaria a que corresponde, al menos en los años 2013 y 2014.
8. Necesidades de capacitación, asesoramiento o asistencia técnica percibidas para poder ejecutar las medidas que se tienen prevista.

Una vez consensuados estos campos de información y elaborada la herramienta para la recogida de las planificaciones anuales por Área, será necesario decidir el *momento* anual para la planificación. Resulta obvio que este ha de armonizarse junto con el calendario de presupuestación del Ayuntamiento.

Finalmente, y retomando el modelo en que se inscribe la estrategia de implantación y seguimiento, el ciclo de mejora continua, hay que destacar que este procedimiento de planificación, además de constituir un factor de garantía en la ejecución efectiva del Plan de Igualdad, constituye la base imprescindible para poder realizar el **seguimiento** del mismo; así, el seguimiento es básicamente la verificación de lo realizado con respecto a lo previsto en la programación inicial; de la misma manera, la información resultante del seguimiento sirve para establecer el punto desde el que se ha de arrancar para establecer la siguiente programación, en un proceso que se retroalimenta a sí mismo, siguiendo el ciclo de mejora continua.





### 3. Seguimiento y evaluación

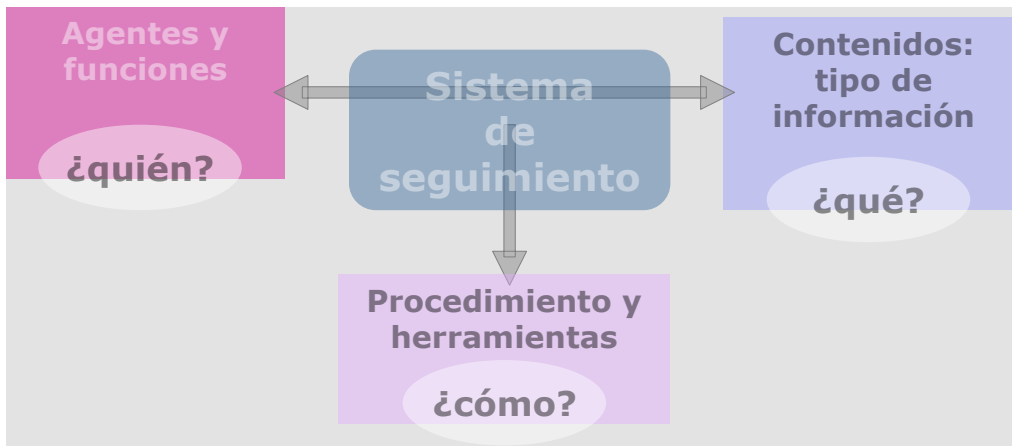
La necesidad de sistemas adecuados y rigurosos de seguimiento y evaluación de los Planes de Igualdad, se ha venido poniendo de manifiesto desde que comenzaron a contemplarse como instrumentos más adecuados para avanzar en materia de igualdad, tanto en las políticas públicas como en las organizaciones. Desde entonces, su carencia se ha venido mostrando como una de las grandes debilidades de los Planes de Igualdad, a pesar de que se reconozca que constituyen uno de los factores en los que se asienta una implantación óptima de los mismos. El diseño y la puesta en marcha de un adecuado sistema de seguimiento del Plan, y una evaluación que nos permita el aprendizaje sobre lo realizado, ha de ser contemplado, por tanto, como uno de los ingredientes fundamentales de la “receta” que asegura buenos resultados en la ejecución efectiva del Plan de Igualdad y por tanto, un elemento fundamental de su estrategia de implantación.

A continuación, se presentarán las principales claves del sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Igualdad, de forma que sirva de base para facilitar la toma de decisiones de la Comisión Ejecutiva, que es, en último término, quien tiene competencia para establecer el procedimiento, asignar responsabilidades y decidir que tipo de información habrá de recogerse.

#### **3.1. El seguimiento del Plan de Igualdad**

Antes de abordar las claves para su definición, conviene insistir en que, en el modelo de mejora continua, el seguimiento no tiene una función exclusivamente de control, sino de reflexión y visibilización del trabajo realizado, y de obtención de información que nos sirva para identificar elementos que han favorecido la ejecución del Plan, junto con aquellos que son susceptibles de mejora y que requerirán de una mayor atención en los siguientes periodos de programación.

El seguimiento se configura como un sistema para el que han de definirse objetivos, ejes de análisis, una metodología para llevarlo a cabo que incluya herramientas de recogida de información, así como la identificación del conjunto de agentes y sus tareas en el proceso de seguimiento, y un calendario de realización.



Este sistema, ha de ser dinámico y flexible, y debe acompañar al Plan en su desarrollo, cumpliendo, como decíamos, una función de verificación del trabajo realizado. En este sentido, debe ser capaz de adaptarse a las necesidades que se vayan generando a lo largo de la implementación del Plan, detectando desajustes y proporcionando información de utilidad para la toma de decisiones acerca de cuál es el mejor abordaje de dichas necesidades.

El sistema de seguimiento ha de articularse con la participación del **conjunto de agentes** que tienen responsabilidad en el desarrollo del Plan de Igualdad. En concreto:

- *La Comisión Ejecutiva del Plan de Igualdad*, que será quien ejerza la coordinación del seguimiento y valorará los resultados.
- *La Comisión Técnica* coordinará a las personas *responsables de la ejecución* de las medidas del Plan, que son quienes han que recoger la información que sirve de base al seguimiento, cumplimentando las herramientas que se diseñen al efecto. La Comisión Técnica se las hará llegar a la *Comisión Ejecutiva del Plan* en los plazos y forma establecida.
- *La Unidad Técnica de Asesoramiento en Género*, es responsable de la coordinación técnica en materia de igualdad de las distintas Áreas Municipales, la detección de necesidades de las mismas para trabajar desde el enfoque integrado de género, realizando los Programas Anuales de Trabajo y el seguimiento de los mismos.
- *El Observatorio Municipal de Género*, que es quien tendrá la responsabilidad de revisar la información de seguimiento y asegurar que las Áreas aportan



información relevante y suficiente para dar cuenta de la realización y resultados de los Programas de Trabajo Anuales, difundir los datos, informaciones y estudios realizados.

En cuanto a los **ejes de análisis** o al tipo de información requerida para la realización del seguimiento del Plan, y aunque hayan de consensuarse en función de las necesidades e intereses del Ayuntamiento, es imprescindible la disponibilidad de información, al menos, sobre los siguientes aspectos:

1. Información de identificación: Eje, objetivo general, objetivos específicos, actuación y acciones del Plan sobre los que se realiza el seguimiento.
2. Grado de ejecución de las acciones durante el periodo de planificación considerado.
3. Comparación entre los plazos de ejecución previstos y los reales (temporalización prevista/ejecutada).
4. Público destinatario real de cada acción ejecutada, con información acerca del perfil de las personas o grupos a los que realmente se destinó cada acción, así como de la cobertura<sup>3</sup> alcanzada.
5. Presupuesto ejecutado y valoración del grado en que ha sido suficiente para cubrir los gastos generados por la ejecución de las acciones.
6. Información acerca de los Indicadores de realización y resultados, comparando los valores previstos en la programación de referencia y los realmente alcanzados durante el periodo de ejecución del Plan.
7. Información de tipo cualitativo, con una valoración –por parte de quienes han participado en la ejecución- de las dificultades encontradas para el desarrollo de la acción, *propuestas* de mejora o ajustes que se estiman necesarios para una ejecución más eficaz, así como nuevas *necesidades* generadas/derivadas del desarrollo del Plan.

Como puede comprobarse, la disponibilidad de tal información, en los momentos clave del seguimiento, ha de ser asegurada mediante el establecimiento de un sistema de gestión de la información de manera previa a la ejecución. Es necesario insistir en este punto, puesto que si no se tiene prevista su recogida con anterioridad, y diseñadas herramientas homogéneas mediante las cuales se vayan registrando los avances a medida que se van produciendo, luego será difícil

---

<sup>3</sup> La cobertura puede definirse como la relación numérica entre la población inicialmente identificada como destinataria de las medidas del Plan y la que realmente lo fue.





asegurar tal disponibilidad. Esta es una de las claves del seguimiento, y también uno de los mayores obstáculos: la no previsión de un sistema de recogida y gestión de la información de seguimiento, y la no implicación de las personas que tienen responsabilidades en recoger y gestionar dicha información. Para hacerle frente, es necesario articular un procedimiento claro que permita asegurar que la información de seguimiento esté disponible cuando se requiera. En este sentido, el **procedimiento** a poner en marcha, ha de ser consensuado con las personas implicadas, de manera que todo el mundo tenga conocimiento preciso de qué se va a hacer, en qué momentos se va requerir su participación, qué herramientas van a utilizarse y qué tipo de información ha de irse recogiendo de manera paralela a la ejecución del Plan de Igualdad.

En este documento, se concreta dicho **procedimiento** que puede secuenciarse en los siguientes pasos:

- 1º.** La Unidad Técnica de Asesoramiento en Género y el Observatorio Municipal de Género, en coordinación con el Centro de Proceso de Datos, diseñarán la herramienta común de Seguimiento del Plan.
- 2º.** Esta herramienta junto con la estrategia de implantación, seguimiento y evaluación, se presentará a la Comisión Técnica, que la pondrá a disposición de las personas de las Áreas responsables de la recogida de información durante una fase de validación de dicha herramienta.
- 3º.** La estrategia de implantación, seguimiento y evaluación que establece las bases fundamentales, concretando agentes y funciones en el proceso de seguimiento, tipo de información requerida, y una metodología para obtenerla que incluye herramientas de recogida de información, así como un calendario de realización, serán elevadas a la Comisión Ejecutiva para su aprobación definitiva.
- 4º.** Una vez desarrollados los procedimientos anteriores, anualmente cada unidad responsable de la ejecución del Plan, cumplimentará la herramienta de seguimiento con el asesoramiento y acompañamiento de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Género, en los plazos previstos para ello.
- 5º.** Será el Observatorio Municipal de Género quien recoja la información para el seguimiento aportada por cada unidad responsable, para lo cual es aconsejable disponer de una herramienta informática<sup>4</sup> (Cuadro de Seguimiento) que,

---

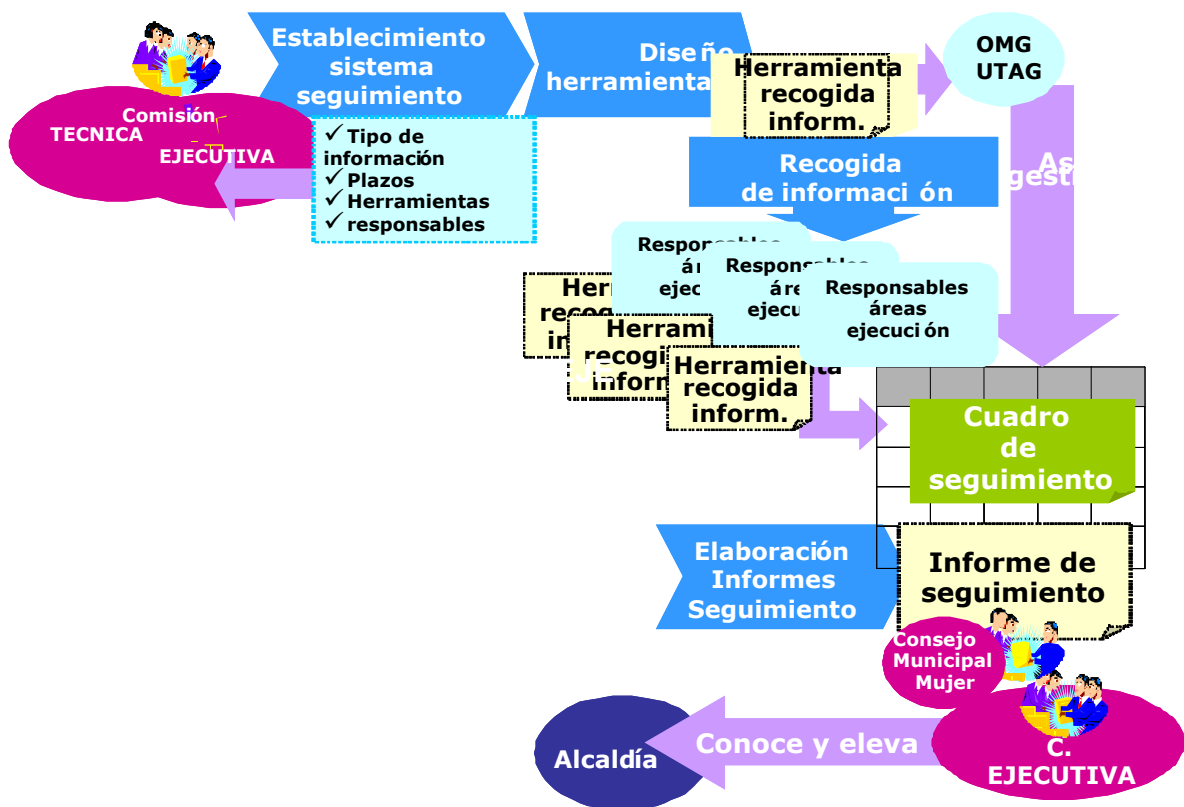
<sup>4</sup> Preferiblemente en formato Excel.



alimentada por la información aportada, permita agregarla, tratarla y realizar análisis e informes sobre los resultados globales de seguimiento.

- 6º. Con estos resultados, la Unidad Técnica de Asesoramiento en Género, junto con el Observatorio elaborará el *Informe de Seguimiento* correspondiente. Dicho informe, que tendrá una periodicidad anual, se centrará en el análisis de los indicadores marcados en el Programa de Trabajo Anual para cada actuación, e incluirá, además del grado de ejecución del Plan, los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de los objetivos, así como propuestas de mejora/ajuste para el próximo periodo de programación.
- 7º. Este informe de seguimiento se pasará para su aprobación a la Comisión Ejecutiva y posteriormente se presentará al *Consejo Municipal de la Mujer* para su conocimiento.
- 8º. Finalmente, y como forma de incardinar el Plan de Igualdad en la política general del Ayuntamiento, la Comisión Ejecutiva lo elevará a la Alcaldía, para su difusión como resultado político de la Corporación y para la toma de decisiones acerca de los ajustes necesarios para el siguiente periodo de programación.

Gráficamente, el procedimiento sería el siguiente:





Como puede comprobarse, con esta propuesta se materializa la relación entre el proceso de planificación y el de seguimiento, según las bases del modelo de mejora continua. Así, al igual que el *Programa de Trabajo Anual* constituye la principal referencia para el seguimiento (en el que se trata de analizar cuánto –y cómo- se ha hecho de lo planificado), los resultados obtenidos en el seguimiento, han de darnos las pautas sobre qué debemos abordar en el siguiente periodo (aquello que estaba previsto en éste y no ha podido ser ejecutado, junto con nuevas medidas del Plan) y cómo ha de hacerse para obtener mejores resultados.

### **3.2. La evaluación del Plan de Igualdad**

La evaluación, en los procesos de mejora continua, tiene un valor de aprendizaje, en cuanto que mejora el conocimiento de la organización y los procesos que se desarrollan en ella, aportando información sobre el propio proceso de desarrollo del Plan, los resultados y el impacto obtenido. Para cubrir adecuadamente este objetivo de “auto-aprendizaje” (auto-reflexión), la evaluación ha de tener un carácter **aplicado**, debe resultar útil para orientar la acción futura, aportando información relevante para diseñar estrategias a medio plazo en este campo. Como tal, se incardina en el ciclo de mejora continua (planificación, ejecución, seguimiento y evaluación), no como el “final” del proceso, sino como el punto de partida para la toma de decisiones acerca de la necesidad de iniciar un nuevo ciclo de mejora.

Además de esta “dimensión interna”, la evaluación cumple una importante función en la dimensión externa, ya que existe cada vez mayor interés social e institucional por el campo de la igualdad entre mujeres y hombres. Desde este punto de vista, la información resultante de la evaluación servirá para dar cuenta de los resultados obtenidos de cara a otras instancias, grupos, entidades, instituciones o a la ciudadanía.

Al igual que ocurre con el sistema de seguimiento, la estrategia de implantación ha de incluir un diseño mínimo de cómo se va a llevar a cabo la evaluación del Plan, resolviendo los mismos interrogantes que nos planteábamos más arriba: *quién* va a realizarla, *qué* se va a evaluar y *cómo* se va a hacer.



Como puede apreciarse en el gráfico anterior, en el caso de la evaluación, es importante detenerse algo más en el ¿qué se va a evaluar? y en el ¿cómo se va a realizar la evaluación? A continuación desarrollamos estas cuestiones.

En lo que respecta al conjunto de agentes implicados, el modelo de evaluación del Plan de Igualdad, contempla un sistema de evaluación *mixto* esto es: las funciones principales en términos de recogida de información, coordinación y toma de decisiones con base a los resultados, son asumidas por las propias Áreas del Ayuntamiento que pone en marcha la implantación, pudiendo apoyarse en el Equipo de Igualdad para la realización de tareas que requieran mayor dedicación o cualificación en materia de evaluación aplicada a la igualdad de género.

A continuación se desarrolla el papel que jugarán en la evaluación del Plan de Igualdad los dos principales tipos de agentes con responsabilidad en su implantación:

- ❑ La *Comisión Ejecutiva del Plan de Igualdad*, será la encargada de establecer el sistema de evaluación que se va a poner en marcha, y junto con el Observatorio de Género, definirán las necesidades de información con base a los indicadores de evaluación establecidos. Será también la Comisión quien analice la información resultante recogida en el informe final de evaluación e identificará las nuevas áreas de mejora a abordar en los siguientes ciclos de implantación. Finalmente, impulsará la difusión y comunicación de los resultados de la evaluación del Plan al resto de Áreas de la organización, así como a instancias externas a la misma que puedan resultar de interés.



- ❑ La *Comisión Técnica*, por su parte, impulsará la recogida de información asegurando la disponibilidad de la información que se requiera para la realización de la evaluación, analizará la información resultante, participará en la redacción del informe de evaluación (con el apoyo del Observatorio y la Unidad Técnica de Asesoramiento en Género, en su caso) que se pondrá a disposición de la Comisión Ejecutiva para su aprobación, la valoración de resultados y la toma de decisiones acerca del futuro de la estrategia.

Si atendemos al **qué** de la evaluación, esto es, *¿qué queremos evaluar?*, habremos de definir qué es lo que queremos obtener de la evaluación, qué nos interesa conocer una vez finalizada la ejecución del Plan, y cuáles son los *criterios* en los que nos vamos a basar para establecer que el Plan ha dado buenos o malos resultados. A continuación se recogen de manera esquemática los criterios de evaluación más comúnmente utilizados y las preguntas a las que dar respuesta a través de su utilización:



La referencia para la toma de decisiones acerca de los aspectos a evaluar son los **indicadores de evaluación**, que pueden definirse como “medidas de la repercusión del plan sobre la igualdad/desigualdad entre mujeres y hombres”, y que habrán de darnos información precisa acerca de:



- 📌 El *proceso* de ejecución del Plan, con información de tipo más cualitativo acerca de las dificultades encontradas y las soluciones aportadas, la capacidad de adaptación y flexibilidad del Plan, la participación e implicación del conjunto diverso de agentes, etc.
- 📌 Los *resultados* y el impacto alcanzado, medidos a partir de indicadores que nos permitan conocer si se han cumplido los objetivos planteados en el Plan – en qué medida se han corregido las desigualdades de género en cada una de las áreas de intervención del mismo- y valorar el grado de avance del Ayuntamiento como organización en materia de igualdad de género.

Más adelante nos detendremos en la construcción y el uso de los indicadores de género en la evaluación de los Planes de igualdad. Por ahora, basta con decir que estos juegan un papel central en el proceso, marcando el **contenido** de la evaluación.

La tercera de las cuestiones a abordar a la hora de establecer un sistema de evaluación, es el **procedimiento** que se va a seguir para llevarla a cabo.

- 1º. El primer paso es, como decíamos, establecer el sistema de evaluación y especialmente, la selección de los indicadores que van a utilizarse. Asimismo, ha de concretarse la metodología a utilizar, diseñar las técnicas y herramientas y fijar un cronograma de realización. Tal como se ha visto mas arriba, será la Comisión Técnica, junto con el Observatorio Municipal de Género, quien asumirá esta función en la evaluación.
- 2º. Será una vez finalizado el plazo de ejecución del Plan -2014- cuando se dará paso a la fase de recogida de información. En el modelo propuesto, la fuente principal de información para la evaluación será el cuadro de seguimiento y los *informes* anuales.
- 3º. Esta fase de obtención de información habrá de completarse con la recogida de información complementaria de tipo cualitativo (percepción del conjunto de agentes implicados en el desarrollo del Plan sobre los avances en materia de integración del enfoque de género en la organización o la percepción de las organizaciones de mujeres, grupos de hombres y mujeres; sobre sus efectos del plan en el avance en materia de igualdad de género.) y cuantitativo (cambios en la situación y posición de las mujeres y hombres que forman la organización, y la población del municipio medidos a través de los indicadores de impacto que se establezcan). Como se establecía mas arriba, será la Comisión Técnica, junto con la Unidad Técnica de Asesoramiento en Género y el Observatorio Municipal

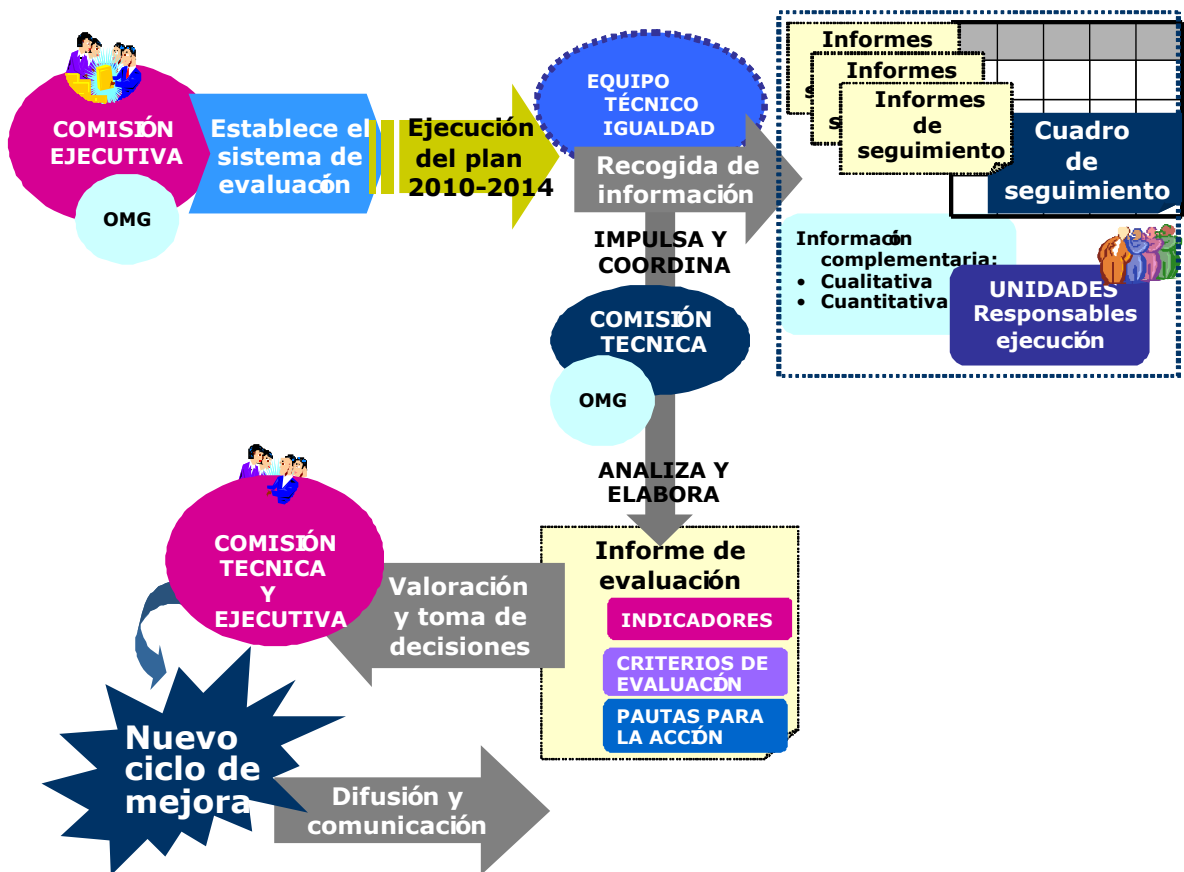


de Género, quien asumirá la función de impulsar y coordinar esta recogida de información para la evaluación.

4º. Una vez se disponga de toda la información, se dará paso a su análisis. Los resultados de dicho análisis serán reflejados en el Informe de Evaluación Final, competencia del Observatorio, y en el que participará la Comisión Técnica. Dicho informe, ha de contener información precisa acerca del proceso, resultados e impacto del Plan de Igualdad, visibilizando y documentando de esta manera los avances obtenidos. Asimismo, ha de concluir con recomendaciones acerca de aspectos a reforzar y mejorar, de manera que facilite la identificación de nuevas áreas de mejora o aspectos a abordar en caso que se decidiera dar continuidad al proceso mediante la puesta en marcha de un nuevo Plan de Igualdad. La valoración de estos resultados y la identificación de nuevas áreas de mejora, será competencia de la Comisión Ejecutiva del Plan de Igualdad.

5º. Los resultados de la evaluación del Plan –junto con los acuerdos obtenidos en torno a la continuidad del proceso- habrán de ser difundidos –por parte de la Comisión Ejecutiva- entre el conjunto de agentes que han participado en su desarrollo, así como entre aquellas instancias externas al Ayuntamiento que se considere oportuno.

Gráficamente, el procedimiento puede ser sintetizado como:



Estrategia de Implantación y Seguimiento

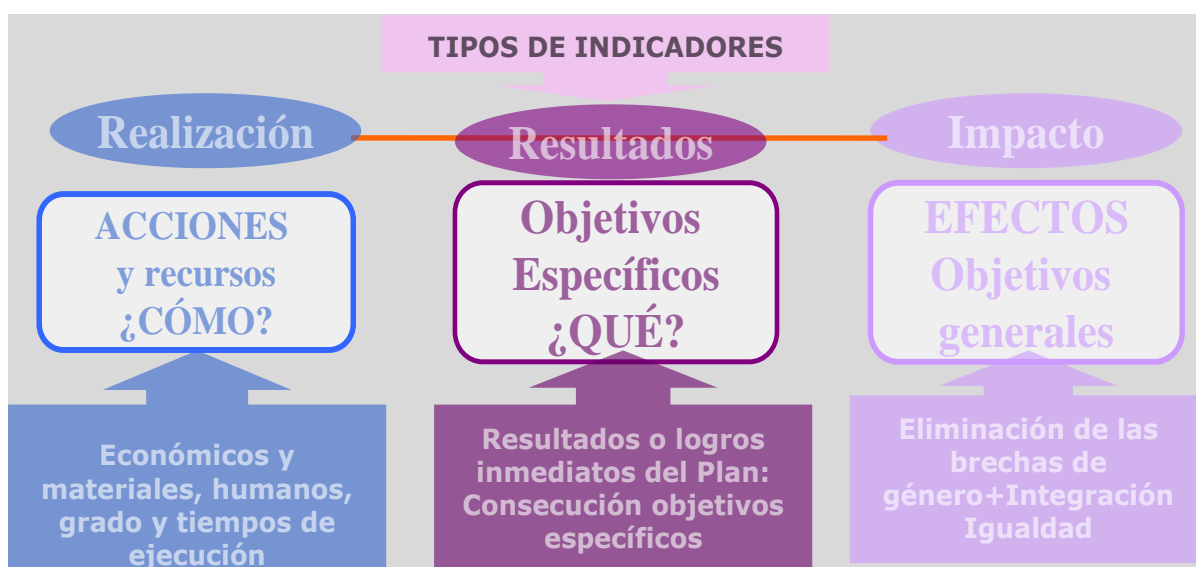
### 3.3. Los indicadores de evaluación del Plan de Igualdad.

Como se ha indicado más arriba, los indicadores constituyen la referencia fundamental para emitir juicios de valor acerca de la repercusión del Plan de Igualdad. Este es el objetivo central de la **evaluación**: obtener y analizar información significativa en que apoyar los juicios de valor sobre las repercusiones de una intervención (en este caso, la derivada del Plan) sobre la igualdad/desigualdad entre mujeres y hombres. En concreto, se trata de dar respuesta a dos preguntas fundamentales: "el Plan"

- ¿ha contribuido a equilibrar las oportunidades y resultados de mujeres y hombres en el municipio?
- ¿ha logrado un mayor grado de integración de la perspectiva de género en la gestión municipal?

Los **indicadores de evaluación**, nos sirven para dar respuesta a estas preguntas, ya que permiten observar (y medir) cambios en la situación y posición de mujeres y hombres, y en la presencia de la igualdad de género en los objetivos, la estructura, los procedimientos y actuaciones de la organización, como resultado de nuestra intervención (Plan).

Profundizando un poco más, a la hora de evaluar un Plan de Igualdad, pueden utilizarse tres tipos de indicadores:







**1. INDICADORES DE REALIZACIÓN:** con ellos, se trata de obtener información acerca de lo que se ha hecho y del uso de los recursos (económicos y humanos) asignados a la puesta en marcha del Plan de Igualdad. A través de ellos, se da respuesta a preguntas de evaluación como las siguientes:

- ¿En qué grado se han ejecutado las actuaciones previstas?
- ¿Han participado el conjunto de agentes a quienes se les había asignado responsabilidad en la ejecución del Plan?
- El presupuesto destinado a la ejecución del Plan, ¿ha sido suficiente?, ¿cuánto se ha invertido en su implementación?
- ¿la población que inicialmente se identificó como destinataria del Plan ha sido la efectivamente beneficiaria del mismo?
- ¿qué grado de cobertura se ha dado a las necesidades de mujeres y hombres?
- ¿qué índices de satisfacción se han logrado con la puesta en marcha de las medidas del Plan?

Este tipo de preguntas pueden responderse de manera general –considerando el Plan en su conjunto- o hacer análisis más pormenorizados (por eje, por objetivos, etc.). La siguiente tabla resume los principales indicadores que se utilizan para efectuar un análisis pormenorizado de la “realización”, la segunda columna, ejemplifica estos tipos con indicadores ya establecidos para el Plan que nos ocupa:



ACTUACIONES	INDICADORES DE REALIZACIÓN
1.1.1. Capacitación en Enfoque Integrado de Género e Igualdad de Oportunidades del personal político y técnico del Ayuntamiento, para que tenga elementos de decisión y herramientas para la aplicación del Principio de Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nº acciones formativas específicas en igualdad de oportunidades y género</li> <li>▪ % del personal municipal que recibe formación básica y/o específica en igualdad de oportunidades y género.</li> <li>▪ Grado de satisfacción de las personas participantes</li> </ul>
1.1.5. Introducción de una cláusula sobre el Principio de igualdad entre Mujeres y Hombres en los convenios, bases y baremos de convocatorias de subvenciones públicas, pliegos técnicos de contratos públicos, premios y concursos del Ayuntamiento de Granada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de pliegos de contratos que incorporan cláusulas de igualdad</li> <li>▪ % de bases reguladoras, normas especiales reguladoras y convenios que incorporan cláusulas de igualdad</li> <li>▪ % de entidades contratadas, subvencionadas, conveniadas y/o premiadas que establecen cláusulas relativas a la promoción de la igualdad de género</li> <li>▪ Peso relativo en % de la cláusula de igualdad en el conjunto de los baremos</li> </ul>
1.1.6. Promoción de una composición paritaria de Tribunales de Oposiciones, de provisión de puestos de trabajo en general, en todos los órganos colegiados de carácter directivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de comisiones paritarias en tribunales de oposiciones y procesos selectivos</li> <li>▪ % de comisiones de RRHH y convenio</li> </ul>

**Los indicadores de realización constituyen un primer nivel** –el más básico– en la evaluación del Plan de Igualdad. Dichos indicadores son los que normalmente **se recogen en el proceso de seguimiento del mismo** (véase el apartado 3.1. de este documento), en el que se trata de saber qué se está haciendo –y, al finalizar la intervención, qué se ha hecho– y cómo –recursos-. Aunque ofrecen información imprescindible acerca de la implementación del plan de igualdad, esta no es suficiente para dar respuesta a las preguntas centrales de la evaluación.



*Una evaluación basada únicamente en las "realizaciones" podría llevarnos a conclusiones no del todo fundamentadas. Por ejemplo, imaginemos que utilizamos como único indicador de evaluación el % de ejecución de las medidas del Plan, y que al finalizar el mismo encontramos que es del 100%; con ese dato: ¿qué podríamos decir acerca del logro de los objetivos del Plan? (relacionados con la reducción de las brechas de género o con la integración del enfoque de la igualdad de género en el Ayuntamiento);*



Para dar respuesta a esta pregunta, la estrategia de implantación del Plan de Igualdad, contempla la utilización de otros dos tipos de indicadores, con objeto de ir más allá de la evaluación de la "realización".

**2. INDICADORES DE RESULTADOS:** en este caso, se trata de avanzar un poco más, dando cuenta de los resultados que se obtienen con la ejecución de las medidas del Plan sobre la población beneficiaria de las mismas. Estos indicadores miden su alcance para las mujeres y hombres que se identificaron previamente como destinatarios del mismo. El objetivo, en este caso, es obtener información que nos permita valorar si se alcanzan **los objetivos específicos**. En concreto, se trata de responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Se han cumplido los objetivos específicos previstos?
- ¿Qué porcentaje de reducción de la brecha de género se ha conseguido?

Al igual que hacíamos con los indicadores de realización, en la siguiente tabla se recogen algunos ejemplos de indicadores que se utilizarán para evaluar los resultados del Plan:

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1	EJEMPLO DE INDICADORES DE RESULTADO
Aplicar la transversalidad de género al conjunto de las políticas municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento del % de políticas municipales que integran la perspectiva de género en su planificación, ejecución y evaluación</li> </ul>
Visualizar la igualdad en el municipio: comunicar en igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento del % de menciones explícitas con el compromiso de fomentar la igualdad de género en los objetivos, procedimientos de trabajo, actuaciones y documentos de comunicación del Ayuntamiento.</li> <li>▪ Incremento de la documentación generada por el Ayuntamiento que utiliza un lenguaje visual y escrito no sexista</li> </ul>
Elaborar e Implementar un Programa Municipal de Nuevos Usos Sociales del Tiempo en la ciudad de Granada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nº de actuaciones del programa desarrolladas</li> <li>▪ Disminución de la brecha de género relativa al tiempo dedicado a las responsabilidades domésticas y familiares</li> <li>▪ Disminución de la brecha de género relativa al tiempo dedicado al trabajo remunerado</li> <li>▪ Disminución de la brecha de género relativa a la disponibilidad de tiempo libre</li> </ul>
Elaborar e implementar el Plan de Igualdad para el personal del Ayuntamiento de Granada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de ejecución del Plan</li> <li>▪ % de reducción de brechas de género en segregación horizontal</li> <li>▪ % de reducción brechas de género en segregación vertical</li> <li>▪ % reducción brecha de género solicitud de permisos de conciliación</li> </ul>



Estos indicadores, al igual que los de realización, están referidos a los objetivos específicos del Plan.

**3. INDICADORES DE IMPACTO:** son los indicadores de mayor relevancia para observar la idoneidad del Plan de igualdad, ya que nos ayudan a determinar cuál o cuáles son sus efectos. Estos indicadores nos permiten conocer en que medida se han alcanzado los **objetivos generales**. Por ello, son los más adecuados para la evaluación final del Plan. En el caso de los Planes de Igualdad, nos interesa conocer dos dimensiones del "impacto":

- "interna": se trata de saber en qué medida se ha avanzado en la integración del enfoque de la igualdad de género en la estructura, la cultura organizacional, los procedimientos y actuaciones de la organización que lo pone en marcha. Esta dimensión es la que está directamente relacionada con los objetivos del Plan vinculados a la profundización en la estrategia de la transversalidad o *mainstreaming* de género en la organización. En el caso del IV Plan de Igualdad se trataría del eje institucional.
- "externa": en este caso, se trata de obtener información que nos permita valorar en qué medida se han reducido las brechas de género que se constaban al inicio de la ejecución del Plan (tomando como referencia los indicadores de diagnóstico).

En ambos casos, la referencia fundamental a la hora de establecer indicadores de evaluación, son los indicadores de diagnóstico, ya que son estos últimos los que nos ayudan a determinar, por comparación, las transformaciones que se han ido produciendo a lo largo del periodo de ejecución del mismo.

Siguiendo la lógica propuesta con relación a los dos tipos anteriores de indicadores, en la tabla que se presenta a continuación, se ofrecen algunos ejemplos de indicadores de evaluación de impacto, recogidos en el Plan de Igualdad:



OBJETIVO GENERAL	EJEMPLO DE INDICADORES DE IMPACTO
Reorganizar los espacios y los tiempos de las mujeres y los hombres y fomentar la conciliación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de disminución de las brechas de género en el terreno de la participación y de las responsabilidades familiares y de cuidado.</li> </ul>
Fomentar el cambio de valores y modelos de socialización educando en igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado en el que ha disminuido la segregación en las elecciones académicas y profesionales</li> </ul>
Fortalecer el liderazgo social de las mujeres fomentando con ello el ejercicio de una ciudadanía activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la presencia de mujeres en los ámbitos de la participación activa.</li> <li>▪ Aumento de la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisiones en los ámbitos de participación activa.</li> </ul>

Finalmente, y volviendo de nuevo al modelo de mejora continua, es importante insistir una vez más en la “doble utilidad” de los indicadores de evaluación. Así, los indicadores de evaluación de un ciclo de mejora se convierten en indicadores de diagnóstico de cara al siguiente; es decir, los resultados de la evaluación nos sirven para establecer en qué punto se encuentra la organización y si es necesario profundizar en la intervención poniendo en marcha un nuevo ciclo de mejora.

