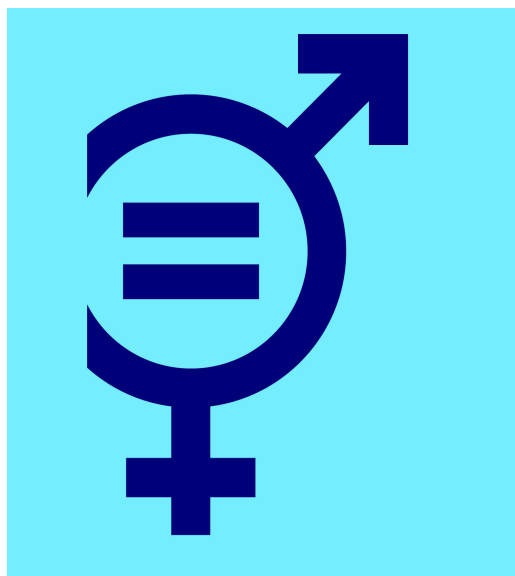


Avaluació del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019)

Informe d'avaluació



Avaluació del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019)

Document d'avaluació

Barcelona, juny 2019

Spora Sinergies SCCL

<http://www.spora.ws>

.....
C/ Floridablanca 146 3r 1ª. 08011. Barcelona

Tel. +34 93 532 66 66 | Fax +34 935 504 444

Composició de l'equip:

Miriam Sol [*Coordinació del projecte*]

Ana Vicente [*Consultoria tècnica*]

Carla Cordoncillo [*Consultoria tècnica*]

Sumari

1. Introducció	4
2. Avaluació del Disseny	5
2.1. Coherència dels eixos estratègics amb el marc conceptual.....	5
2.2. Coherència de les accions amb els eixos estratègics	10
2.3. Anàlisi del marc lògic.....	13
2.4. Anàlisi de l'operativització del Pla.....	15
3. Avaluació de la implementació	17
3.1. Grau d'implementació de les accions del Pla d'Igualtat 2015-2019	17
3.2. Accions realitzades fora del marc del Pla d'Igualtat 2015-2019	19
3.3. Contextualització i anàlisi dels elements que han dificultat o facilitat la implementació d'accions per la igualtat de gènere	20
4. Avaluació de l'impacte	27
4.1. Introducció	27
4.2. Anàlisi comparativa de les diagnosis de la igualtat de gènere a la UOC	29
5. Conclusions i recomanacions	46
5.1. Conclusions	46
5.2. Recomanacions	47
Annex 1. Com organitzar un Pla d'Acció	51

1. Introducció

Aquest 2019 representa un punt d'inflexió per a la Unitat d'Igualtat de la UOC. Es tanca el Pla d'Igualtat 2015-2019 i es prepara el disseny d'un nou Pla d'Igualtat, en un context d'impuls i consolidació de la Unitat. La contractació d'una persona coordinadora de la Unitat, així com la tasca realitzada en els darrers mesos per establir les bases de la governança de la mateixa, fan possible plantejar el nou Pla d'Igualtat des d'una posició d'estabilitat i força, de què la Unitat no havia gaudit fins ara.

En aquest context, s'ha considerat rellevant mirar enrere per tirar endavant. Analitzar tot el que ha succeït en els darrers 5 anys, per tal d'extreure'n aprenentatges i recomanacions que puguin orientar aquesta nova etapa. Aquest document cerca donar resposta a aquesta demanda, realitzant una avaluació del Pla d'Igualtat 2015-2019.

Més concretament, el document s'estructura en 4 capítols:

- ❖ Una **avaluació del disseny** del Pla d'Igualtat 2015-2019. És a dir, una anàlisi formal i crítica de la pertinència dels continguts i la coherència interna del Pla.
- ❖ Una **avaluació de la implementació** del Pla d'Igualtat 2015-2019, que consisteix fonamentalment en una valoració de les accions que s'han implementat i les que no, i sobretot, en una anàlisi de les dificultats i facilitats amb què s'han trobat els agents implicats a l'hora de desplegar les accions del Pla.
- ❖ Una **avaluació de l'impacte** o dels canvis assolits en termes d'igualtat de gènere en el període 2014-2019. Aquesta ha estat elaborada a partir de la comparació de les diagnosi de la igualtat de gènere a la UOC dutes a terme el 2013, de manera prèvia a l'elaboració del Pla d'Igualtat, i el 2018, de manera prèvia al disseny del nou Pla.
- ❖ Un apartat de **conclusions i recomanacions** per a l'elaboració del nou Pla d'Igualtat.

En termes metodològics, per a la realització d'aquesta anàlisi s'han realitzat les següents tasques:

- ✓ Una **anàlisi documental** en profunditat, tant de documents de referència com, especialment, dels documents proporcionats per la Unitat d'Igualtat (la Diagnosi 2013, el Pla d'Igualtat 2015-2019, la Diagnosi 2018 i altres materials textuais i audiovisuals).
- ✓ Una **sessió exploratòria** amb la Coordinadora de la Unitat per contextualitzar amb profunditat la demanda, així com el recorregut de la Unitat d'Igualtat fins el moment.
- ✓ Dues **entrevistes semi-estructurades en profunditat** a dos antics membres de la Unitat d'Igualtat, orientades a recollir informació sobre els antecedents del Pla d'Igualtat, la manera com s'ha implementat, les dificultats que s'han trobat i els reptes de futur.
- ✓ Un **taller amb les membres de la Unitat d'Igualtat** (la Coordinadora i tres persones més) orientat també a recollir informació sobre els antecedents del Pla d'Igualtat, la manera com s'ha implementat, les dificultats que s'han trobat i els reptes de futur.

Tot plegat ha permès l'obtenció d'una visió força completa de la realitat de la Unitat d'Igualtat de la UOC en els darrers cinc anys, que s'exposa a continuació.

2. Avaluació del Disseny

Aquest primer capítol analitza el disseny del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019), la seva coherència interna i la planificació de la implementació. En primer lloc, s'analitza la coherència dels eixos estratègics del Pla amb el marc conceptual i legal dels plans d'igualtat. En segon lloc, s'analitza la coherència de les accions amb els eixos estratègics del Pla. En tercer lloc, s'analitzen els components del marc lògic del Pla. Per últim, es fa una anàlisi de l'operativització del Pla per a la seva implementació.

2.1. Coherència dels eixos estratègics amb el marc conceptual

En aquest apartat es presenta el marc conceptual que embolcalla els plans d'igualtat segons el marc legal de referència, i s'analitza la pertinència dels eixos estratègics en concordança amb aquest.

El marc conceptual relatiu als Plans d'Igualtat ve definit per les diferents legislacions que regeixen aquesta qüestió. A l'Estat espanyol, la [Llei 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes](#)¹ és la primera llei a nivell estatal específica sobre aquesta qüestió, la qual pretén integrar el [Tractat d'Amsterdam](#)² que entrà en vigor el 1999. El *Preàmbul* de la llei exposa el següent:

"El ple reconeixement de la igualtat formal davant la llei, tot i haver comportat, sens dubte, un pas decisiu, ha resultat insuficient. La violència de gènere, la discriminació salarial, la discriminació en les pensions de viduïtat, el fet que hi hagi més desocupació femenina, l'encara escassa presència de les dones en llocs de responsabilitat política, social, cultural i econòmica, o els problemes de conciliació entre la vida personal, laboral i familiar, demostren que la igualtat plena, efectiva, entre dones i homes, la «perfecta igualtat que no admet poder ni privilegi per a uns ni incapacitat per a altres», en paraules escrites per John Stuart Mill fa gairebé 140 anys, avui encara és una tasca pendent que necessita nous instruments jurídics. És necessària, efectivament, una acció normativa dirigida a combatre totes les manifestacions encara subsistents de discriminació, directa o indirecta, per raó de sexe, i a promoure la igualtat real entre dones i homes, amb remoció dels obstacles i estereotips socials que impedeixen assolir-la."

Aquesta primera exposició de motius fa ressaltar dues qüestions. En primer lloc, el **caràcter estructural de les desigualtats entre dones i homes** i les seves conseqüències en l'àmbit laboral (la violència de gènere, la discriminació salarial o en les pensions de viduïtat,...), reforçades pels estereotips socials que les sostenen. En segon lloc, el fet de considerar el **principi d'igualtat formal davant la llei com a insuficient** per assolir la igualtat efectiva, així com la necessitat d'establir mesures específiques d'acció positiva per revertir.

En la mateixa línia, el *Preàmbul* de la [Llei 17/2015 d'igualtat efectiva de dones i homes](#)³, aprovada pel Parlament de Catalunya, apunta el següent:

1 https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2007/03/28/pdfs/A01515-01548.pdf

2 <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/3/los-tratados-de-maastricht-y-amsterdam>

3 <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6919/1436051.pdf>

"Malgrat els nombrosos exemples de reconeixement formal i dels progressos fets fins al moment, la igualtat de dones i homes en la vida quotidiana encara no és una realitat. A la pràctica, dones i homes no gaudeixen dels mateixos drets, ja que persisteixen desigualtats polítiques, econòmiques i culturals –per exemple, diferències salarials i una menor representació en la política. Aquestes desigualtats són el resultat d'estructures socials que es fonamenten en nombrosos estereotips presents en la família, l'educació, la cultura, els mitjans de comunicació, el món laboral i l'organització social, entre altres àmbits.

És possible actuar en tots aquests àmbits fent-hi una nova aproximació i duent-hi a terme canvis estructurals. [...]

A fi d'assegurar d'una manera efectiva la igualtat de dones i homes, s'han de tenir en compte també, a més de la discriminació per raó de sexe, altres aspectes com ara la discriminació múltiple i les situacions de desavantatge per raó d'ètnia, color, orígens ètnics i socials, característiques genètiques, llengua, religió, conviccions, opinions polítiques o de qualsevol altra mena, pertinença a una minoria, competències, naixement, discapacitat, edat, orientació sexual o nivell econòmic.

Aquesta llei afegeix dues qüestions, respecte la Llei orgànica 3/2007. En primer lloc, **les múltiples discriminacions que es poden afegir a la discriminació per raó de sexe** (per raó d'orígens ètnics i socials, religió, discapacitat, edat, orientació sexual, etc.) i que requereixen d'una anàlisi específica. En segon lloc, la necessitat d'implementar **mesures que persegueixin canvis estructurals** per transformar la realitat social i eradicar les desigualtats.

Un cop presentat el marc conceptual, vegem a continuació els àmbits d'anàlisi, categories o eixos que ha d'abordar un Pla d'Igualtat. A continuació s'exposen les descripcions dels continguts que ha d'incloure un Pla d'Igualtat segons el marc de referència ofert per la Llei orgànica 3/2007, la Llei 17/2015 del Parlament de Catalunya, la Guia pràctica de diagnosi d'igualtat elaborada per la Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats (2017)⁴ i el Reial Decret-Llei 6/2019, de mesures urgents per a la garantia d'igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en la feina i l'ocupació⁵.

[Llei orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes](#)

Article 46. Concepte i contingut dels plans d'igualtat de les empreses.

2. Per a la consecució dels objectius fixats, els plans d'igualtat poden preveure, entre altres, les matèries d'accés a l'ocupació, classificació professional, promoció i formació, retribucions, ordenació del temps de treball per afavorir, en termes d'igualtat entre dones i homes, la conciliació laboral, personal i familiar, i prevenció de l'assetjament sexual i de l'assetjament per raó de sexe.

[Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes](#)

Article 15. Plans d'igualtat de dones i homes del sector públic

4. Els plans d'igualtat de dones i homes del sector públic han de complir els requisits següents:

b) Tenir en compte, entre altres, els àmbits d'actuació relatius a la representativitat de les dones, l'accés, la selecció, la promoció i el desenvolupament professionals, les condicions laborals, la conciliació de la vida personal, laboral i familiar, la violència masclista, la prevenció de riscos laborals amb perspectiva de gènere, la comunicació inclusiva i l'ús d'un llenguatge no sexista ni androcèntric, i també l'estratègia i l'organització interna de l'organisme.

4 Generalitat de Catalunya (2017). [Igualtat de dones i homes a empreses i organitzacions. Guia pràctica per diagnosticar-la](#). Direcció General d'Igualtat; Departament de Treball, Afers Socials i Famílies; Generalitat de Catalunya. [En línia]: http://treball.gencat.cat/web/.content/24_igualtat/Plans_igualtat/Diagnosi/Guia-digualtat-de-dones-i-homes-a-empreses-i-organitzacions.pdf

5 https://portaljuridic.gencat.cat/ca/detalls/noticia/igualtat_opportunitats

[Igualtat de dones i homes a empreses i organitzacions. Guia pràctica per diagnosticar-la](#)

Aquesta guia publicada per la Direcció General d'Igualtat de la Generalitat de Catalunya (2017), estableix els següents àmbits d'anàlisi per a la Diagnosi d'un Pla d'Igualtat:

- Cultura i gestió organitzativa
- Condicions laborals
- Accés a l'organització
- Formació interna i/o contínua
- Promoció i/o desenvolupament professional
- Retribució
- Temps de treball i corresponsabilitat
- Comunicació no sexista
- Salut laboral
- Prevenció i actuació davant de l'assetjament sexual i per raó de sexe

[Reial decret llei 6/2019 de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació](#)

Article 1. Modificació de la Llei orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes.

Dos. Es modifica l'apartat 2 i s'afegeixen tres nous apartats 4, 5 i 6 a l'article 46, amb la redacció següent:

«2. Els plans d'igualtat han de contenir un conjunt ordenat de mesures avaluables dirigides a remoure els obstacles que impedeixen o dificulten la igualtat efectiva de dones i homes. Amb caràcter previ s'ha d'elaborar un diagnòstic negociat, si s'escau, amb la representació legal de les persones treballadores, que ha de contenir almenys les matèries següents:

- a) Procés de selecció i contractació.*
- b) Classificació professional.*
- c) Formació.*
- d) Promoció professional.*
- e) Condicions de treball, inclosa l'auditoria salarial entre dones i homes.*
- f) Exercici corresponsable dels drets de la vida personal, familiar i laboral.*
- g) Infrarepresentació femenina.*
- h) Retribucions.*
- i) Prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe.*

L'elaboració del diagnòstic s'ha de fer en el si de la Comissió Negociadora del Pla d'Igualtat, per a la qual cosa la direcció de l'empresa ha de facilitar totes les dades i la informació necessària per elaborar-lo en relació amb les matèries que enumera aquest apartat, així com les dades del registre que regula l'article 28, apartat 2, de l'Estatut dels treballadors.»

Totes quatre referències engloben eixos o àmbits d'anàlisi força similars, anomenats de formes anàlogues, algunes més genèriques i altres més concretes. La taula a continuació resumeix els àmbits d'anàlisi de cada document de referència, en relació amb els eixos del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019).

Taula 1. Comparativa dels eixos del Pla d'Igualtat 2015-2019 amb el marc conceptual i legal.

Eixos de referència dels Plans d'Igualtat	Llei Orgànica 3/2007	Llei 17/2015	Guia Diagnosi (Dep. Treball)	Reial Decret LLei 6/2019	Pla d'Igualtat UOC (2015-2019)
Cultura organitzativa i compromís amb les polítiques d'igualtat		Estratègia i organització interna de l'organització	Cultura i gestió organitzativa		Eix 1. Consolidar institucionalment les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes
					Eix 2. Fer visibles les desigualtats de gènere i sensibilitzar sobre aquesta qüestió
Distribució d'homes i dones segons categories laborals i àrees de treball		Representativitat de les dones		Infrarrepresentació femenina	Eix 5. Procurar que hi hagi una representació equilibrada en els diferents òrgans i àmbits de presa de decisions
				Classificació professional	Eix 6. Promoure la paritat en les activitats acadèmiques
Condicions laborals		Condicions laborals	Condicions laborals	Condicions de treball, inclosa l'auditoria salarial entre dones i homes	Eix 7. Promoure l'accés al treball i la promoció de les carreres professionals
Retribució	Retribucions		Retribució	Retribucions	
Accés, promoció interna i formació	Accés a l'ocupació, classificació professional, promoció i formació	Accés, selecció, promoció i desenvolupament professional	Accés a l'organització	Procés de selecció i contractació	
			Promoció i/o desenvolupament professional	Promoció professional	
			Formació interna i/o contínua	Formació	
Mesures de conciliació i corresponsabilitat	Ordenació del temps de treball i la conciliació laboral, personal i familiar	Conciliació de la vida personal, laboral i familiar	Temps de treball i corresponsabilitat	Exercici corresponsable dels drets de la vida personal, familiar y laboral	Eix 8. Organitzar les condicions de treball amb perspectiva de gènere
Comunicació inclusiva i no sexista		Comunicació inclusiva i ús d'un llenguatge no sexista ni androcèntric	Comunicació no sexista		Eix 3. Incorporar la perspectiva no sexista i no androcèntrica en les comunicacions i publicacions de la UOC
Prevençó de riscos laborals amb perspectiva de gènere		Prevençió de riscos laborals amb perspectiva de gènere	Salut laboral		Eix 8. Organitzar les condicions de treball amb perspectiva de gènere
Prevençió de l'assetjament sexual i per raó de sexe	Prevençió de l'assetjament sexual i de l'assetjament per raó de sexe	Violència masclista	Prevençió assetjament sexual i per raó de	Prevençió de l'assetjament sexual i per raó de sexe	
Transversalitat de la perspectiva de gènere dins la mateixa organització					Eix 4. Promoure la introducció transversal de la perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència

Si analitzem la coherència dels Eixos principals del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019) amb els àmbits d'anàlisi establerts pels organismes de referència podem extreure'n les següents reflexions:

- **La cultura i gestió organitzativa i el compromís institucional amb les polítiques d'igualtat és una qüestió prioritària en el Pla d'Igualtat.** Els Eixos 1 i 2 apunten en aquest sentit. El primer eix cerca consolidar les estructures que han de vetllar per les polítiques d'igualtat, mentre que el segon pretén impulsar els mecanismes de recollida, sistematització, anàlisi i devolució de les dades pertinents.
- **El Pla d'Igualtat aborda la segregació en sentit vertical, però no en sentit horitzontal.** Els eixos 5 i 6 apunten a la paritat en òrgans i àmbits de presa de decisions i en la representativitat de l'activitat docent, però no es fa referència a la distribució de la plantilla segons les àrees o àmbits de coneixement. La segregació horitzontal, tant en estudiants com en la plantilla de personal, i el major reconeixement a les disciplines tradicionalment masculinitzades no és una qüestió sobre la qual incideixi el Pla d'Igualtat.
- **Les mesures adoptades en relació amb l'accés i la promoció interna són poc incisives.** Aquestes són abordades en l'Eix 7, tot i que de manera tènue, amb accions que cerquen *fomentar* o *potenciar* mesures en favor de la transparència i de la paritat dels processos de selecció, però que no modifiquen mecanismes o procediments existents. Així mateix, les condicions laborals i el tipus de jornada tampoc són qüestions abordades en el Pla de manera específica.
- **El Pla d'Igualtat no fa referència a la diferència salarial ni a les condicions laborals, que són la font estructural de desigualtats en el si de les organitzacions.** La *bretxa* o *esclatxa salarial* és una de les conseqüències més greus de les desigualtats entre dones i homes en l'àmbit laboral, tal i com apunta el marc legal de referència, tanmateix pràcticament no s'aborda en el Pla d'Igualtat. Tan sols l'acció 7.1. en fa referència amb un enunciat formulat de forma laxa.
- **L'àmbit de mesures de conciliació i corresponsabilitat i el de comunicació no sexista compten amb un eix propi en el Pla d'Igualtat.** L'Eix 8 fa referència a l'organització i els usos del temps amb perspectiva de gènere, mentre que l'Eix 3 fa referència de manera específica a la incorporació d'una perspectiva no sexista ni androcèntrica en les comunicacions i publicacions de la UOC. Que cada matèria tingui un eix específic associat denota el compromís de la institució amb aquestes dues qüestions, ja que es fan explícites i de manera clara.
- **El Pla d'Igualtat va més enllà dels àmbits d'anàlisi estrictament marcats pel marc legal de referència i estén la perspectiva de gènere a l'activitat de l'organització.** L'Eix 4 depassa les matèries relatives als plans d'igualtat i desplega mesures per incorporar la perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència, fet que explicita l'interès i voluntat per produir canvis en els imaginaris col·lectius i simbòlics i revertir els estereotips de gènere.

Així, podem dir que **algunes de les matèries** que hauria d'incorporar tot pla d'igualtat, segons la legislació vigent, pràcticament **no són contemplades en el Pla d'Igualtat** de la UOC (2015-2019), com són les condicions laborals i la retribució; la distribució de la plantilla segons sectors de coneixement (segregació horitzontal) o la salut laboral amb perspectiva de gènere. Altres matèries, com la selecció, promoció i desenvolupament o la participació i representació de les dones en òrgans de presa de decisions (segregació vertical), **s'aborden amb accions molt benivolents**. En definitiva, podem concloure que, tot i la bona voluntat expressada en les accions, **el Pla no desplega mesures que cerquin un canvi estructural**.

2.2. Coherència de les accions amb els eixos estratègics

En aquest apartat s'analitzen els eixos estratègics del pla, un a un, així com la pertinència de les accions en concordança amb aquests.

Eix 1: Consolidar institucionalment les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes

- Aquest eix aborda els components fonamentals per assolir l'objectiu plantejat, que és consolidar institucionalment les polítiques d'igualtat:
 - Vetlla per la governança de la Unitat d'Igualtat com a òrgan referent del Pla, tot i que no en defineix l'estructura (acció 1.1.).
 - Impulsa eines i mecanismes eficients per a la recollida i sistematització de la informació que permetin donar compte de les desigualtats de gènere (accions 1.3., 1.4, 1.5., 1.6).
 - Desplega eines per a la transparència i la difusió de les accions realitzades (accions 1.2 i 1.7).

Eix 2. Fer visibles les desigualtats de gènere i sensibilitzar sobre aquesta qüestió

- Aquest eix està estretament lligat a l'anterior i, a vegades, se'n confon l'objectiu. Per exemple, l'acció 2.1. és molt similar a l'acció 1.2. i s'orienta vers el mateix objectiu; les accions 2.3. i 2.4. se solapen amb l'acció 1.6.
- Les accions que persegueixen l'objectiu de sensibilitzar sobre les desigualtats de gènere queden coixes i són poc efectives. En canvi, es podrien tenir en compte altres accions, com ara les recomanades pel Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2013)⁶:
 - *L'empresa hauria de promoure formació que inclogui els conceptes d'igualtat entre homes i dones a l'empresa, amb l'objectiu de sensibilitzar la plantilla davant d'actituds discriminatòries.*
 - *S'han de dur a terme accions de sensibilització i formació a la plantilla sobre l'assetjament sexual i per raó de sexe. Especialment rellevant per a persones que s'incorporen a l'organització, persones amb responsabilitats directives i de comandament, i persones amb responsabilitats directes en el procés de queixa i denúncia.*

Eix 3. Incorporar la perspectiva no sexista i no androcèntrica en les comunicacions i publicacions de la UOC

- Aquest eix desplega les accions necessàries per assolir el seu objectiu, orientades a un tractament no sexista de la imatge ni del llenguatge, a través d'eines i mecanismes concrets.

Eix 4. Promoure la introducció transversal de la perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència

- Aquest eix és especialment rellevant atès que apunta a la transversalitat de la perspectiva de gènere en la pròpia activitat de l'organització -la docència i recerca- i va més enllà de les matèries reglamentades en els plans d'igualtat, que fan referència a la cultura organitzacional i les condicions laborals.
- Les accions aborden tant la formació específica en gènere (acció 4.3.) com la incorporació de la perspectiva de gènere en la docència i investigació (accions 4.1., 4.3. i 4.4.). Així mateix, planteja accions concretes i consecutives per assolir-la, com ara fer una prova

6 Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2013). [Recomanacions per a la negociació col·lectiva dels plans d'igualtat](http://treball.gencat.cat/web/contenut/13_-_consell_relacions_laborals/documentos/04_-_recursos/noticies/recomanacions_pi/recomanacions_plans_igualtat_2013_cat_document_definitiu.pdf). Generalitat de Catalunya, Departament d'Empresa i Ocupació. [En línia]: http://treball.gencat.cat/web/contenut/13_-_consell_relacions_laborals/documentos/04_-_recursos/noticies/recomanacions_pi/recomanacions_plans_igualtat_2013_cat_document_definitiu.pdf

pilot (acció 4.1.), promocionar bones pràctiques (acció 4.2.) i incorporar-la en el disseny i plantejament dels projectes d'investigació (acció 4.4.).

Eix 5. Procurar que hi hagi una representació equilibrada en els diferents òrgans i àmbits de presa de decisions

- Aquest eix fa referència a la representació equilibrada de dones i homes en els espais de presa de decisions (segregació vertical), però no en els diferents sectors o àmbits de coneixement de l'organització (segregació horitzontal). Respecte la segregació vertical, les accions només apunten als òrgans de govern i grups de recerca, obviant la possible segregació vertical en el si de l'estructura organitzativa, és a dir, el conjunt d'àrees i departaments. Malgrat l'enunciat de l'eix 5, l'acció 5.2. fa referència a la paritat en els grups de recerca i es correspon més aviat amb l'eix 6, que té per objectiu assolir la paritat en les activitats acadèmiques.
- Respecte la segregació horitzontal, no hi ha accions orientades a incidir-hi. En aquest sentit, cal tenir present les discriminacions i barreres simbòliques que dificulten l'accés de les dones en sectors masculinitzats (com ara les noves tecnologies), així com aquelles que dificulten l'accés dels homes en sectors feminitzats (com ara les ciències de l'educació o el sector administratiu). També és rellevant tenir en compte que els sectors tradicionalment masculinitzats gaudeixen de major reconeixement social i econòmic que els sectors tradicionalment feminitzats. Per aquesta raó és important conèixer i incidir sobre la distribució de la plantilla segons àrees i departaments.
- Les accions englobades en aquest eix són poc incisives i poc efectives per assolir l'objectiu plantejat. Tant l'acció 5.1. com l'acció 5.2. es formulen de la següent manera "*explorar vies d'introducció de mesures concretes per implantar la paritat de sexes*", amb un enunciat força lax que no queda clar en quina direcció apunta ni concreta els mecanismes per desenvolupar-les.
- En aquest sentit, el Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2013)⁷ recomana accions específiques per promoure les dones en els espais de responsabilitat i representació:
 - *S'haurien de preveure mesures d'acció positives per afavorir la promoció professional de les dones en càrrecs de responsabilitat i direcció i on hi hagi poca representació.*
 - *Cal preveure mesures d'acció positiva, per assolir la presència equilibrada de dones i homes en els diferents grups laborals, àrees o departaments. S'ha de tendir a la presència equilibrada d'homes i dones en tots els llocs de treball i grups professionals.*

Eix 6. Promoure la paritat en les activitats acadèmiques

- El sisè eix fa referència a una participació i representació equilibrada entre dones i homes en els àmbits d'expertesa. L'acció 5.2. de l'eix anterior tindria cabuda en l'eix 6, atès que es relaciona amb les activitats acadèmiques i la representació en àmbits d'expertesa.
- Les accions d'aquest eix també són poc incisives per assolir l'objectiu plantejat. L'enunciat de l'acció deixa clara la seva intenció (*aconseguir la paritat en l'autoria dels materials docents i en les persones expertes conferenciants*), però no concreta de quina manera es pot dur a terme (*vetllar per una distribució equilibrada*) o bé és massa laxa per aconseguir aquest propòsit (*fer accions de sensibilització*). És a dir, no incideix sobre els procediments, mecanismes o instruccions existents per tal d'afavorir la paritat.

7 Ibid.

- En aquest sentit, el Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2013)⁸ recomana accions específiques per afavorir l'accés de les dones en sectors on hi ha poca presència femenina, com són les activitats acadèmiques:

- *Preveure en els plans d'igualtat mesures d'acció positiva per afavorir l'accés de les dones a l'ocupació, especialment en aquells sectors on hi ha poca presència femenina.*

Eix 7. Promoure l'accés al treball i la promoció de les carreres professionals

- Aquest eix congrega les matèries essencials dels plans d'igualtat, que es relacionen amb les condicions laborals⁹, els processos d'accés o selecció de personal i promoció interna dins l'organització. Resulta una mica ambigu, atès que l'eix 8 porta per títol *organitzar les condicions de treball* mentre que les condicions laborals s'aborden en l'eix 7.
- Algunes de les accions apunten a la modificació de procediments existents (accions 7.4. i 7.5.) o bé a la creació de procediments nous (accions 7.2. i 7.3.), incidint en la reglamentació de mecanismes i sistemes de treball en favor de la igualtat de gènere de manera efectiva. Aquestes accions coincideixen amb els processos de selecció (accions 7.4. i 7.5.) i amb els processos de promoció interna (accions 7.2. i 7.3.), és a dir, amb qüestions que ja estan força normativitzades, de manera que resulta més fàcil incidir-hi.
- En canvi, l'acció que apunta a la qüestió retributiva i a les diferències salarials (acció 7.1.) resulta força més ambigua i difícil d'aterrar: *garantir que les polítiques no promouran diferències retributives salarials*. De fet, aquesta està formulada més com un objectiu que com una acció, atès que no concreta la manera de desenvolupar-la. Cal assenyalar que la qüestió retributiva acostuma a ser la que genera més resistències i dificultats ja que pot posar en qüestió certs privilegis adquirits en alguns dels càrrecs de l'organització.
- En aquest sentit, el Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2013)¹⁰ recomana accions específiques per afavorir la igualtat en la retribució, en els processos de selecció i la promoció interna dins l'organització:

- Igualtat retributiva:

- *Es recomana establir un sistema de valoració dels grups professionals que valori les funcions i responsabilitats de forma neutra i tenint en compte el principi d'igualtat de remuneració per a feines d'igual valor.*
- *Cal establir una estructura salarial objectiva, clara i transparent a fi de facilitar el control del compliment del principi d'igualtat retributiva.*
- *Cal associar els complements personals a la productivitat i/o a l'assoliment d'objectius.*
- *A l'hora d'incloure complements personals en les estructures salarials cal pensar en criteris neutres de recompensa i articular-los de manera que no esdevinguin una discriminació indirecta. Així, cal tenir en compte que complements d'antiguitat o de vinculació a l'empresa o de disponibilitat poden impactar de forma negativa en les dones en reconèixer una característica presumiblement més freqüent en els homes, si tenim en compte l'elevada temporalitat i parcialitat de la presència femenina en el mercat de treball.*
- *Els complements de lloc de treball s'han de definir amb criteris objectius i han de tenir en compte tant les característiques pròpies dels llocs de treball masculinitzats com els feminitzats, i compensar de forma equitativa i proporcionada la perillositat i la penositat.*

- Processos de selecció:

- *Es recomana preveure mecanismes per garantir la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació per raó de sexe (directa o indirecta) en els processos de selecció de personal, com ara tècniques de*

8 Ibid.

9 Entenem per *condicions laborals* el tipus de contracte, les categories i nivells professionals i el tipus de jornada (Generalitat de Catalunya, 2017): *Op. Cit.*

10 Ibid.

selecció neutres amb criteris clars, objectius i transparents que ometin la informació personal, irrellevant per al desenvolupament de les tasques del lloc de treball.

- *Vetllar perquè les empreses amb òrgans específics amb competència per a la contractació tinguin una composició paritària.*

- Promoció interna:

- *És recomanable establir criteris clars, objectius, no discriminatoris i oberts que facilitin la promoció professional de tota la plantilla, comptant amb la representació sindical.*

Eix 8. Organitzar les condicions de treball amb perspectiva de gènere

- Aquest eix fa referència a les condicions de treball en dos sentits. D'una banda, en relació amb les condicions que han d'afavorir l'organització del temps de treball (accions 8.1. i 8.2.). De l'altra, en relació amb les condicions de treball per evitar les situacions d'assetjament sexual o per raó de sexe i establir procediments per prevenir-les i intervenir-hi en cas que es donin (accions 8.3. i 8.4.). Són qüestions fonamentals i abordades amb accions concretes, realistes i efectives.
- Aquest eix podria fer referència a altres qüestions que no s'aborden en el Pla, que tenen a veure amb la salut laboral i la prevenció de riscos laborals amb perspectiva de gènere i que se situarien sota el mateix paraigua de condicions de treball.
- En aquest sentit, el Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2013)¹¹ recomana accions específiques per afavorir la igualtat en les mesures de conciliació i corresponsabilitat, salut laboral i prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe:

- Mesures de conciliació i corresponsabilitat:

- *Cal revisar el llenguatge utilitzat en la regulació dels drets de les persones treballadores relacionats amb l'ordenació del temps de treball i de les mesures de conciliació de manera que no indueixin a pensar que aquests drets es dirigeixen exclusivament a les dones; exceptuant aquells estrictament relacionats amb la salut entorn la reproducció i la maternitat.*
- *Estudiar mesures que puguin implicar més els homes en el gaudiment d'aquests permisos.*

- Salut laboral amb perspectiva de gènere:

- *Especificar mesures concretes per tal de protegir la seguretat i salut de la treballadora embarassada o en període de lactància.*
- *És recomanable integrar la perspectiva de gènere a la seguretat i salut laboral, ja que l'exposició als riscos laborals no és la mateixa en homes que en dones.*

- Prevenció de l'assetjament sexual i per raó de sexe:

- *S'han de dur a terme accions de sensibilització i formació a la plantilla sobre l'assetjament sexual i per raó de sexe. Especialment rellevant per a persones que s'incorporen a l'organització, persones amb responsabilitats directives i de comandament, i persones amb responsabilitats directes en el procés de queixa i denúncia.*
- *Informar les treballadores de l'empresa sobre els drets laborals de les dones víctimes de violència de gènere, així com també concretar i tendir a millorar la protecció d'aquest col·lectiu.*

2.3. Anàlisi del marc lògic

Tota intervenció sobre la població té un propòsit i pretén incidir sobre una situació identificada com a problema o necessitat. La intervenció, així, es construeix sobre un seguit de supòsits o hipòtesis que justifiquen la seva pertinència -en relació amb altres possibles intervencions- per resoldre el problema identificat. Això és que en el marc des polítiques públiques anomenem *teoria*

11 *Ibid.*

del canvi. Es tracta d'una teoria, més o menys explícita, sobre com se suposa que han de funcionar les accions que han de resoldre o reduir el problema identificat, que és la raó de ser de la intervenció. La teoria del canvi és la cadena d'hipòtesis sobre com s'espera les accions produeixin determinats resultats, els quals, al seu torn, generen efectes de curta, mitjana i llarga durada sobre el problema inicial.¹²

El marc lògic és una eina metodològica que permet identificar l'objectiu general del projecte -la finalitat última de la intervenció-, els objectius específics -els diferents components del projecte en què es concreta l'objectiu general-, els objectius operatius -l'estratègia que permetrà assolir els objectius específics- i les activitats -accions que es desenvoluparan per assolir els resultats esperats. El marc lògic posa en relació tots els components de la intervenció i traça la cadena de causes i efectes que permetran assolir el resultat final.

De l'anàlisi del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019) se'n desprenen un seguit de reflexions:

- **El marc lògic del Pla descuida alguns elements importants:** no compta amb una relació d'objectius -objectiu general, objectius estratègics, objectius operatius- que desgranin el propòsit final de la intervenció en línies de treball i estratègies concretes.
- **No és possible inferir la teoria del canvi** que hi ha darrera les accions i els eixos estratègics. Manquen els components que explicarien de quina manera de les accions plantejades poden resoldre el problema inicial.
- **La manca de definició dels objectius del Pla dificulta conèixer el propòsit del mateix** i, per tant, avaluar el grau d'assoliment de les fites previstes. El fet de no establir l'objectiu general i un seguit d'objectius estratègics associats als eixos del Pla dificulta conèixer el propòsit de cada eix respecte la situació inicial i, per tant, tampoc permet conèixer en quina mesura aquesta situació s'ha transformat o ha millorat.
- **Es fa difícil analitzar en quina mesura els eixos estratègics responen als problemes identificats en la Diagnosi (2013).** El fet de no establir objectius estratègics limita la vinculació dels eixos amb els problemes identificats en la diagnosi corresponent i, per tant, dificulta també determinar la pertinença dels eixos estratègics per resoldre la situació inicial. De fet, més enllà de l'enunciat dels eixos, es desconeix el grau de problematització de la situació de partida (Diagnosi 2013) i l'èmfasi corresponent que es vol donar en cada eix. En aquest sentit, l'anàlisi de la coherència dels eixos estratègics amb el marc conceptual posa de manifest que alguns àmbits estan sobrerrepresentats mentre n'hi ha d'altres que pràcticament no tenen lloc, tot i fer referència a problemes identificats en la diagnosi. La falta d'un marc lògic permet que aquestes incoherències passin desapercebudes o siguin irrellevants en el disseny del Pla.
- **La manca d'objectius estratègics dificulta determinar la pertinença de les accions.** El fet de no conèixer la fita que volem aconseguir fa difícil conèixer si les accions planificades són les més adients per assolir-la, i dona marge per a un recull d'accions inconnexes entre elles. En aquest sentit, l'anàlisi de la coherència de les accions amb els eixos estratègics del Pla posa de manifest certa confusió a l'hora d'encaixar algunes accions amb els eixos, així com la poca pertinença d'algunes elles per assolir la fita que (s'assumeix que) persegueixen els eixos.

¹² Ivàlua (2009). "[Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació](#)". Col·lecció d'Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.

2.4. Anàlisi de l'operativització del Pla

El disseny de l'operativització del Pla i la planificació de la implementació són elements cabdals per garantir el seu correcte desenvolupament. Per assolir la implementació de cadascuna de les actuacions cal dur a terme una tasca prèvia de definició i planificació de l'execució. Aquesta tasca implica concretar, pas a pas, de quina manera es desplegarà cada actuació, i quines seran les persones responsables d'impulsar-les.

Fonamentalment, cal concretar els següents aspectes:

- a. Les **tasques** o passos intermitjos a realitzar per tal d'executar l'actuació.
- b. Les **persones responsables** de dur a terme l'actuació.
- c. El **cronograma detallat** d'execució de l'actuació o de cada una de les tasques previstes.
- d. Els **indicadors** de seguiment de l'actuació (amb la possibilitat de definir també els indicadors de resultat als quals donarien resposta).
- e. Les **fites** a assolir anualment, per tal de poder acomplir amb la fita global proposada i amb el cronograma.

En el cas del Pla d'Igualtat de la UOC (2015-19), bona part d'aquests elements no hi són presents. El següent quadre és un exemple de la definició de les accions al Pla d'Igualtat.

1.5. Elaborar una base de dades a partir de les dades del personal i del col·lectiu d'estudiants desglossades per sexe, utilitzant com a base de referència els indicadors de la diagnosi, i fer-ne la difusió.	
	Base de dades que s'ha fet.
	Nombre d'informes, de caràcter periòdic o temàtic, elaborats a partir de les dades.
	Nombre de notícies publicades a partir d'aquestes dades o informes.
> Indicadors	Nombre d'ítems que s'han inclòs a la base de dades.
	Nombre d'àrees que han col·laborat en la realització de la base de dades.
	Nombre d'accions que s'han fet per a difondre la base de dades entre el personal de la UOC.
> Instrument	Registre de la Unitat, registre de la Universitat.

Exemple de la concreció d'una acció i dels elements corresponents per l'operativització en el Pla d'Igualtat de la UOC (2015-2019).

Les accions compten amb un títol que descriu l'acció, un seguit d'indicadors i les seves fonts de verificació corresponents -instruments-. Val a dir que **l'acció es defineix en el seu títol però no arriba a ser descrita amb més detall** ni s'especifiquen les tasques necessàries per tal de desenvolupar l'acció. Els indicadors plantejats ajuden a fer el seguiment de les tasques realitzades per desplegar l'acció. Tanmateix, **es tracta en bona mesura d'indicadors de procés o de gestió**, que difícilment aportaran informació rellevant respecte els resultats produïts amb l'acció o els impactes aconseguits sobre la situació inicial. Aquests fan referència a l'execució de les accions o de les tasques (com ara fer formacions, elaborar documents, participar en reunions, etc.), però no aprofundeixen en si aquestes accions han estat útils i si han produït efectes o canvis entre els i les professionals o els procediments de treball. Pel que fa als instruments o eines de verificació, és molt rellevant que aquests estiguin definits atès que facilita enormement la recollida d'informació per donar resposta als indicadors plantejats. Tanmateix, sembla que **les fonts de verificació es presenten de manera genèrica**, sense fer referència a documents o bases de dades concretes i específiques. És el cas, per exemple, de l'instrument *registre de la Universitat*, atès que podem assumir que la UOC disposa de múltiples registres i no només d'un, de manera

que si volem donar resposta a aquest indicador caldrà investigar quin dels registres de la Universitat caldrà consultar. Aleshores, la indicació de l'instrument a consultar no és de gaire utilitat si no detalla la font amb precisió.

D'altra banda, hi ha elements importants per a l'operativització de les accions que no apareixen en el Pla. **No s'estableixen les figures responsables** o referents per desplegar l'acció, **ni es concreta el moment en què s'iniciarà l'acció** (període, any, mes,...). La manca de definició d'aquests elements pot tenir conseqüències en la implementació del Pla atès que no permet concretar les accions ni els procediments per desenvolupar-les. Així, és més fàcil que algunes accions s'iniciïn però quedin a mig fer perquè es desconeix com procedir, que algunes no arribin a desplegar-se, o bé que se'n plantegin al marge del Pla. La manca de l'operativització pot entorpir la consecució de les fites proposades i restar vàlidesa al Pla com a eina de planificació.

Per últim, el Pla **tampoc concreta les estructures de governança** del mateix, ni els òrgans ni mecanismes que han de vetllar pel seu correcte desplegament, seguiment i avaluació de les accions realitzades.

3. Avaluació de la implementació

En aquest segons capítol s'analitza la implementació del Pla d'Igualtat. En el primer apartat es mostra una representació gràfica de la implementació de totes les accions. En el segons apartat es recullen totes aquelles accions vinculades a la igualtat de gènere que s'han desenvolupat en aquest procés més enllà del Pla d'Igualtat. Per últim, s'expliquen quins han estat els motius que han dificultat o facilitat avançar en cadascun dels 8 eixos del Pla.

3.1. Grau d'implementació de les accions del Pla d'Igualtat 2015-2019

La següent taula és una representació gràfica en forma de semàfor del grau d'implementació de les accions incloses al Pla d'Igualtat 2015-2019. Les accions marcades en color verd són les que s'han executat, les marcades en color vermell les que no s'han dut a terme i, per últim, les marcades en color taronja són aquelles el grau d'implementació de les quals és intermedi o bé s'han realitzat però amb modificacions respecte a com estaven previstes o dissenyades en el Pla.

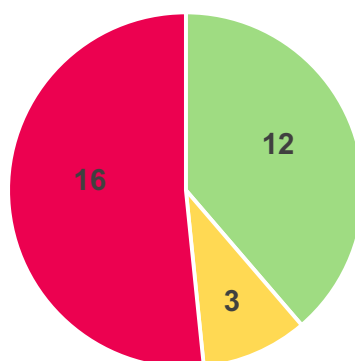
Taula 2. Grau d'implementació de les accions del Pla d'Igualtat

Pla d'igualtat 2015-2019		
Eixos	Accions	Grau d'implementació
Eix 1: Consolidar institucionalment les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes	1.1. Consolidar la Unitat d'Igualtat en l'estructura organitzativa de la UOC	Verd
	1.2. Elaborar una carta de serveis de la Unitat, fer-ne la difusió i promoure'n l'aplicació	Verd
	1.3. Fer una prova pilot sobre l'elaboració d'informes d'impacte de gènere en l'activitat ordinària de la UOC, prèviament a l'adopció de mesures	Vermell
	1.4. Fomentar el desglossament per sexe de les dades del personal i del col·lectiu d'estudiants per part de les diferents àrees de la UOC, utilitzant com a base de referència els indicadors de la diagnosi	Vermell
	1.5. Elaborar una base de dades a partir del personal i del col·lectiu d'estudiants desglossades per sexe, utilitzant com a base de referència els indicadors de la diagnosi, i fer-ne difusió	Vermell
	1.6 Fer un informe de diagnosi de gènere global quan s'acabi el pla, a partir d'informació quantitativa i qualitativa	Verd
	1.7. Quantificar els costos directes i indirectes de la implantació de les accions del pla en cadascuna de les àrees	Vermell
Eix 2. Fer visibles les desigualtats de gènere i sensibilitzar sobre aquesta qüestió	2.1. Publicar i difondre el pla d'igualtat i fer la diagnosi de tota la comunitat universitària	Verd
	2.2. Repensar el portal d'igualtat de la UOC i actualitzar l'espai d'igualtat a la nova IntraUOC	Verd
	2.3. Fer un estudi que permeti examinar en profunditat la cultura de gènere a la UOC	Taronja
	2.4. Recollir i sistematitzar la informació relativa a la situació laboral i familiar del col·lectiu d'estudiants per a analitzar-la en el futur	Vermell
	2.5. Incorporar estudiants de pràcticum que col·laborin en els estudis i en les proves pilot que s'han fet a la Unitat	Taronja
Eix 3. Incorporar la perspectiva no sexista i no	3.1. Elaborar una guia per al tractament no sexista i no androcèntric de la imatge, fer-ne la difusió i promoure'n l'aplicació	Verd

androcèntrica en les comunicacions i publicacions de la UOC	3.2. Revisar la guia lingüística per a un ús no sexista del llenguatge, fer-ne difusió i promoure'n l'aplicació	
Eix 4. Promoure la introducció transversal de la perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència	4.1. Fer una prova pilot per a analitzar el tractament de la perspectiva de gènere en els materials didàctics i els plans docents i proposar recomanacions sobre aquesta qüestió	
	4.2. Promocionar bones pràctiques per a la incorporació de la perspectiva de gènere en la docència, fer-ne difusió i promoure'n l'aplicació	
	4.3. Promoure la formació específica en temes de gènere en l'oferta formativa d'Ateneu i de la Universitat Oberta d'Hivern i la Universitat Oberta d'Estiu	
	4.4. Promoure internament que els grups de recerca incorporin la perspectiva de gènere en el disseny i el plantejament dels projectes d'investigació	
Eix 5. Procurar que hi hagi una representació equilibrada en els diferents òrgans i àmbits de presa de decisions	5.1. Explorar les vies d'introducció de mesures concretes per a implantar la paritat de sexes en tots els òrgans de govern i de representació de la UOC	
	5.2. Explorar vies d'introducció de mesures concretes per a implantar la paritat de sexes en la composició dels grups de recerca i promoure la presentació de les dones com a investigadores principals dels equips	
Eix 6. Promoure la paritat en les activitats acadèmiques	6.1. Vetllar per una distribució equilibrada d'autors i d'autores de materials docents en els programes dels diferents estudis	
	6.2. Fer accions de sensibilització per una selecció paritària d'experts i expertes, conferencians i convidats i convidades en els actes institucionals de la UOC	
Eix 7. Promoure l'accés al treball i la promoció de les carreres professionals	7.1. Garantir que les polítiques no promouran diferències retributives salarials o extrasalarials per treballs que tenen el mateix valor entre homes i dones de l'equip propi. Analitzar, també, la fixació de complements.	
	7.2. Fomentar l'elaboració d'un document que reguli la promoció interna i la carrera professional de tot el personal de la UOC	
	7.3. Potenciar la publicació de convocatòries internes, amb la finalitat de fomentar la igualtat de condicions en l'accés a la plaça que s'ofereix	
	7.4. Potenciar la incorporació de proves neutres en els processos de selecció	
	7.5. Fomentar, en els processos de selecció, la paritat en els equips	
Eix 8. Organitzar les condicions de treball amb perspectiva de gènere	8.1. Revisar l'ús de les mesures de flexibilitat relacionades amb els permisos de paternitat/maternitat i estendre-les a tot el personal de la UOC	
	8.2. Promoure la sol·licitud de permisos per raons familiars entre els homes	
	8.3. Revisar el protocol específic per a prevenir, detectar i tractar qualsevol cas d'assetjament per raó de gènere i fer-ne difusió entre el personal de la UOC	
	8.4. Adaptar el protocol específic per a prevenir, detectar i tractar qualsevol cas d'assetjament per raó de gènere a la comunitat universitària i fer-ne difusió	

Del total de les 31 accions del Pla, 12 s'han implementat tal com estava previst (38,7%), 3 (9,7%) s'han executat però introduint variacions respecte el seu disseny inicial i aproximadament la meitat (51,6%) no s'han pogut implementar.

Gràfic 1. Grau d'implementació del Pla d'Igualtat



- Accions implementades segons el disseny inicial
- Accions implementades amb modificacions
- Accions no implementades

Cal assenyalar que, tant en les entrevistes com al taller s'explica que, més enllà de la implementació de les accions concretes, el Pla hi ha servit de guia per marcar i no perdre de vista els temes sobre els quals s'ha de treballar per garantir la igualtat de gènere en la institució.

3.2. Accions realitzades fora del marc del Pla d'Igualtat 2015-2019

En aquest segon apartat es recullen les accions que s'han desenvolupat durant aquest període vinculades a l'assoliment de la igualtat de gènere a la UOC, però que s'han realitzat fora del marc del Pla d'Igualtat.

Ens ha semblat rellevant fer referència i recollir totes aquestes altres accions que s'han desenvolupat més enllà del Pla, perquè ajuden a realitzar una radiografia més ajustada sobre el compromís de la institució amb les polítiques d'igualtat de gènere i la feina feta per la Unitat d'Igualtat.

Tal com s'ha anunciat en la introducció, es poden diferenciar dos moments en la trajectòria de la Unitat d'Igualtat durant el període d'implementació del Pla marcats pel fet de disposar d'una figura tècnica per a la coordinació de la Unitat. Per aquest motiu, s'exposen a continuació les accions s'han fet fora del marc del Pla, diferenciant aquestes dues etapes.

Accions realitzades de manera prèvia a la incorporació d'una figura tècnica a la Unitat d'Igualtat:

- Prioritzar de les accions del Pla per valorar les accions més pertinents a desenvolupar.
- Realització d'accions en el marc de diades clau, com el 8 de març o el 25 de novembre: un itinerari per Barcelona sobre el paper de les dones en la història de la ciutat, un col·loqui sobre la violència masclista als mitjans de comunicació, entre d'altres.
- Accions de difusió de la Unitat d'Igualtat: creació d'un compte de Twitter.
- Accions per sensibilitzar sobre les desigualtats de gènere: taller sobre publicitat sexista.
- Elaboració del reglament de la Unitat d'Igualtat.

Accions realitzades després de la incorporació d'una figura tècnica a la Unitat d'Igualtat:

- Anàlisi del grau d'implementació del Pla d'Igualtat per detectar les línies a impulsar a partir de la nova etapa de la Unitat d'Igualtat.
- Elaboració d'un Pla d'Acció del Pla d'Igualtat per marcar i guiar la implementació de les accions pendents en el Pla d'Igualtat (aprovat l'any 2018).
- Inici d'un procés de remodelació de l'estructura i composició de la Unitat d'Igualtat i modificació del reglament de la Unitat d'Igualtat amb la col·laboració de l'assessoria jurídica (pendent d'aprovació).
- Elaboració d'un Pla de Comunicació Digital de la Unitat d'Igualtat (pendent d'aprovació).
- Elaboració d'un Pla de Gènere de Docència per planificar el procés d'incorporació de la perspectiva de gènere a l'Àrea de Docència (en curs).
- Realització d'una Jornada per difondre els resultats de la Diagnosi, presentar 15 projectes realitzats per membres de la Comunitat UOC que vetllen per la Igualtat de gènere i realitzar un taller co creatiu per treballar el nou Pla d'Igualtat (Jornada GenderUOC, celebrada el 7 de març de 2019 a la Sala Apolo).
- Impuls del treball de governança per crear un marc de legitimació entre les diferents àrees de la UOC, contextualitzar-les i explicar-los la importància de consolidar les polítiques d'igualtat de gènere a la institució.
- Treball amb l'Àrea de Comunicació per vetllar per la comunicació inclusiva en totes les comunicacions de la Universitat.
- Incorporació com a objectiu d'àrea de la Xarxa territorial la promoció i el reforç de la perspectiva de gènere com un valor de la xarxa (any 2019). Com a acció específica, s'ha revisat els argumentaris de la xarxa amb perspectiva de gènere

3.3. Contextualització i anàlisi dels elements que han dificultat o facilitat la implementació d'accions per la igualtat de gènere

En aquest apartat s'expliquen els elements que han dificultat o facilitat la implementació de les accions que persegueixen la igualtat de gènere, tant aquelles contemplades en el Pla d'Igualtat 2015-2019 com aquelles que s'ha desenvolupat de forma paral·lela al Pla. En primer lloc, s'identifiquen els problemes estructurals que de manera general han dificultat la implementació de les accions. En segons lloc, es fa una anàlisi dels eixos del Pla en el qual es contextualitza la implementació de les accions -tant les que componen l'eix com altres que no estan dins del Pla- i s'expliquen les dificultats o facilitats específiques en relació a cada eix.

3.3.1. Dificultats identificades en la implementació d'accions per la igualtat de gènere

A continuació es presenten algunes qüestions que han condicionat de manera general i/o estructural la implementació del Pla d'Igualtat.

- **Manca de personal alliberat o de reconeixement de la càrrega de treball pels membres de la Unitat d'Igualtat:** aquest és el principal problema que es destaca per a la implementació del Pla. Durant la primera etapa del Pla, la Unitat ha estat constituïda per cinc persones voluntàries a les que no s'ha reduït la càrrega de treball per poder assumir la implementació del Pla. La conseqüència ha estat que els membres de la Unitat han tingut molt poc temps per impulsar i fer el seguiment de les accions del Pla.

- **Manca de pressupost per al Pla d'Igualtat:** s'afirma que ha existit una situació d'incertesa en relació amb el pressupost associat al Pla d'Igualtat, en el sentit que els mateixos membres de la Unitat no disposaven d'informació clara sobre aquesta qüestió. Aquesta informació és força significativa pel desenvolupament de qualsevol Pla perquè moltes accions tenen despeses associades i condiciona la seva possible externalització.
- **Manca d'un encàrrec clar i prioritari:** s'afirma que, a vegades, no ha estat fàcil aconseguir que les demandes de la Unitat siguin reconegudes i se'ls doni resposta per part de les diferents àrees. Això s'associa més a una manca d'encàrrec institucional de les polítiques d'igualtat dins l'organització que a possibles resistències entre el professorat i el personal de gestió. De fet, es comenta que les demandes fetes des de la Unitat sí s'han acceptat, el principal problema ha estat que no s'han prioritzat.
- **Feble grau de transversalitat de les polítiques d'igualtat a l'estructura de la universitat** en el moment en què es comença a executar el Pla, que genera dos efectes:
 - **La implicació de les àrees en les accions del Pla depèn d'interessos i sensibilitats personals**, en la mesura en què no és una part obligada (i reconeguda) de la seva feina. Es comenta que, més enllà d'algunes excepcions, ha estat habitual que les àrees hagin tingut voluntat per participar en les accions del Pla, però no per assumir la responsabilitat i el lideratge que en un principi se'ls demanava.
 - **És necessari emprar molts esforços i temps per sensibilitzar sobre la importància de treballar sobre aquests temes**, per part dels i les membres de la Unitat d'Igualtat.
- **Recels sobre el fet que la coordinació de la Unitat l'exercís un home:** existeix la percepció que el fet que la Unitat d'Igualtat estigués coordinada per un home durant la major part del període del Pla no va ser ben rebut i generava malestar entre algunes persones, especialment entre els sectors feministes.

3.3.2. Dificultats i facilitats per al desenvolupament dels eixos del Pla d'Igualtat

A continuació es presenten algunes qüestions que han condicionat o facilitat la consecució de cadascun dels eixos del Pla.

Eix 1: Consolidar institucionalment les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes

- **Definició de funcions, difusió i consolidació de la Unitat d'Igualtat.**

En el moment en què s'inicia el Pla, el grau de consolidació de les polítiques d'igualtat a la UOC era molt feble. La percepció majoritària és que l'existència de la Unitat d'Igualtat responia a requeriments formals derivats de les lleis d'igualtat i no tant a una voluntat real i tangible de la universitat per consolidar aquestes polítiques.

L'any 2016 **s'elabora la Carta de Serveis de la Unitat i es difon al web** (acció 1.2). Es valora que la carta de serveis va ajudar a concretar i visualitzar les funcions de la Unitat d'Igualtat, si bé l'espai digital on es va penjar aquesta informació no era gaire visible (no existia un enllaç directe, s'hi havia d'accedir a través del portal de Responsabilitat Social Corporativa).

Posteriorment, es produeixen canvis que generen un impuls per la consolidació institucional de les polítiques d'igualtat. Principalment, es destaca el punt d'inflexió que suposa el canvi en l'organigrama de la Unitat d'Igualtat, del Vicerectorat de Planificació Estratègica i Recerca al Vicerectorat de Globalització i Cooperació, així com la creació d'una plaça tècnica alliberada per coordinar la Unitat d'Igualtat el desembre de 2018. Tenint en compte que

la manca de personal ha estat una de les dificultats més importants, la incorporació d'una figura tècnica amb total dedicació és el motiu que ha permès consolidar la mateixa Unitat en l'estructura organitzativa de la UOC (acció 1.1).

➤ **La recollida de dades desagregada per sexe.**

Tal com es pot apreciar a la taula 2, no s'ha aconseguit dur a terme les dues accions vinculades a la recollida desagregada per sexe (1.4 i 1.5), tot i que la Unitat d'Igualtat va dedicar molts esforços per aconseguir-ho.

El principal problema que s'esmenta en aquest sentit és que **el sistema de registre de dades no estava dissenyat des d'un inici per recollir els indicadors desagregats per sexe**. Aleshores, les àrees no registraven aquesta informació de manera automatitzada, la qual cosa dificultava que posteriorment poguessin donar resposta a les demandes que els feia Unitat d'Igualtat, sense que això requerís temps i treball addicional.

Per aquest motiu, **es va prioritzar canviar el registre per obtenir les dades desagregades per sexe**, però el procés va resultar extraordinàriament complicat per diverses dificultats tècniques.

El motiu principal pel qual ha estat tan difícil modificar aquest sistema és que **els canvis en la base de dades els ha de realitzar personal extern a la UOC** i, per tant, implicava una despesa econòmica afegida. El fet de tenir disponible un pressupost, aprovar l'execució de la despesa, etc., són accions aparentment senzilles, però que a la pràctica han desembocat en un procés complex i extremadament lent.

La recollida de dades presenta diferències segons àrees:

- Aconseguir que la base de dades sobre producció científica recollís el sexe de la persona investigadora va triar un any i mig. A més, tot i que finalment es va aconseguir el registre, no es va poder explotar la informació, atès que fer-ho era molt difícil perquè el registre no estava dissenyat des d'un inici per facilitar-ho.
- Després de la Diagnosi efectuada l'any 2013, l'Àrea de Persones va començar a recollir algunes dades desagregades per sexe, però la Unitat d'Igualtat no va tornar a demanar-les en els següents anys. Així, en el moment que s'iniciava la segona diagnosi ja havien deixat de recollir-les.
- La base de dades de l'Àrea de Docència és una mica més accessible, atès que ha de retornar indicadors al Ministeri de manera periòdica.

Per tant, l'objectiu que s'havia plantejat la Unitat d'Igualtat -consolidar un sistema de recollida de dades desagregades per sexe que no impliqués temps i feina addicional a les àrees- no es va assolir i la línia de treball sobre el registre de dades es va desfer.

➤ **Introducció de la perspectiva de gènere dins de les competències generals del l'alumnat.**

Una prova de l'impuls institucional que han rebut les polítiques d'igualtat és que s'ha promogut l'adquisició de la perspectiva de gènere dins de les competències generals de l'alumnat. Tanmateix, es comenta que la igualtat de gènere no constitueix en si mateix un objectiu específic dins del Pla Estratègic de la UOC.

➤ **Realització d'una Diagnosi de gènere global.**

Per últim, en aquesta segona etapa, s'ha realitzat una **diagnosi** a partir d'informació quantitativa i qualitativa **per conèixer quin és l'estat de la universitat en relació a la igualtat de gènere** (acció 1.5).

Eix 2: Fer visibles les desigualtats de gènere i sensibilitzar sobre aquesta qüestió

➤ **Difusió del Pla i la Unitat d'Igualtat**

Hi ha una característica estructural de la UOC que contribueix al fet que sigui força difícil donar a conèixer la Unitat i el Pla: **el fet que no hi hagi interacció presencial ni espais físics on poder difondre informació** (cartells, anuncis, etc.). Això obstaculitza la difusió de qualsevol qüestió que vagi més enllà d'allò estrictament acadèmic.

En conseqüència, la ubicació d'un tema o un document dins el portal web és clau per determinar que sigui visible. A més, s'explica que **la manca d'una aposta institucional influïa en el fet que les qüestions de gènere adquirissin poca rellevància dins del portal web de la universitat.**

A més, es comenta que **l'espai web està molt regulat i és força rígid, cosa que no facilita poder difondre la informació de manera lliure**, sense passar pel filtre del control que s'exerceix a nivell comunicatiu (no es pot penjar informació de manera lliure, has de disposar d'un permís especial per enviar e-mails, etc.).

Per aquests motius, **tot i que al llarg de tot aquest període es va publicar i difondre el Pla a tota la comunitat universitària (acció 2.1.), la sensació és que era molt poc conegut, tant per a estudiants com per a professorat.** Aquest desconeixement no només afectava el Pla sinó a la mateixa Unitat d'Igualtat.

➤ **Debat al voltant de l'espai d'Igualtat dins del portal web**

Pel que fa a l'acció 2.2 (**repensar el portal d'igualtat de la UOC i actualitzar l'espai d'igualtat a la nova IntraUOC**), cal assenyalar que es va dur a terme l'any 2016 i que va haver-hi un debat al voltant d'aquesta qüestió.

Durant un temps, la Unitat d'Igualtat va sol·licitar que la visibilitat al web fos més gran, atès que s'era conscient que era necessari fer un fort esforç de difusió. Es considerava que el fet que no existís un accés directe al portal d'Igualtat (penjava de l'espai de responsabilitat social corporativa) dificultava força trobar la informació per accedir-hi. Però degut a la manca de temps de les membres de la Unitat, finalment es va optar per **dissenyar un portal amb perfil estàtic, atès que no hi havia recursos humans suficients per actualitzar els continguts.**

➤ **Altres accions per donar a conèixer la Unitat d'Igualtat**

Per altra banda i més enllà del Pla, es comenta que **s'han realitzat esforços per donar a conèixer la Unitat d'Igualtat a través de les xarxes socials.** En concret, es va obrir un compte de twitter, però tampoc va servir com via de comunicació perquè, de nou, les persones que formaven part de la Unitat no disposaven de temps per mantenir un nivell d'activitat elevat a twitter.

Per últim, cal afegir que durant la segona etapa de la Unitat s'ha elaborat un **Pla de Comunicació Digital de la Unitat**, amb l'objectiu posar en marxa estratègies que permetin donar-la a conèixer i superar les dificultats identificades.

➤ **Anàlisi de la cultura de gènere a la UOC**

Tal i com indica el semàfor del grau d'implementació de les accions del Pla, el grau d'implementació de l'acció 2.3 *fer un estudi que permeti examinar en profunditat la cultura de gènere a la UOC* és intermedi. No s'ha realitzat cap acció específica amb aquesta finalitat, però la darrera Diagnosi ofereix informació interessant al respecte, de manera que es disposa de més coneixement sobre aquesta qüestió. A més, cal apuntar que el 7 de març d'aquest 2019 es va realitzar la Jornada GenderUOC a la sala Apol·lo de Barcelona per donar a conèixer els resultats d'aquesta diagnosi. S'afegeix que s'està valorant dur a terme un estudi més qualitatiu per analitzar amb profunditat la cultura de gènere de la institució.

➤ **Col·laboració d'estudiants de pràcticum amb la Unitat d'Igualtat**

Es considera que l'acció 2.5 *incorporar estudiants de pràctiques que col·laborin en els estudis i en les proves pilot que s'han fet a la Unitat* ha assolit un grau d'implementació intermedi. Tot i que no es va desenvolupar de forma fidedigne, sí que s'ha promogut que estudiants de pràctiques col·laborin en estudis sobre diferents qüestions en relació amb el gènere i que els estudiants de Grau facin els seus treballs de fi de grau (TFG) sobre temes vinculats al gènere.

En concret, es comenta que actualment s'afavoreix que estudiants del Grau de Multimèdia facin els TFG sobre les desigualtats de gènere i les dinàmiques de poder que s'observen en les aules de les assignatures de la UOC.

Eix 3: Incorporar la perspectiva sexista i no androcèntrica en les comunicacions i publicacions de la UOC

Les dues accions que componen aquest eix s'han implementat de forma completa. D'una banda, l'any 2017 es va elaborar, en col·laboració amb l'Àrea de Comunicació, una guia per al tractament no sexista i no androcèntric de la imatge, i se'n va fer difusió (acció 3.1). D'altra banda, enguany s'ha revisat la guia lingüística que existia per un ús no sexista del llenguatge (acció 3.2) en col·laboració amb el Servei Lingüístic. A continuació s'expliquen els motius que han facilitat aquesta implementació.

En primer lloc, es destaca el **coneixement en perspectiva de gènere i sensibilització davant les desigualtats entre dones i homes per part de la cap del Servei Lingüístic** de la UOC, qui ha impulsat, a més, una formació sobre llenguatge no sexista dins de l'Àrea de Comunicació. El resultat ha estat que l'Àrea de Comunicació ha incorporat la perspectiva de gènere amb certa facilitat. S'explica que aquesta àrea ha establert una relació estreta amb la Unitat d'Igualtat, i que actualment consulta els seus dubtes a la Unitat sobre com fer efectiva la transversalitat de la perspectiva de gènere.

D'altra banda, un altre element que ha facilitat l'avenç en aquest sentit ha estat que **la Xarxa Vives d'Universitats¹³**, de la qual forma part la UOC, **ha publicat una nova guia sobre comunicació amb perspectiva de gènere**.

Eix 4: Promoure la introducció transversal de la perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència

La majoria d'accions que componen aquest eix no s'han realitzat. A continuació s'exposen les dificultats trobades i les noves línies de treball que han començat a desenvolupar-se darrerament.

➤ Perspectiva de gènere a la docència

- **Línia de treball aturada per dificultats arrossegades del període anterior**

La línia de treball enfocada a incorporar la perspectiva de gènere a la docència ha estat aturada durant la primera etapa de la Unitat d'Igualtat, quan es funcionava de forma voluntària. S'explica que prèviament a la constitució de la Unitat d'Igualtat es comptava amb una figura referent d'igualtat dins de cada estudi, però que aquesta estructura no va resultar operativa. Finalment, aquesta línia de treball va acabar desfent-se.

Tenint en compte aquest context com a punt de partida, **durant la primera etapa de la Unitat no s'ha pogut avançar gaire en la incorporació de la perspectiva de gènere de manera transversal en els diferents estudis**, més enllà d'alguns contactes inicials amb els i les directores dels programes. Aquest resultat s'explica per la manca de temps assignat per part dels i les membres de la Unitat. Les accions previstes requerien d'un temps del que la Unitat no disposava,

¹³ Es pot consultar el seu web aquí: <https://www.vives.org/>

així que tampoc es va analitzar el contingut docent dels estudis perquè era necessari agafar una mostra aleatòria d'aquests materials i revisar-los (acció 4.1.).

- **Impuls de la incorporació de la perspectiva de gènere a la docència en el nou context**

Malgrat que hagi estat una línia de treball força aturada, darrerament i coincidint amb el moment de canvi en relació amb la consolidació de la Unitat d'Igualtat, s'està generant un context favorable al desenvolupament d'aquesta línia.

D'una banda, s'explica que l'**Agència per la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU)** va publicar el *Marc general per a la incorporació de la perspectiva de gènere en la docència universitària*¹⁴, que **estableix certs requisits i exigències** en relació amb la incorporació de la perspectiva de gènere en els estudis universitaris. Així, el Vicerectorat de Docència juntament amb la Unitat d'Igualtat ha iniciat accions per tal de complir amb les exigències marcades per aquesta institució.

De l'altra, en les entrevistes s'explica que **diferents estudis han començat a elaborar els seus propis plans de gènere** per donar resposta a certes desigualtats internes que generen inquietud i preocupació entre el professorat. A continuació es detallen de manera específica:

- **Humanitats:** els resultats de l'enquesta sobre clima laboral indicaven que els indicadors relatius a igualtat de gènere són una mica més baixos en aquests estudis que en la mitjana de la universitat. Hi ha la voluntat d'explorar els motius que expliquen aquesta diferència.
- **Informàtica:** dins d'aquesta àrea hi ha persones força sensibilitzades amb la igualtat de gènere. Tot i que fa temps que hi treballen, la darrera diagnosi constata que persisteix la segregació de gènere als estudis. Hi ha la voluntat d'explorar per què es reproduïx aquesta segregació i quines estratègies es poden desenvolupar per intentar reduir-la.
- **Comunicació:** en aquest cas, el motor que impulsa a aquests estudis a plantejar-se la necessitat d'avançar respecte a la incorporació de la perspectiva de gènere ha estat la voluntat d'ajustar-se als nous requisits establerts per l'AQU. De manera concreta, s'ha afegit com a un objectiu de l'àrea i del personal d'aquests estudis incloure la perspectiva de gènere a la docència.

➤ **Perspectiva de gènere a la recerca.**

L'acció 4.4. *promoure internament que els grups de recerca incorporin la perspectiva de gènere en el disseny i el plantejament dels projectes d'investigació*, sí s'ha realitzat. Un exemple d'això és que l'any 2018 es va crear un grup de treball a l'IN3 per desenvolupar un **Pla d'Igualtat intern** per a l'IN3.

S'explica també que, actualment, l'Àrea de Recerca **està promovent la recollida de dades desagregada per sexes pels seus indicadors.**

Eix 5: Procurar que hi hagi una representació equilibrada en els diferents òrgans i àmbits de presa de decisions

Tal com es pot veure al semàfor sobre la implementació de les accions del Pla, les accions incloses en aquest eix (5.1. i 5.2.) no s'han implementat. Es té la percepció que no existeix una voluntat real per promoure la paritat de gènere en aquests òrgans i que és difícil promoure canvis en l'estructura de l'organització. Quan s'indaga en els motius concrets que expliquen per què ha estat difícil desenvolupar aquesta línia s'esmenten diferents qüestions:

➤ **Els nomenaments es fan per designació**

¹⁴ Disponible al web: http://www.aqu.cat/doc/doc_19381922_1.pdf

D'una banda, es comenta que sovint els càrrecs directius no es nomenen per concurs sinó per designació, la qual cosa afavoreix que les persones seleccionades siguin properes i d'un perfil similar a les que ja ocupen càrrecs en els òrgans de govern. Això infereix la paritat en els òrgans de presa de decisions de forma natural i orgànica, cosa que és difícil que succeeixi.

Eix 6: Promoure la paritat en els activitats acadèmiques

➤ **Elaboració paritària dels materials docents**

L'acció que cercava vetllar per l'elaboració dels materials docents en els programes dels diferents estudis de manera paritària (6.1.) no s'ha implementat, però s'explica que **aquest principi de paritari s'ha incorporat al Pla de Gènere de Docència que s'està desenvolupant actualment** i a la Guia d'elaboració de Recursos d'Aprenentatge, redactada l'any 2018.

➤ **Paritat de persones expertes i conferenciantes en els actes que organitza la UOC**

Tot i que no s'han executat accions de sensibilització per promoure la selecció paritària de figures expertes i convidades en els actes de la UOC (acció 6.2.), el context social actual, més sensible davant les desigualtats de gènere, ha generat que **s'estigui tenint en compte aquest principi en l'organització de les actes, encara que no es faci de manera formal.**

Eix 7: Promoure l'accés al treball i la promoció de les carreres professionals

➤ **Mesures contra les diferències salarials**

Durant el període d'implementació del Pla s'ha treballat força per garantir que les polítiques no promouen diferències retributives salarials o extrasalarials entre el personal de la UOC (acció 7.1.). En concret, cal esmentar que s'ha pactat una nova política de personal acadèmic i s'han introduït modificacions en el conveni, sobretot per aclarir l'assignació dels complements vinculats a encàrrecs. A més, des de 2015 es treballa en l'elaboració d'un mapa dels llocs de treball de l'Àrea de Gestió per posar ordre i establir criteris clars respecte a la retribució salarial del personal d'aquesta àrea. Aquests canvis es faran públics durant el mes de juliol de 2019.

➤ **El foment de la paritat en els processos de selecció no està formalitzat**

El fet de vetllar per la paritat en els processos de selecció depèn del grau de sensibilitat de la persona responsable de cada procés de selecció, atès que aquest criteri no està establert de manera formal. Així, no s'ha desenvolupat la acció que contemplava el Pla en aquest sentit (7.4) ni tampoc la que perseguia l'impuls de la paritat en els processos de selecció (7.5). **Eix 8: Organitzar les condicions de treball amb perspectiva de gènere**

Aquest eix inclou accions amb relació a dues qüestions: les mesures de flexibilitat i els permisos de paternitat i maternitat (accions 8.1. i 8.2.) i el protocol contra l'assetjament sexual i per raó de gènere (8.3. i 8.4.).

➤ **Mesures de flexibilitat i permisos de maternitat i paternitat**

Tot i que no s'han implementat les accions que el Pla contemplava amb relació a aquest tema, la percepció és que no era una qüestió prioritària i per això la Unitat d'Igualtat no la va prioritzar.

D'una banda, s'explica que el conveni laboral actual està dissenyat amb perspectiva de gènere i, per tant, contempla mesures per facilitar la conciliació de la vida laboral i familiar. El fet que a la UOC es demanin poques reduccions de jornada s'interpreta com a una prova de què existeix molta flexibilitat i facilitats per conciliar. Per exemple, la UOC assumeix fins a un 10% de la reducció de jornada per a les persones amb criatures i aquesta mesura sí que està força estesa.

També s'afirma que les mesures de conciliació estan esteses a tot el personal, sempre que el seu tipus de contracte ho permeti.

No obstant això, la UOC no ha realitzat cap acció per promoure que els homes sol·licitin permisos per raons familiars, tal com contemplava el Pla. En aquest sentit s'explica que és difícil garantir que els homes gaudeixin dels permisos de paternitat de manera obligatòria perquè es pot donar la situació que no comuniquin que han estat pares; és a dir, que ho amaguin.

➤ **Protocol d'assetjament sexual i per raó de gènere**

En el marc del segon Pla d'Igualtat de l'UOC (2011-2013), l'any 2013 es va aprovar un *Protocol contra l'assetjament sexual i per raó de sexe o orientació sexual*. Tanmateix, el protocol no incorporava un circuit d'actuació adequat, de manera que dificultava la seva implementació.

El tercer Pla d'Igualtat (2015-2019) contemplava accions amb relació a la revisió d'aquest protocol (acció 8.3.) i la seva extensió a la comunitat universitària (acció 8.4.), però durant la primera etapa d'aquest període no es van poder desenvolupar i, per tant, continuaven existint limitacions al voltant de la implementació del protocol. Entre aquestes, s'esmenta la coordinació amb l'Assessoria Jurídica i l'Àrea de Persones, així com certes resistències davant l'existència d'un protocol específic per l'assetjament sexual i per raó de gènere, atès que es considera que ja quedava inclòs en el protocol d'assetjament laboral.

Tanmateix, en la segona etapa del Pla d'Igualtat, aquest ha estat un dels temes sobre els quals s'ha començat a treballar. Actualment s'està duent a terme, en col·laboració amb l'entitat Dones Juristes, la revisió del protocol i el disseny d'un circuit d'actuació que faciliti i garanteixi la seva implementació. L'aprovació d'aquest nou protocol està prevista per finals del 2019.

4. Avaluació de l'impacte

En aquest capítol es presenta la comparativa dels resultats de la Diagnosi 2013 amb els resultats de la Diagnosi de finals de 2018 a fi d'identificar les tendències de les situacions de desigualtat de gènere en el si de la institució.

4.1. Introducció

L'any 2013, un cop finalitzat el termini d'implementació previst pel Pla d'Igualtat 2008-2013, la UOC va realitzar una diagnosi sobre la igualtat d'oportunitats entre homes i dones. Aquesta va servir de marc de referència per a l'elaboració del Pla d'Igualtat 2015-2019 que ara finalitza. Amb la mateixa finalitat, a finals de 2018, la UOC va impulsar la realització d'una nova diagnosi, que igual que l'anterior haurà de servir de línia base per al disseny del Pla d'Igualtat i haurà de guiar les accions realitzades per la UOC en l'àmbit de la igualtat de gènere els propers anys.

Les dues diagnosi són, per tant, dues fotografies sobre la igualtat de gènere a la UOC, realitzades en dos moments diferents en el temps. Dues fotografies que en el marc d'aquesta avaluació hem volgut analitzar i comparar, amb l'objectiu d'extreure conclusions sobre allò que ha ocorregut (o no) en aquests cinc anys que separen les dues imatges.

Una de les intencions de realitzar aquesta comparació és preguntar-nos si les millores que puguem identificar s'han degut a les accions i els esforços realitzats per la Unitat d'Igualtat. Atribuir de manera efectiva i rigorosa aquests impactes a les accions realitzades seria molt complex i va més enllà de l'encàrrec d'aquesta avaluació; però sí podem comparar els resultats obtinguts per a aquells indicadors que es repeteixen en una i altra diagnosi i reflexionar sobre la mesura en què poden ser resultat de les accions realitzades per la Unitat, analitzades en el capítol anterior d'aquest document.

Tot plegat sense obviar que hi ha altres factors que poden haver influït aquests canvis. En especial, el fet que en els darrers anys s'hagi generalitzat el coneixement sobre les desigualtats estructurals per raó de gènere i conseqüentment ha estès l'exigència d'incorporar de mesures per revertir l'origen d'aquestes desigualtats a les administracions i organitzacions. Les demandes socials de base han augmentat la seva contundència, el nivell d'exigència, i sens dubte el seu suport social. La UOC no ha estat al marge d'aquest context social, de manera que des de la base de la seva comunitat educativa també s'han expressat inquietuds i pressions a la institució, que han afavorit i potenciat el compromís de la UOC amb la igualtat de gènere. Així, a l'hora de parlar de resultats, és molt difícil distingir en quina mesura els canvis s'han degut a un compromís sostingut o a factors externs a la institució.

En tot cas, en el marc d'aquest document, es parlarà d'impacte per a fer referència als canvis positius i negatius, assolits en termes d'igualtat de gènere a la UOC en el període de temps esmentat (2014-2019). L'anàlisi realitzada, per tant, no es correspon pròpiament al que s'anomenaria una avaluació d'impacte, però sí permet posar llum en els canvis estructurals experimentats per la institució en els darrers cinc anys, així com treure profit a les profundes anàlisis realitzades en ambdues diagnosi.

En aquest sentit, resulta interessant que l'estructura d'ambdós documents és, a primera vista, força diferent: la Diagnosi 2013 està estructurada en 8 àmbits, i la Diagnosi 2018 en 6 eixos. Si més no, quan analitzem amb detall els indicadors d'una i altra, veiem que apunten als mateixos aspectes i conceptes, de manera que resulta relativament senzill articular-les.

Diagnosi 2013	Diagnosi 2018
Àmbit 1: Política d'igualtat d'oportunitats	Eix 1: Eines per a la consolidació institucional de les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes
Àmbit 2: Polítiques d'impacte en la societat i de responsabilitat social	Eix 2: Cultura organitzativa en favor de la igualtat de gènere
	Eix 4: La perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència
Àmbit 3: Comunicació, imatge i llenguatge	Eix 3: Comunicació, imatge i llenguatge
Àmbit 4: Representativitat de les dones	Eix 5: Presència i representació de dones i homes
Àmbit 5: Accés, selecció, promoció i desenvolupament	Eix 6: Condicions laborals i igualtat de gènere en la promoció de la carrera professional
Àmbit 6: Retribució	
Àmbit 7: Assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació	
Àmbit 8: Condicions laborals	

Les principals diferències en termes d'estructura són les següents:

- La Diagnosi 2018 agrupa els 4 àmbits de la Diagnosi 2013 (“accés, selecció, promoció i desenvolupament”, “retribució”, “assetjament, actituds sexistes i percepció de discriminació” i “condicions laborals”) en un únic gran eix de “condicions laborals i igualtat de gènere en la promoció de la carrera professional”.

- La Diagnosi 2018 atorga més importància a la incorporació de la perspectiva de gènere en els continguts de recerca i docència, dedicant-li un eix específic (Eix 4).
- Es deixa de vincular la igualtat de gènere a la Responsabilitat Social Empresarial (RSE) i emergeix el concepte de “cultura organitzativa”.

A continuació s'aprofundeix en cadascun dels eixos o àmbits temàtics (agafant com a referència l'estructura de la Diagnosi 2018) per a analitzar els canvis que s'han produït entre 2014 i 2019.

4.2. Anàlisi comparativa de les diagnosis de la igualtat de gènere a la UOC

Eix 1: Eines per a la consolidació institucional de les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes

La UOC compta amb una Comissió d'Igualtat d'Oportunitats des del 2006; però no va ser fins l'any 2011 que aquesta va comptar amb un Reglament propi. Fins l'any 2018 aquesta Comissió (actualment anomenada Unitat d'Igualtat) va estar formada per diferents persones treballadores de la UOC, tant de l'equip de gestió com del professorat, i liderada per la Vicerectorat, primer de Planificació Estratègia i Recerca, i després de Globalització i Cooperació.

Aquesta llarga trajectòria evidencia el compromís de l'organització amb la igualtat de gènere, així com la voluntat de fer d'aquesta qüestió una aposta institucional. Tot i així, la manca de recursos, tant econòmics com humans, destinats a aquesta tasca ha dificultat i allargat en el temps el procés de consolidació de l'òrgan (dins la UOC) que havia de liderar i transversalitzar aquesta aposta.

Fins l'any 2018, les persones que formaven part de la Unitat d'Igualtat ho feien de manera voluntària, com una tasca addicional a les seves responsabilitats laborals. Aquest fet, com s'ha comentat anteriorment, ha tingut una sèrie de conseqüències:

- Ha dificultat la implementació dels Plans d'Igualtat que s'han formulat.
- Ha desdibuixat el lloc de la Unitat d'Igualtat en l'estructura organitzativa de la UOC i difuminat la seva visibilitat.
- Ha dificultat un lideratge estratègic i sostingut per a la incorporació de la perspectiva de gènere de manera transversal en el funcionament de tota l'estructura de la UOC.

Sens dubte doncs, el canvi més significatiu assolit en el període de temps analitzat és la contractació d'una persona coordinadora de la Unitat d'Igualtat, amb un càrrec remunerat, reconegut institucionalment i estable, a temps complet; un element que els demés membres de la Comissió, tant actuals com persones que ja no en formen part, consideraven imprescindible per a consolidar l'òrgan i, amb ell, la igualtat de gènere a la UOC. Aquest canvi ha contribuït a potenciar la capacitat d'actuació de la Unitat en diversos sentits:

- Possibilitat de planificar accions/intervencions a llarg termini.
- Major força productiva.
- Major visibilitat de cara a les altres àrees.
- Major força institucional.

Per descomptat, aquesta major capacitat d'actuació ve donada també per una major disponibilitat de recursos, no només en termes de recursos humans sinó també per una major assignació pressupostària.

Les persones entrevistades evidencien tots aquests canvis en els seus relats quan comenten que fa uns anys, quan van començar a treballar a la Unitat d'Igualtat, ningú no en coneixia l'existència.

Ara, en canvi, afirmen que la gent ha ubicat al mapa de la UOC la Unitat, que abans no formava part del llenguatge de la universitat ni estava clar on es situava en l'organigrama. Aquest canvi és producte de l'esforç realitzat al llarg d'aquests anys i de la convicció del Vicerectorat de Globalització i Cooperació. D'acord amb les persones consultades, el paper de la Vicerectora ha estat clau en l'impuls de la Unitat d'Igualtat i en el procés de consolidació institucional d'aquesta.

Per tal d'entendre millor els canvis que s'han produït en aquests darrers 5 anys en termes de consolidació institucional s'han comparat els resultats dels indicadors corresponents a l'eix 1, per a les diagnosi de 2013 i 2018. La taula que es presenta a continuació recull aquesta comparació.

Taula 3. Comparació dels indicadors corresponents a l'Eix 1

Eix 1: Eines per la consolidació institucional de les polítiques d'igualtat efectiva entre dones i homes			
Indicadors	Diagnosi 2013	Diagnosi 2018	Comentaris comparatius
1.1. Existència de Pla d'Igualtat de la UOC			La UOC ha elaborat plans d'igualtat per als períodes 2008-2010, 2011-2013 (prorrogat fins l'any 2014) i 2015-2019. Aquesta trajectòria denota que el compromís de la institució s'ha mantingut en el temps.
1.2. Adequació del Pla d'Igualtat de la UOC			En la Diagnosi 2013 no es va valorar l'adequació del Pla. Malgrat en la Diagnosi 2018 es valora positivament aquest indicador, s'esmenta que les 31 mesures proposades són poc concretes.
1.3. Existència d'Unitat d'Igualtat i posició a l'organigrama			La millora d'aquest indicador és segurament el principal assoliment en el període analitzat. La Unitat passa de dependre del Vicerectorat de Recerca al Vicerectorat de Globalització i Cooperació. El principal canvi, però, es deriva de la contractació d'una persona coordinadora.
1.4. Adequació de la Unitat d'Igualtat (anàlisi de l'estructura i funcionament)			Tot i així, en la Diagnosi 2018 es considera que hi ha marge de millora en l'adequació de la Unitat d'Igualtat, per a l'assoliment dels seus objectius.
1.5. Existència i dedicació de la figura de l'Agent d'Igualtat			La Unitat passa d'estar composta exclusivament per persones voluntàries a comptar amb una coordinadora contractada per a realitzar aquesta tasca, fet que es considera fonamental per a millorar la capacitat i la sostenibilitat de la Unitat.
1.6. Adequació del pressupost de la Unitat d'Igualtat als objectius de la pròpia Unitat			Al 2013 la UOC no comptava amb un pressupost específic per a la Comissió d'Igualtat. Actualment, compta amb un pressupost específic, fet que suposa un canvi significatiu. A més, malgrat el pressupost per a la realització d'accions segueix sent petit, la contractació d'una persona per a coordinar la Unitat suposa un augment substantiu dels recursos destinats.

La taula evidencia el procés de consolidació institucional anteriorment comentat, que clarament es tradueix en una millora significativa en els indicadors corresponents a l'eix 1. De fet, no hi ha dubte que aquest és l'eix per al qual els resultats comparatius són més positius i evidents. Si més no, tal com s'ha comentat en la introducció d'aquest capítol, no es pot deixar d'esmentar que el

context ha jugat clarament a favor d'aquesta consolidació. La demanda des de la base de la comunitat educativa, i de la societat en general, ha fet necessària aquesta transformació positiva.

Eix 2: Cultura organitzativa en favor de la igualtat de gènere

Un dels elements clau a l'hora de parlar d'una cultura organitzativa en favor de la igualtat de gènere és el grau d'apropiació del Pla d'Igualtat per part de les diferents àrees; entenent per apropiació no només el grau de coneixement d'aquest, sinó també la mesura en que assumeixen responsabilitats relacionades amb la seva implementació. D'acord amb les entrevistes realitzades, però, aquesta ha estat una tasca difícil a la que s'han dedicat molts esforços que no sempre han estat exitosos. Malgrat la implicació de les diferents àrees durant els darrers anys, en general han estat persones concretes que han assumit tasques puntuals, en molts casos com a "favors personals" a les persones membre de la Unitat o bé per la implicació personal d'aquestes en la lluita per la igualtat de gènere. Aquest fet evidencia la manca de suport institucional comentat en l'apartat anterior, però també la manca d'una estructura organitzativa en favor de la igualtat de gènere.

En aquest sentit, l'evolució realitzada des del 2014 fins al 2019 és ambigua, com mostra la taula a continuació. Per tal de facilitar la lectura de la taula es presenten les principals conclusions extretes:

- **No s'han dut a terme formacions obligatòries sobre perspectiva de gènere vers les persones treballadores**, malgrat les recomanacions realitzades al 2013 sobre la pertinència d'aquestes accions. Les formacions han continuat sent optatives i s'ha mantingut el mateix nombre que al 2013. L'existència o disponibilitat de formacions no ens parla de la seva qualitat i del seu efecte real en el grau de sensibilització o els valors de les persones que hi participen. Tanmateix, s'entén que són un instrument important per a difondre una cultura organitzativa a favor de la igualtat de gènere.
- **Les principals accions de sensibilització giraven al 2013 i continuen girant al 2018 al voltant d'actes commemoratius en diades significatives**, com ara el 8 de març o el 25 de novembre. Cal reconèixer que aquestes jornades han contribuït a donar visibilitat a la Unitat d'Igualtat. Si més no, caldria posar en qüestió l'impacte d'aquest tipus d'accions en termes de sensibilització efectiva en relació amb la igualtat de gènere al conjunt de la comunitat educativa.
- **El personal de la UOC no ha percebut avenços en la cultura organitzativa en favor de la igualtat de gènere**. Així, el percentatge de la plantilla que considera que la UOC té una cultura organitzativa en favor de la igualtat de gènere s'ha mantingut pràcticament igual en aquests darrers 5 anys. Malgrat s'ha realitzat un esforç per introduir la igualtat de gènere a l'agenda dels òrgans de governança de la UOC, sembla que aquestes accions no han tingut un impacte en la percepció de la comunitat educativa.
- **Hi ha hagut un procés de desvinculació de la promoció de la igualtat de gènere de la responsabilitat social empresarial**. Aquest fet explica que l'indicador de l'acreditació segons normes d'RSE es recollís al 2013 però no s'ha tingut en compte en la Diagnosi 2018. Aquesta és una decisió institucional, amb el suport d'un context de reflexió al voltant de la dimensió transversal de la igualtat de gènere, que obliga a una abordatge més enllà de les relacions laborals (enfocament propi de l'RSE). De fet, en aquest període de temps la UOC ha pres la decisió de deixar de parlar d'RSE, eliminar el concepte de l'organigrama i vincular les accions de compromís social a l'Agenda 2030 de Nacions Unides.

Taula 4. Comparació dels indicadors corresponents a l'Eix 2.

Eix 2. Cultura organitzativa a favor de la igualtat de gènere

Indicadors	Diagnosi 2013	Diagnosi 2018	Comentaris comparatius
2.1. Nombre de formacions i formacions obligatòries en perspectiva de gènere pel personal acadèmic			Es manté el volum de formacions optatives (malgrat amb una participació baixa), però segueix sense haver-hi formacions obligatòries.
2.2. Nombre de participants segons sexe a les formacions al personal acadèmic en perspectiva de gènere			Al 2013 no es recollia aquesta informació i pel 2018 no es disposa d'aquestes dades.
2.3. Nombre de formacions en perspectiva de gènere ofertes al personal de gestió			Malgrat la Diagnosi 2013 recomanava realitzar formacions en perspectiva de gènere al personal de gestió, al 2018 encara no se n'ha realitzat cap.
2.4. Nombre de participants segons sexe a les formacions al personal de gestió en perspectiva de gènere			Tenint en compte l'indicador anterior, no s'ha recollit aquesta informació ni pel 2013 ni pel 2018.
2.5. Nombre d'accions de sensibilització entorn la igualtat de gènere dirigides al conjunt de la comunitat universitària			S'ha mantingut la realització d'accions de sensibilització vinculades a dies internacionals, sobretot al 8 de març i al 25 de novembre. Tanmateix es qüestiona l'impacte d'aquest tipus d'activitats i es subratlla que no sembla haver-hi un gran canvi entre 2013 i 2018.
2.6. Percepció de l'existència d'una cultura organitzativa a favor de la igualtat			No sembla haver-hi un canvi significatiu en aquest sentit durant el període analitzat. El percentatge de la plantilla que considera que la UOC té una cultura organitzativa a favor de la igualtat de gènere s'ha mantingut pràcticament idèntic en el temps (50% al 2013 i 56% al 2018); la qual cosa fa pensar que hi ha una tasca important a realitzar en aquest sentit, en especial amb les dones i les persones amb identitats no binàries, que són qui té una pitjor percepció.
Acreditació segons alguna de les normes de responsabilitat social (per exemple la SA8000)			Aquest indicador no s'ha incorporat a la Diagnosi 2018, de manera que no sabem si la UOC compta actualment amb alguna acreditació vinculada a l'RSE. Aquest fet sembla confirmar que en aquests 5 anys s'ha deixat de vincular la igualtat de gènere a la responsabilitat social empresarial.
Incorporació de la perspectiva de gènere en la transferència de tecnologia. Si es promou, s'assessora i es revisa com s'incorpora la perspectiva de gènere en els convenis i serveis a empreses i altres institucions.			Malgrat la recomanació (Diagnosi 2013) d'incorporar mesures per a promoure que els proveïdors de la UOC tinguin en compte la igualtat de gènere, de moment no s'ha abordat aquesta qüestió.

2.7. Existència de perspectiva de gènere transversal a l'agenda dels òrgans de governança de la UOC			Malgrat ésser aquest un objectiu de la Unitat, l'agenda dels òrgans de governança no incorpora encara la perspectiva de gènere.
---	--	--	---

Eix 3: Comunicació, imatge i llenguatge

Els resultats en termes de comunicació també són ambigus al comparar les dues diagnosi. Cal puntualitzar, però, que les persones entrevistades han transmès el desacord expressat per l'Àrea de Comunicació en relació amb la valoració realitzada a la Diagnosi 2018, atès que consideren que l'anàlisi realitzada no va ser prou exhaustiva per valorar eficaçment en grau d'interiorització del llenguatge inclusiu i no sexista. En tot cas, sembla evident que els paràmetres per a garantir una comunicació amb perspectiva de gènere i un llenguatge inclusiu i no sexista existeixen, però no totes les persones que realitzen accions comunicatives els tenen interioritzats.

Es pot aprofundir en aquesta reflexió a partir de l'anàlisi de l'evolució per a cadascun dels indicadors de l'eix 3: comunicació, imatge i llenguatge. A continuació es presenten les principals conclusions extretes de la comparació de les dues fotografies:

- **Les diferències en els indicadors d'ambdues diagnosi evidencien un esforç de conceptualització respecte la comunicació amb perspectiva de gènere aquest darrer 2019**, amb el seu llenguatge i el seu nivell de concreció. Al 2013 no es parlava de llenguatge inclusiu i no sexista, ni es diferenciava entre la comunicació interna i externa de l'organització, s'agrupava l'anàlisi en un parell d'indicadors força senzills. El 2018, en canvi, es fa evident un treball més complex per desgranar què vol dir la comunicació amb perspectiva de gènere.
- **Malgrat es donen les condicions per a que la comunicació inclusiva i no sexista sigui efectiva a la UOC, a la pràctica queda feina per fer que aquesta s'incorpori i s'utilitzi de forma sistemàtica.** Tot i la implicació de l'Àrea de Comunicació i els paràmetres definits sobre com dur-la a terme, queda feina a fer per a que l'ús inclusiu, no sexista i no androcèntric del llenguatge visual i escrit sigui sistemàtic, tant en la comunicació interna com externa. Una possibilitat per a reforçar aquest ús del llenguatge inclusiu podria ser dotar la Guia de comunicació existent de caràcter normatiu.
- **Els esforços realitzats els darrers anys han donat els seus fruits:** la comunitat universitària percep la comunicació de la UOC com a sensible al gènere.

Taula 5. Comparació dels indicadors corresponents a l'Eix 3.

Eix 3. Comunicació, imatge i llenguatge			
Indicadors	Diagnosi 2013	Diagnosi 2018	Comentaris comparatius
3.1. Ús inclusiu i no sexista del llenguatge en la comunicació externa			Entre les diagnosi de 2013 i 2018 s'observa una conceptualització més detallada de la incorporació de la perspectiva de gènere en l'àmbit comunicatiu, optant per indicadors més concrets, que fan èmfasi en l'ús inclusiu i no sexista del llenguatge. La Diagnosi 2018 evidencia que s'ha treballat en aquest àmbit, però que encara queda
3.2. Ús inclusiu i no sexista del llenguatge en la comunicació institucional interna			

3.3. Ús inclusiu i no sexista del llenguatge en la comunicació interna de l'activitat docent			feina a fer per a que l'ús inclusiu, no sexista i no androcèntric del llenguatge visual i escrit sigui sistemàtic, tant en la comunicació interna com externa.
Igualtat d'oportunitats en la imatge de l'organització			
3.4. Existència de guia per un ús no sexista ni androcèntric del llenguatge			No sembla haver canviat gaire la situació en relació a aquest indicador: la UOC disposa d'una Guia però està pendent d'actualització i no té caràcter normatiu.
3.5. Percepció de la sensibilitat de gènere en l'ús d'un llenguatge no sexista per part de la comunitat universitària			No es disposa d'informació per a verificar si la percepció satisfactòria de la comunitat universitària en relació amb la sensibilitat de gènere en la comunicació es deu als esforços realitzats, però tindria sentit que, com a mínim, hi haguessin contribuït.

Eix 4: La perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència

Les persones entrevistades han deixat clar que, donada l'activitat de la UOC, la incorporació de la perspectiva de gènere en els continguts de recerca i docència ha de ser una prioritat. Tot i així, els esforços realitzats en aquest sentit fins al 2019 han estat difosos, en part com a conseqüència de la manca de suport institucional ja esmentada.

Això no ha impedit però, que en el transcurs d'aquests cinc anys s'hagin produït canvis importants en aquest àmbit. La qüestió és que resulta difícil valorar fins a quin punt han estat conseqüència de la feina realitzada des de la Unitat d'Igualtat. En tot cas, és important esmentar els canvis principals, entre els quals s'han pogut identificar:

- La creació d'equips de gènere en els diferents estudis o facultats.
- L'augment de grups i projectes de recerca específics de gènere (en valor absolut i amb relació al nombre total de grups i projectes).
- La incorporació de la perspectiva de gènere en grups i projectes de recerca no específics d'aquest àmbit.

Al comentar aquests aspectes no es pot deixar d'esmentar que la nova normativa engegada el 2018 per l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU). Aquesta ha tingut, sens dubte, un impacte en els resultats esmentats, en especial en la creació d'equips de gènere en cadascuna de les àrees de coneixement. De totes maneres, les persones entrevistades comenten que aquest no ha estat l'únic factor explicatiu del canvi. Per descomptat, una part de l'efecte s'atribueix a la tasca realitzada des de la Unitat d'Igualtat i, una altra part, a un context favorable que ha facilitat l'existència de demandes *bottom-up*. En el cas de l'àrea d'estudi d'Humanitats, per exemple, la inquietud sobre la qüestió del gènere va sorgir a partir de l'enquesta de clima laboral, en la qual els ítems relacionats amb la igualtat de gènere sortien més baixos que la resta. A partir d'aquí es va decidir crear un equip per abordar aquesta qüestió.

La comparativa entre les dues diagnosi ens permet apuntar algunes reflexions addicionals en aquest aspecte:

- **La percepció del personal acadèmic amb relació a la incorporació de la perspectiva de gènere en la recerca és força negativa**, malgrat els canvis positius comentats,
- **Hi ha marge per incorporar la perspectiva de gènere als estudis**, en dos sentits. D'una banda, hi ha força a feina a fer amb la revisió de continguts per tal d'assegurar que visibilitzen referents femenins i les aportacions realitzades per dones. Però sobretot, cal

posar èmfasi en la incorporació tant d'assignatures específiques sobre igualtat de gènere en graus, postgraus i màsters, com de la transversalitat de gènere en la resta d'assignatures de tot tipus de programes.

Taula 6. Comparació dels indicadors corresponents a l'Eix 4.

Eix 4. La perspectiva de gènere en els continguts de la recerca i la docència			
Indicadors	Diagnosi 2013	Diagnosi 2018	Comentaris comparatius
4.1. Proporció de programes de doctorat especialitzats en igualtat de gènere respecte el total			<p>Els indicadors de la Diagnosi 2018 mostren un esforç important de conceptualització d'aquest eix. I és que la perspectiva de gènere en els continguts de recerca i docència no disposava d'un eix en la Diagnosi 2013.</p> <p>El fet que l'11% dels grups de recerca treballi continguts relacionats amb les desigualtats de gènere es valora positivament i sembla contradir-se amb la percepció negativa del personal acadèmic amb relació a la incorporació de la perspectiva de gènere en els projectes i grups de recerca. Per tant, malgrat evidenciar-se una millora en relació al 2013, sembla que aquesta podria venir més donada per canvis externs, que per una voluntat i esforç institucional.</p>
4.2. Proporció de grups i projectes de recerca específics de gènere per àmbit de coneixement respecte el total			
4.3. Percepció del grau d'incorporació de la perspectiva de gènere en projectes de recerca, no específicament relacionats amb el gènere			
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 i impuls i suport a estudis de gènere en la recerca.			
Incorporació de la perspectiva de gènere en els continguts i en les metodologies docents a cadascun dels plans d'estudi.			
4.4. Existència d'accions desenvolupades per la UOC per promoure la perspectiva de gènere en la recerca i impacte de les accions			<p>Malgrat aquest indicador no es va recollir el 2013, es comentava la realització d'accions d'aquest tipus com un dels resultats de l'indicador anterior. Per tant, sembla que la realització d'accions per promoure la incorporació de la perspectiva de gènere en la recerca ha estat una constant en el temps. Tanmateix, no es disposa d'informació suficient per a valorar l'impacte d'aquestes accions.</p>
4.5. Proporció de graus, postgraus i màsters en matèria d'igualtat de gènere			<p>Entre ambdues diagnosis s'evidencia un esforç per recollir de manera cada vegada més rigorosa aquesta informació. Mentre al 2013 es revisava la percepció de la comunitat acadèmica amb relació a</p>

4.6. Proporció d'assignatures d'igualtat de gènere en els graus, postgraus i màsters			l'oferta de gènere en els programes, al 2018 es va realitzar l'exercici de revisar la proporció de programes que incorporen assignatures d'igualtat de gènere. Tot i així, els resultats semblen apuntar que encara hi ha força feina a fer en aquest sentit, en especial per als programes de grau en relació amb la percepció de la comunitat universitària, i als postgraus pel que fa a la incorporació d'assignatures de gènere.
4.7. Percepció del grau d'incorporació de la transversalitat de gènere als graus, postgraus i màsters			

Eix 5: Presència i representació de dones i homes

Ambdues diagnosi evidencien que la comunitat universitària de la UOC és majoritàriament femenina; ho era al 2013 i ho continua sent actualment. Tanmateix, en ambdues s'expressen preocupacions amb relació a l'equilibri entre dones i homes en algunes categories laborals i àrees de treball. A continuació s'analitzen els indicadors relatius a la presència i representació de dones i homes als diferents nivells de l'estructura organitzativa de la UOC, per tal d'identificar si es pot parlar de millora entre la situació de 2013 i l'actual, de finals del 2018.

- **Al 2013 s'apuntava una distribució desigual d'homes i dones segons àrees de coneixement, que no s'ha aconseguit revertir.** Malgrat les millores en l'equilibri de la composició del personal investigador segons sexe i àrea de coneixement, la situació de desequilibri entre el personal docent, entre els tutors i tutores i entre l'alumnat, s'ha mantingut. De fet, la segregació horitzontal entre l'alumnat és inclús superior a l'existent en altres universitats catalanes; d'acord amb les persones entrevistades, al voltant d'un 10% superior; i és concentra clarament en un conjunt relativament petit d'àrees d'estudi molt masculinitzades o feminitzades.
- **Els resultats amb relació a la distribució de dones i homes segons categories laborals són, per la complexitat de l'estructura de la UOC, menys evidents.** En termes generals, sembla que hi ha hagut una millora vers l'equilibri de dones i homes en les diferents categories laborals. Si analitzem aquesta situació amb major detall trobem que:
 - La Diagnosi 2013 no proporcionava dades específiques sobre la segregació vertical entre el personal de gestió. A l'hora d'analitzar aquesta situació a finals de l'any 2018 s'ha evidenciat una distribució molt poc equitativa. **De totes les àrees de la UOC, la de gestió és aquella on és dona una distribució més desigual entre dones i homes segons nivells de responsabilitat.** Addicionalment, al 2013 s'especificava que no s'observaven diferències entre el tipus de contracte i de jornada entre el personal de gestió, que sí s'observen actualment. A finals de 2018 hi ha una major proporció de dones entre el personal de gestió amb contracte temporal. Aquesta situació evidencia un empitjorament en termes de presència i representació de les dones en els càrrecs de presa de decisions que treballen a l'àrea de Gestió, així com una evident desigualtat en les seves condicions laborals.
 - **Entre el personal docent, en canvi, la distribució de dones i homes segons nivells de responsabilitat és avui una mica més equilibrada que a finals de 2013;** malgrat no ser-ho completament.
 - També s'ha de **posar en valor una millora relativa de la representació de les dones en els òrgans de direcció dels programes de doctorat.** I sobretot, una millora significativa de la seva representació en els grups i projectes de recerca.

- No obstant, **la composició del personal de direcció de tesis de doctorat segueix sent àmpliament desigual**. Aquest fet és important perquè la diagnosi de 2013 posava l'alarma sobre una proporció entre el personal de doctorat de 73% d'homes i 27% de dones.
- **Es confirma la tendència a la masculinització de l'alumnat conforme augmenta el nivell d'estudis** al qual es fa referència (i per tant, el reconeixement social i econòmic i la responsabilitat), quan revisem les dades de la composició de l'alumnat. Encara que en els darrers 5 anys la feminització de l'alumnat de la UOC s'ha accentuat, és molt evident que, a mesura que s'avança en la carrera acadèmica, la proporció de dones va disminuint. Aquesta és una tendència que ja apuntava la diagnosi de 2013 (i que es dona també en la resta d'universitats catalanes) i que per tant no s'ha aconseguit revertir, ni suavitzar.
- El que **sí suposa una millora és una distribució equilibrada en la taxa de rendiment dels i les estudiants** (que no es donava al 2013 per a la totalitat dels programes).
- També es vol posar de relleu **l'esforç realitzat en la Diagnosi 2018 per a recollir més informació amb relació a la representació de les dones en els programes de doctorat**. S'han recollit 3 indicadors que no estaven inclosos en la diagnosi de 2013, la qual cosa significa una voluntat d'aprofundir en aquesta qüestió i fer-ne una anàlisi minuciosa.
- També es pot parlar d'una **millora en la composició equilibrada dels òrgans de govern i els òrgans i càrrecs unipersonals**, que tot i així, dista força encara de ser una distribució completament equitativa.
- Tanmateix, a les entrevistes s'ha comentat que, gràcies a un context social més favorable a la identificació de desigualtats, **cada vegada es percep més negativament la composició desequilibrada d'òrgans i espais de representació**. Aquest fet, que es percep com un canvi positiu, posa pressió per a una millora en la representativitat dels òrgans de presa de decisions.

Taula 7. Comparació dels indicadors corresponents a l'Eix 5.

Eix 5. Presència i representació de dones i homes			
Indicadors	Diagnosi 2013	Diagnosi 2018	Comentaris comparatius
5.1. Composició equilibrada segons sexe i edat de la plantilla de personal			La composició segons sexe i edat de la plantilla ja era força equilibrada al 2013 i ho continua sent a finals de 2018. Fa cinc anys es subratllava la necessitat de millorar la presència d'autores de materials didàctics i de catedràtiques en la direcció de tesis doctorals. Al 2018 no es comenta aquest aspecte i es fa èmfasi en la manca de paritat en la composició del personal de gestió.
5.2. Composició equilibrada segons sexe i antiguitat de la plantilla de personal			Aquest indicador no es va recollir al 2013, però al 2018 no s'observen diferències entre l'antiguitat d'homes i dones de la plantilla de personal.

5.3. Composició equilibrada segons sexe, categoria i àmbit de coneixement del Personal Docent			Ja al 2013 s'apuntava una segregació horitzontal clara del personal docent, que no s'ha aconseguit revertir l'any 2018. Sembla que la segregació vertical sí que ha millorat una mica, sense haver arribat encara a una composició totalment equilibrada.
5.4. Composició equilibrada del Personal Investigador segons sexe i àmbit de coneixement			Hi ha hagut una millora en la composició equilibrada del personal investigador segons sexe i àmbit de coneixement.
5.5. Composició equilibrada del Personal de Gestió segons sexe i tipus de contracte			Al 2013 es destacava que no s'observaven diferències destacables en relació al gènere per tipus de contracta ni de jornada. Tampoc no hi havia diferències entre homes i dones pel que fa a l'índex de rotació (desitjada i no desitjada). Al 2018, en canvi, es subratlla una major proporció de dones entre el personal de gestió amb contracte temporal.
5.6. Composició equilibrada del Personal de Gestió segons sexe i càrrec			L'any 2013 no es va analitzar la segregació vertical (fet de per sí sorprenent). Quan s'ha analitzat aquest aspecte entre personal de gestió l'any 2018, s'ha evidenciat una situació de desigualtat important.
5.7. Composició equilibrada segons sexe i àmbit de coneixement del Personal Docent Col·laborador			La Diagnosi 2013 mostrava que de les persones consultores només un 42% eren dones (versus un 57% d'homes. Tanmateix, a l'hora de revisar la distribució del professorat per estudi, ho feia amb les categories de catedràtics/es, professors/es, agregats/des, professors ajudants i associats/es; que no es corresponen amb les actuals. De totes maneres, l'anàlisi no emfatitzava la segregació horitzontal que sí posa de relleu la Diagnosi 2018.
5.8. Composició equilibrada segons sexe i àmbit de coneixement dels tutors i tutores			La diagnosi és exactament la mateixa al 2013 que al 2018: una composició equilibrada de les persones amb tasques de tutoria segons el sexe, però es percep segregació horitzontal en alguns àmbits de coneixement.
5.9. Composició equilibrada segons sexe dels òrgans de direcció dels programes de doctorat			Al 2013 en la Direcció del programa de doctorat hi havia 1 dona i 3 homes. A finals de 2018 s'ha assolit la paritat en la coordinació dels programes de doctorat, malgrat la direcció de l'Escola de doctorat la segueix ocupant un home (durant els darrers 4 anys).
5.10. Composició equilibrada segons sexe del personal de direcció de tesi dels programes propis de doctorat			Ja al 2013 la composició del personal docent de doctorat era àmpliament desigual: un 72,72% d'homes i només un 26% de dones. Al 2018, la composició segueix sent desequilibrada.
5.11. Composició equilibrada segons sexe de les tutories dels programes propis de doctorat			Aquesta informació no es va recollir de manera explícita al a diagnosi de 2013. Tanmateix a la de 2018 s'evidencia que les tutories dels programes propis de doctorat són càrrecs masculinitzats.
5.12. Composició equilibrada segons sexe del personal IN3			La composició del personal de l'IN3 ja era equilibrada al 2013. Tanmateix hi havia un desequilibri agut en el nombre de professores residents, que havia passat del 66,7% el 2009 al 25% el 2013. Al 2018, la composició és equilibrada i no s'observa segregació vertical.

5.13. Composició equilibrada segons sexe dels projectes de recerca			Al 2013 hi havia projectes i grups de recerca amb una representació de dones extremadament baixa. Cinc anys després podem parlar d'una composició equilibrada, malgrat que els homes estan lleugerament sobrerrepresentats.
5.14. Composició equilibrada segons sexe dels grups de recerca			Malgrat mantenir-se el color ambre, aquest indicador ha millorat en els darrers cinc anys. Al 2013 només un 41% dels grups de treball comptava amb un 50% o més de dones entre el seu equip, mentre que aquesta xifra actualment arriba al 58% dels grups. El canvi més significatiu, però, es dona en la proporció de grups amb presència molt baixa de dones, que era considerablement alt al 2013 i quasi inexistent al 2018.
5.15. Proporció de dones investigadores principals respecte el total de personal investigador principal dels grups de recerca			Les xifres s'han mantingut al voltant d'una distribució equitativa. El 2013, el 43% dels i les investigadores principals als grups de recerca eren dones i el 2018 ho són el 44%. Aquesta xifra és significativament més alta que a la mitjana de les universitats catalanes, on només el 32% dels grups de recerca tenen una dona com a investigadora principal.
5.16. Composició equilibrada segons sexe de l'alumnat de la UOC			En els darrers 5 anys l'alumnat de la UOC s'ha feminitzat, fins al punt que a finals del 2018 les dones representen el 62% dels alumnes de la universitat (una xifra força superior a la mitjana de les universitats catalanes). Ara bé, en desagregar aquestes dades per nivell d'estudis, s'observa que a mesura que s'avança en la carrera acadèmica, la proporció de dones va disminuint (fet comú al conjunt de les universitats catalanes). Aquesta és una tendència que ja es feia visible al 2013 (quan el percentatge de dones passava de 52,7% entre els alumnes de grau a 44,7% pels alumnes de màster) i que per tant no s'ha revertit.
5.17. Composició equilibrada segons sexe i grau de l'alumnat			Al 2013 s'evidenciava una segregació horitzontal important entre l'alumnat, que malgrat haver-se reduït, es manté vigent al 2018.
5.18. Composició equilibrada segons sexe de l'alumnat segons branca de coneixement en relació a la resta d'universitats catalanes			Al 2013 s'especificava que la UOC seguia la tendència a la segregació horitzontal del SUC i d'altres universitats, sense especificar si aquesta era més o menys accentuada. Al 2018 en canvi, s'evidencia que la segregació horitzontal és major a la UOC que a la mitjana d'universitats catalanes.
5.19. Composició equilibrada de l'alumnat segons sexe i màster			Es manté la tendència identificada al 2013, segons la qual la UOC compta amb màsters molt feminitzats i d'altres molt masculinitzats, que confirmen la segregació horitzontal anteriorment comentada.
5.20. Taxa de rendiment de l'alumnat de grau i de màster segons sexe			Ja al 2013 les taxes de rendiment dels i les estudiants tenien una distribució similar per sexe; fet que es manté al 2018. Tanmateix, al 2013 hi havia determinats programes pels quals la taxa de rendiment de les dones era significativament més alta o més baixa que la dels homes. Aquesta situació ja no es dona en l'actualitat.

5.21. Proporció de tesis llegides per dones respecte el total de tesis llegides			Aquesta informació no es va recollir en la diagnosi de 2013. La diagnosi de 2018 va evidenciar que malgrat que hi ha una composició equilibrada de les lectures de tesi entre homes i dones, les dones que llegeixen la tesi representen una proporció inferior a les dones amb una beca de doctorat.
5.22. Composició equilibrada segons sexe del personal predoctoral			Aquesta informació no es va recollir en la Diagnosi 2013. L'aixecament d'informació realitzat al 2018 mostra una composició equilibrada segons el sexe de les persones que obtenen beques internes de doctorat. No obstant, hi ha una majoria d'homes entre les persones que obtenen beques externes.
5.23. Composició equilibrada segons sexe i àrea de recerca dels doctorands			Aquesta informació no es va recollir al 2013. Al 2018 s'evidencia una composició equilibrada del conjunt de doctorands i doctorandes, però una forta masculinització del programa de doctorat de Tecnologies de la Informació i de Xarxes.
Les dones i els homes per nivell educatiu i tipus d'acreditació			Aquest indicador es va recollir al 2013 i va quedar substituït pels indicadors anteriorment comentats a la diagnosi de 2018. Les dades aixecades van mostrar una distribució similar d'homes i dones per nivell educatiu. Es feia èmfasi, a més, en la necessitat de recollir aquesta informació per al personal de gestió.
5.24. Presència de dones i homes als òrgans de govern unipersonals			Malgrat no haver-hi encara presència de dones al dos càrrecs de més poder i rellevància del govern de la UOC, la situació ha millorat respecte a 2013.
5.25. Composició equilibrada segons sexe de les persones en càrrecs de govern col·legiats			Aquest indicador (juntament amb l'anterior i el següent), van ser analitzats al 2013 de manera conjunta, i valorats molt negativament. Al 2018, dels dos òrgans de govern col·legiats, un compta amb una composició equilibrada i l'altre fortament desequilibrada (22% de dones al Consell de Direcció).
5.26. Presència de dones i homes als càrrecs unipersonals en l'àmbit dels estudis			Aquesta informació no es va recollir explícitament a la diagnosi de 2013. Tanmateix, per al 2018 sabem que, malgrat haver-hi una majoria de dones entre les direccions d'estudis i de programes, la composició de les sotsdireccions d'estudis no és equilibrada.

Eix 6: Condicions laborals i igualtat de gènere en la promoció de la carrera professional

El darrer eix de la Diagnosi 2018 agrupa 4 eixos de la diagnosi de 2013, la qual cosa invisibilitza en certa manera algunes de les matèries centrals en un pla d'igualtat, que queden recollides sota el paraigües de les condicions laborals. Aquestes matèries són: (1) els processos d'accés i selecció del personal, (2) la promoció interna, (3) la retribució i la bretxa salarial i (4) el que són pròpiament les condicions laborals, la contractació, les jornades laborals, etc., i s'inclouen també la disponibilitat i l'ús de les mesures de gestió del temps i de conciliació.

Per tal d'analitzar amb profunditat els canvis assolits en cadascuna d'aquestes dimensions, s'han analitzat els indicadors corresponents a cadascuna i es miren de presentar les conclusions a continuació, estructurades en blocs:

- **Pel que fa a les condicions d'accés i selecció, crida l'atenció que la informació recollida a la Diagnosi 2013 no s'ha recollit a finals de 2018.** El 2013 es va proporcionar

informació amb relació a la composició equilibrada dels tribunals de selecció i promoció de personal i malgrat els resultats van ser força negatius, aquesta informació no s'ha recollit al 2018. L'única informació de què es disposa en aquest àmbit fa referència a les **mesures per a incorporar la perspectiva de gènere en els processos de selecció**. En aquest sentit, **la situació no ha evolucionat massa en relació a la de 2013**: en un principi es tenen en compte una sèrie de criteris i processos però aquests no han estat incorporats formalment en els textos de les convocatòries ni els protocols interns.

- **El personal de la UOC té la impressió que els processos de promoció interna sí que es realitzen amb perspectiva de gènere**, encara que la normativa vigent no inclogui formalment aspectes que la garanteixin. El que sí sabem és que el 2013 no es disposava d'informació relativa al sexe de les persones presentades als processos de selecció i promoció, i el 2018 s'ha realitzat un esforç important per poder aixecar aquesta informació. El resultat, a més, ha estat positiu, confirmant que **actualment no hi ha infrarepresentació de les dones en els processos de promoció interna a la UOC**.
- **Pel que fa a la formació contínua del personal, tant acadèmic com de gestió, la situació sembla haver empitjorat força**. Per al 2018 no s'ha recollit informació sobre si la participació als cursos de formació ha estat paritària o no. El que sí sabem és que des del 2013 (com a mínim) les dones accedeixen de manera equitativa als ajuts de recerca. Més enllà dels ajuts, al 2013 sabíem que entre les persones que gaudien d'estades de recerca a l'estranger la majoria eren dones, però aquest any no s'ha pogut obtenir aquesta informació.
- **Pel que fa a la retribució equitativa entre homes i dones, és evident que la bretxa salarial que ja s'identificava al 2013 s'ha mantingut en el temps**. A continuació s'analitza amb major profunditat aquesta situació:
 - **La bretxa salarial entre el personal de gestió sembla haver evolucionat**: mentre al 2013 es concentrava en les categories laborals més altes (i era inexistent en les inferiors), actualment la bretxa es dona per igual en totes les categories laborals, en una proporció molt petita.
 - **Les diferències retributives entre el personal de recerca es valoren més negativament a finals de 2018 que a finals de 2013**. Cal especificar, a més, que la Diagnosi 2018 incorpora categories professionals addicionals a les contemplades el 2013. La bretxa més gran es dona entre el personal investigador júnior, que contrasta amb la bretxa positiva per al personal investigador sènior.
 - **Més accentuada és la bretxa salarial entre el personal acadèmic, que ja s'identificava com a problemàtica al 2013 i sens dubte continua sent-ho al 2018**, en especial en algunes categories professionals: el professorat associat i les persones amb càtedres. En el cas de la primera categoria és preocupant que les dones cobren només el 57% del sou dels homes. Una part d'aquesta diferència es deu a que bona part dels homes en aquesta categoria ocupa posicions de responsabilitat per les quals cobren complements. Per aquesta raó la diagnosi de 2018 especifica que les principals diferències retributives no semblen ser sistemàtiques, sinó degudes a casos puntuals.
- **Pel que fa al reconeixement i als premis, no es disposa d'informació per al 2013 però la situació al 2018 la situació és força desigual**. Mentre es constata que no hi ha sobrerrepresentació dels homes en la recepció de premis a la recerca, a TFG, tesis de màster, etc., les úniques dues persones nomenades per la UOC a la distinció d'*honoris causa* al 2018 són homes.

- **Pel que fa a l'existència de mecanismes de prevenció, detecció i abordatge de l'assetjament sexual o per raó de sexe, la situació a la UOC no ha canviat massa entre 2014 i 2019.** Ja al 2013 la universitat comptava amb un Protocol de prevenció i abordatge de l'assetjament laboral, que continua vigent i s'està actualitzant. Tanmateix, la majoria del personal en desconeix l'existència d'aquest protocol, mentre que membres del professorat, del personal investigador i de gestió denuncien casos de discriminació i assetjament per raó de sexe.
- **Els resultats més positius es donen en l'àmbit de les mesures de conciliació.** Ja era així al 2013 i continua sent d'aquesta manera a finals del 2018. Es reafirma doncs el compromís de la UOC en aquest sentit, que ja al 2014 va ser reconegut amb el Premi Ignasi Fina de Salut Laboral. A dia d'avui, les persones treballadores segueixen tenint a disposició un ampli ventall de mesures de gestió del temps i de conciliació, a les quals s'acullen en igual proporció homes i dones. Tot plegat es tradueix en una percepció molt positiva de les persones treballadores en relació a l'accés a mesures de conciliació de la vida laboral i familiar.

Taula 8. Comparació dels indicadors corresponents a l'Eix 6.

Eix 6. Condicions laborals i igualtat de gènere en la promoció de la carrera professional			
Indicadors	Diagnosi 2013	Diagnosi 2018	Comentaris comparatius
6.1. Proporció de dones que han gaudit de processos de promoció interna respecte el conjunt de les persones que han gaudit de processos de promoció interna			El 2013 no es disposava de dades sobre el gènere de les persones presentades als processos de selecció ni de promoció interna. S'ha fet un esforç important per recollir aquesta informació i poder afirmar que al 2018 no s'observa infrarepresentació de les dones en els processos de promoció interna de la UOC.
6.2. Composició equilibrada segons sexe dels tribunals de selecció de personal		-	Malgrat la Diagnosi 2013 posava de manifest la necessitat d'introduir un mecanisme que garantís l'equilibri de gènere en l'assignació dels càrrecs de responsabilitat acadèmica (perquè les persones que integraven les comissions de selecció ho feien en molt del seu càrrec acadèmic), al 2018 no s'ha recollit aquesta informació.
6.3. Composició equilibrada segons sexe dels tribunals de promoció de personal		-	Tampoc no s'ha recollit informació relativa al sexe de les persones que han participat als tribunals de promoció interna del personal acadèmic ni de gestió.
6.4. Existència de perspectiva de gènere de la normativa de selecció de personal			Al 2013 es comentava que s'havien introduït mesures per a aportar objectivitat i neutralitat als processos de selecció, que si més no, no sempre s'estaven utilitzant. Una de les tasques de l'agent d'igualtat a més, era vetllar per a la incorporació de la perspectiva de gènere als textos de les convocatòries. Al 2018 aquests processos encara no s'han formalitzat: la documentació analitzada mostra que no hi ha cap clàusula que asseguri la contractació equilibrada del personal segons el sexe.

6.5. Existència de perspectiva de gènere en la normativa de promoció de personal			Tot i així el personal té la impressió que sí es té en compte la perspectiva de gènere en els processos de promoció interna.
Perspectiva de gènere en la política de desenvolupament del personal: realització de campanyes o mesures per animar les dones al desenvolupament, a la promoció i a la capacitat professional. Grau de coneixement d'aquestes mesures per part de tot el personal.			Aquest és un indicador ampli que es va incloure a la diagnosi de 2013, encara que es comentava que no s'havien realitzat accions específiques en aquest sentit. Aquest indicador ha quedat recollit en la diagnosi de 2018 en diferents indicadors d'aquest mateix eix.
6.6. Participants segons sexe del personal acadèmic a cursos de formació			A la diagnosi de 2013 s'identificava que la participació als cursos de formació havia estat paritària, amb una major participació de les dones entre el personal de gestió. Sorprenentment, a la diagnosi de 2018 s'afirma no haver recollit aquesta informació.
6.7. Participants segons sexe del personal de gestió a cursos de formació			
6.8. Composició equilibrada segons sexe de les persones que han gaudit d'estades de recerca a l'estranger		-	De manera similar, la Diagnosi 2013 comentava que tant al 2010 com al 2011 les dones havien realitzat el 75% de les estades a l'estranger; el 62,5% al 2012 i el 77,8% al 2014. Tenint en compte aquesta trajectòria, sorprèn que al 2018 no s'hagi pogut recollir aquesta informació.
6.9. Proporció d'ajuts a la recerca atorgats a dones respecte el conjunt dels ajuts a la recerca atorgats, segons institut de recerca			Ja al 2013 les dones accedien de manera equitativa als ajuts a la recerca, i ho segueixen fent al 2018.
6.10. Distribució de la plantilla segons trams salarials			A la Diagnosi 2013 s'identificava que la retribució total anual de les dones era un 22,2% inferior a la dels homes. S'apuntava, a més, que bona part d'aquesta disparitat s'explicava per les diferències en l'assignació dels complements. A la Diagnosi de 2018, es manté la situació crítica en relació a aquest indicador, però s'aborda des de la bretxa salarial originada a partir de la segregació vertical. Es tracta doncs de dos enfocaments complementaris.
6.11. Bretxa salarial de gènere entre el personal acadèmic			Resulta interessant destacar que a la Diagnosi de 2013 no s'utilitza el concepte de bretxa salarial, sinó que es parla de diferències en la retribució. Tot i així les diferències en el conjunt de categories i càrrecs acadèmics eren importants: 28,6% menys per a les dones catedràtiques, 24,6% menys per a les coordinadores de postgraus, 23,9% menys per a les directores adjuntes, 11,5% per a les directores d'estudis... Aquestes distincions es mantenen en certa manera en l'actualitat, però es puntualitza que no són sistemàtiques sinó que es deuen a casos puntuals.

6.12. Bretxa salarial de gènere entre el personal de recerca			Al 2013 les diferències retributives en el personal de recerca es donaven a favor de les dones, mentre que al 2018 sí que hi ha categories professionals entre aquest personal amb existència de bretxa salarial. Cal esmentar però, que les categories tingudes en compte al 2013 eren les inferiors en l'organigrama: "ajudant de recerca", "investigador/a júnior" i "tècnic/a de projecte".
6.13. Bretxa salarial de gènere entre en personal de gestió			Encara que el color de l'indicador es manté, les valoracions de 2013 i 2018 són relativament diferents. Al 2013 la bretxa salarial per a la categoria "cap de grup operatiu", que era la categoria més alta, era de 10,4%, mentre que per a les categories inferiors quasi no hi havia bretxa. Al 2018 es comenta que la bretxa es dona en quasi totes les categories, però és molt petita.
6.14. Composició equilibrada segons sexe d'honoris causa			Al 2013 no es va recollir aquesta informació. Tanmateix, quan es va aixecar aquesta informació cinc anys després es va constatar que les dues persones nomenades per la UOC amb la distinció d'honoris causa l'any 2018 són homes.
6.15. Composició equilibrada segons sexe de les persones receptores d'altres premis (premis a la innovació docent, premis a la recerca, premis a TFG, premis a tesis de màster...)			Aquest indicador no es va recollir al 2013. Al 2018 es va constatar que no hi ha sobrerrepresentació dels homes entre les persones premiades.
6.16. Existència de mecanismes de prevenció, detecció i abordatge de l'assetjament sexual o per raó de sexe			Ja al 2013 la UOC comptava amb un protocol de prevenció i abordatge de l'assetjament sexual. Si més no, es comentava que no quedava clar qui n'eren les persones responsables i com a mecanisme per presentar denúncies es considerava insuficient. Al 2018, es manté vigent el protocol, però es continua considerant que no es disposa d'estratègies per a detectar-lo, la majoria del personal en desconeix l'existència i la gestió que se n'ha fet es considera insatisfactòria.
6.17. Existència de percepció de discriminació i assetjament			Mentre al 2013 s'afirmava que la UOC no havia realitzat cap acció per obtenir aquesta informació, al 2018 la major part de la comunitat universitària no percep situacions de discriminació o assetjament. Tot i així, membres de professorat i el personal investigador i del personal de gestió denunciaven casos de discriminació i assetjament.
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.			En la Diagnosi 2013 es parlava de la realització d'accions de sensibilització al personal de l'Àrea de Persones; que tanmateix es consideraven insuficients com a criteris per a identificar l'assetjament. Al 2018 no es va recollir la informació equivalent.

6.18. Distribució equilibrada segons sexe de les persones que s'acullen a les reduccions de jornada			Aquesta informació no es va recollir l'any 2013. Al 2018 sí que s'especifica que no s'observen diferències rellevants en les mesures de reducció de jornada entre homes i dones, malgrat que les dones s'acullen a aquest dret en una proporció més gran. Tot i així, ja al 2013 es parlava d'una alta flexibilitat horària, reconeguda amb el Premi Ignasi Fina de Salut Laboral.
6.19. Distribució equilibrada segons sexe de les persones que s'acullen a permisos de paternitat o maternitat			Aquesta informació no es va recollir l'any 2013. Al aixecar la informació al 2018 es va constatar que no hi ha diferències rellevants entre l'accés de dones i el d'homes als permisos de paternitat i maternitat.
6.20. Distribució equilibrada segons sexe de les sol·licituds actives d'e-treball segons tipus de personal		-	L'any 2013 no hi havia diferències entre homes i dones en relació a les sol·licituds d'e-treball (per cap categoria professional). Al 2018 no s'ha recollit aquesta informació. Cal esmentar però, que de manera general, tot el personal de la UOC té accés a mesures de flexibilitat del temps, la qual cosa disminueix el nombre de sol·licituds actives d'e-treball.
6.21. Prevalença de cada motiu de les sol·licituds actives d'e-treball per sexe		-	No s'ha recollit aquesta informació en cap de les dues diagnosis.
6.22. Motius de les sol·licituds actives d'e-treball per sexe		-	No s'ha recollit aquesta informació en cap de les dues diagnosis.
Existència de millores de la normativa mínima aplicable en matèria de conciliació de la vida laboral i familiar. Facilitats que ofereix l'organització per demanar permisos o excedències i condicions de la reincorporació.			Ja al 2013 les persones treballadores del UOC tenien a la seva disposició un ampli ventall de mesures de gestió del temps, que suposaven millores amb relació a la normativa mínima aplicable respecte a la conciliació de la vida familiar i laboral: e-treball, permisos de conciliació, permisos per ampliació d'estudis i per cura de familiars, capitalització de lactància, horaris flexibles, reducció de jornada, entre d'altres.
6.23. Percepció de l'accés a les mesures de conciliació			Malgrat aquesta informació no es va recollir al 2013, es pot deduir dels indicadors anteriors que la percepció d'accés a mesures de conciliació devia ser àmplia. Aquesta informació es confirma amb les dades de 2018, en què tant el personal acadèmic com el personal de gestió valoren de manera majoritària que la UOC facilita la conciliació en la tasca diària i en els equips de treball.

5. Conclusions i recomanacions

En els darrers cinc anys la UOC ha consolidat de manera clara la seva aposta per la igualtat de gènere. Una aposta que ha estat liderada per la Unitat d'Igualtat (antiga Comissió d'Igualtat) i que al mateix temps es tradueix en la formalització i consolidació d'aquesta. La present avaluació ha procurat narrar i analitzar aquest procés de canvi i els seus resultats. Es tracta d'identificar les limitacions i els impulsos que la Unitat ha trobat pel camí, per tal d'encarar amb una base més sòlida els reptes que té per endavant.

Aquest últim capítol pretén recollir els principals aprenentatges extrets dels tres blocs d'anàlisi - avaluació del disseny, avaluació de la implementació i avaluació de l'impacte- per encarar el principal repte que ara afronta la Unitat d'Igualtat: l'elaboració del proper Pla d'Igualtat. Es tracta, doncs, d'un recull de conclusions i recomanacions, que tenen com a propòsit facilitar la presa de decisions futures i enriquir les reflexions que ja s'estan donant en el si de la Unitat.

5.1. Conclusions

- **Aquelles matèries més descuidades en el Pla d'Igualtat són les que menys han millorat durant aquest període.** En l'avaluació del disseny del Pla s'observava que els àmbits relacionats amb les condicions laborals i la retribució (bretxa salarial), la presència de dones en els càrrecs de presa de decisions (segregació vertical) i la distribució de dones i homes segons sectors o àrees de coneixement (segregació horitzontal) quedaven fora de l'abast del Pla o bé s'abordaven de forma superficial. La comparativa de les Diagnòs de finals de 2013 i 2018 posa en relleu que l'evolució en aquestes qüestions ha estat molt feble. Així, coincideix que els aspectes sobre els que no s'ha incidit durant el període del Pla són aquells en què no s'observen canvis i segueixen produint-se les mateixes desigualtats.
- **Els eixos sobre els que s'han invertit més esforços són el que presenta millors resultats.** Aquests són el primer eix del Pla, que fa referència a la *consolidació institucional de les polítiques d'igualtat i al canvi de cultura organitzativa*, i el segon eix del Pla, que fa referència a *fer visibles les desigualtats de gènere i sensibilitzar sobre aquesta qüestió*. L'avaluació de la implementació mostra com durant aquest període s'han impulsat diverses iniciatives en aquest sentit, més enllà de les accions estrictament associades a ambdós eixos. En aquest sentit, la comparativa de les Diagnòs 2013 i 2018 posa en relleu que aquesta és la línia que més avenços ha aconseguit.
- **Bona part de les dificultats identificades a l'hora d'implementar el Pla ja han estat resoltes.** La manca de personal amb dedicació específica, d'un pressupost assignat i d'un encàrrec clar i prioritari són obstacles que han dificultat l'execució del Pla d'Igualtat 2015-2019. El punt d'inflexió que ha suposat fer efectiu el compromís institucional en la segona part d'aquest període ha permès resoldre en bona part aquestes qüestions. La transversalitat de gènere és un dels reptes pendents per a la nova etapa.
- **La Unitat d'Igualtat compta amb les condicions idònies per aprofundir en la transversalitat de gènere i estendre aquesta perspectiva al conjunt d'àrees.** Aquesta qüestió podrà ser fàcilment assumida com una de les prioritats del proper Pla d'Igualtat atès que es disposa de les condicions de base necessàries per fer-la efectiva. El reconeixement institucional i orgànic, la dotació de recursos humans i econòmics i la formalització de procediments (com ara la cartera de serveis, el Pla de Comunicació de la Unitat o el Pla de Gènere de Docència) són elements fonamentals que afavoriran el desplegament del principi de transversalitat de gènere.

5.2. Recomanacions

Les recomanacions s'han agrupat en quatre blocs, que presenten a continuació.

5.2.1. Reflexions en relació a l'estructura de la Unitat d'Igualtat

Els diferents capítols d'aquest document han deixat clar que els canvis en l'estructura de la Unitat d'Igualtat representen en certa manera la culminació d'un procés i l'inici d'una nova etapa en la promoció de la igualtat de gènere a la UOC. Un cop assentada la nova composició amb la incorporació de la figura coordinadora, la Unitat es qüestiona ara quina és l'estructura organitzativa òptima. El que és indubtable és que l'estructura organitzativa depèn de les funcions de la Unitat, que també estan en procés de redefinició.

A continuació, s'aporten una sèrie d'idees que volen aportar llum a aquesta reflexió:

- **La Unitat d'Igualtat té voluntat per treballar propositivament i des de la vessant creativa.** Sovint, les polítiques d'igualtat s'han desenvolupat per donar compliment a normatives i les figures referents en aquesta matèria han basat la seva tasca en vetllar pel seu acompliment. La Unitat d'Igualtat de la UOC vol donar un gir en aquesta dinàmica, essent un motor de creació, pensament i reflexió. Ara bé, això implica que, per a que això sigui possible, la dimensió operativa i executiva ha d'estar molt pautada, sistematitzada i, sobretot, molt interioritzada. Si no és així, l'operativitat i la gestió del dia a dia acaba ocupant l'espai de la creativitat.
- **És necessari planificar les accions per fer efectiu el principi de transversalitat de manera progressiva.** La transversalitat de gènere implica incorporar aquesta perspectiva en el conjunt d'àrees i en l'estructura de la institució. Això pot requerir d'un exercici creatiu, però alhora implica sistematitzar i formalitzar mecanismes i processos de treball (com ara disposar de registres de recollida de dades segregades per sexe, planificar els procediments d'anàlisi d'aquesta informació, estendre els coneixements en gènere al conjunt de la plantilla, revisar els continguts docents, etc.). La incorporació de la perspectiva de gènere no pot fer-se sinó de manera gradual, establint petites fites que permetran anar assolint objectius. Per exemple, un primer pas és adaptar els sistemes de registre per a que permetin explotar dades segregades per sexe, un segon pas és responsabilitzar a cada àrea de la recollida d'aquestes dades, el tercer pas és vetllar perquè cada àrea analitzi l'impacte de la seva activitat segons el gènere, el darrer pas és que l'àrea revisi el seu funcionament/continguts per tal que no reproduïxi desigualtats.
- **Resulta imprescindible realitzar un exercici de planificació detallat i operatiu**, a partir de qual desglossar totes les activitats necessàries per assolir els objectius plantejats, tot definint els procediments d'implementació i les persones responsables. Aquest exercici és fonamental per a dimensionar el volum de feina que recau en la Unitat, i prendre decisions acurades en relació amb la necessitat de suports addicionals a la figura coordinadora.
- **Es proposa la següent estructura organitzativa de la Unitat**, a partir de l'anàlisi efectuada:
 - Una **figura coordinadora**, en qui recaigui la coordinació i el gruix de les decisions executives (del dia a dia) de la Unitat. En termes figurats, es podria parlar d'una "directora d'orquestra" que té la visió global de les accions per la igualtat de gènere i representa la Unitat.
 - Un **càrrec tècnic** (especialitzat en gènere), que doni suport a la figura coordinadora, assumint la major part de la feina productiva: l'elaboració del Pla d'Igualtat i altres

documents, l'anàlisi de les dades proporcionades per les figures referents, i eventualment, la gestió del Protocol d'assetjament.

Caldria valorar la càrrega de feina que podria assumir la persona coordinadora, i per tant la càrrega de feina que hauria d'assumir la persona tècnica, però inicialment es podria pensar en contractar una persona a mitja jornada.

- Una conjunt de **figures referents**, una per cadascuna de les àrees i/o departaments de la UOC, que esdevinguin membres formals de la Unitat i en les quals recaigui l'articulació de transversalitat de gènere dins la seva àrea.

Per a que aquestes persones puguin assumir la tasca de transversalitzar la perspectiva de gènere, és fonamental que es donin dues condicions:

1. Que puguin ser alliberades d'una part (com a mínim una petita part) de la seva càrrega laboral.
 2. El reconeixement de la seva participació. La participació a la Unitat d'Igualtat, amb les tasques que això els comporti, ha de formar part de les seves funcions declarades o formals i reconeguda pels seus o les seves caps.
- Més enllà de les persones que formin part de la Unitat d'Igualtat, es recomana **identificar les persones de la UOC que estan treballant, des dels àmbits de la docència i la recerca, en qüestions de gènere**, per tal de vincular-les als espais creatius i de reflexió. Aquestes persones podrien enriquir el treball de la Unitat, alhora que seria d'utilitat per conèixer qui i com està treballant sobre aquesta qüestió en el si de l'organització.
 - **Les figures referents i les persones que estan treballant en qüestions de gènere podrien col·laborar en Comissions de treball** específiques al voltant de temes o accions concretes. Aquestes es podrien reunir regularment sense que necessàriament impliqui totes les persones membre de la Unitat.
 - Eventualment es podria comptar amb **estudiants de pràctiques** que poguessin assumir tasques de producció específiques i així contribuir a introduir la perspectiva de gènere dins els continguts docents.
- **És pertinent crear una Comissió política**, que vetlli per l'assumpció i l'acompliment dels compromisos necessaris per impulsar la transversalitat de la perspectiva de gènere. Aquesta es podria reunir de manera puntual. Tanmateix, es considera fonamental per a garantir la dedicació de les persones referents i facilitar la transversalitat efectiva.
 - **També es considera pertinent i necessari crear algun tipus de vincle amb el Consell d'estudiants**, assegurant la representació de l'alumnat en algun dels espais de representació i participació creats en el marc de la Unitat.

5.2.2. Reflexions al voltant de la relació de la Unitat amb la resta àrees de la UOC

Com s'ha comentat en l'apartat anterior, l'estructura organitzativa de la Unitat pot facilitar o dificultar la relació de la Unitat amb les demés àrees de la UOC. Per tal d'assegurar que la perspectiva de gènere impregna totes les àrees i departaments de la UOC, de manera transversal (i no pas centralitzada en la Unitat d'Igualtat), és fonamental la representació de persones de cadascuna de les àrees com a membres de la Unitat. Aquesta proposta facilitaria:

- L'establiment de circuits de relació de cadascuna de les àrees i departaments de la UOC amb la Unitat d'Igualtat, a partir de la persona referent, i amb el suport de les persones membre de la Comissió política.

- Visibilitzar el suport institucional a la Unitat d'Igualtat, així com la seva posició en l'organigrama.
- Visibilitzar i enfortir el treball en xarxa.
- La recollida d'informació per a cadascuna de les àrees, que recauria en les persones responsables. D'aquesta manera, i amb el suport dels seus i les seves caps, les membres de la Unitat assegurarien la recollida de la informació sol·licitada des de la Unitat en la seva àrea de responsabilitat, i la transferència d'aquesta informació a l'equip tècnic de la Unitat, que n'assumiria l'anàlisi.

Una manera de reforçar aquesta aposta institucional podria ser vincular d'alguna manera el nou Pla estratègic amb el Pla d'Igualtat, evidenciant el compromís global de la institució amb la igualtat de gènere i facilitant la sistematització de procediments per assolir els objectius plantejats.

5.2.3. Reflexions sobre els reptes derivats de fer un Pla d'Igualtat en un entorn digital

Un altre repte rellevant té a veure amb el fet de posar en marxa un Pla d'Igualtat en un entorn digital. En aquest sentit es celebra la iniciativa de contractar un equip extern especialitzat per a la realització d'un Pla de comunicació digital de la Unitat.

En la mateixa línia, s'apunten una sèrie de recomanacions o reflexions que poden servir també per a impulsar la Unitat d'Igualtat en un entorn digital:

- **Aprofitar les xarxes socials, en especial el *twitter*, per dur a terme una comunicació més fresca**, que permeti connectar amb el professorat i l'alumnat, evitant les barreres que imposen els canals de comunicació formal de la UOC, que dificulten -com s'ha confirmat en diverses entrevistes- la comunicació i reflexió espontànies i *bottom-up*.
- **Identificar les persones més interessades per les qüestions de gènere per connectar-les amb la Unitat d'Igualtat, afavorir la relació i ampliar l'altaveu**. Es tractaria de demanar als professors col·laboradors, que tenen un contacte directe amb els i les estudiants, que identifiquin les persones més interessades i motivades pels temes vinculats al gènere, per tal de connectar-les amb la Unitat d'Igualtat.
- **Articular la Unitat amb els àmbits de docència o recerca que treballen qüestions relacionades amb la igualtat de gènere**. Resulta interessant difondre la tasca de la Unitat a les assignatures i espais que treballen les qüestions de gènere, així com afavorir la relació d'aquesta amb les àrees de docència i recerca corresponents. D'aquesta manera es potencien els canals de relació i comunicació de la Unitat amb altres espais de la UOC, afavorint possibles col·laboracions.
- **Convidar al consell d'estudiants a participar de l'elaboració del futur Pla d'Igualtat**. Seria interessant iniciar aquesta relació atorgant un lloc al consell d'estudiants en el procés de disseny i elaboració del nou Pla d'Igualtat de la UOC, tot afavorint una reflexió de qualitat i amb profunditat al voltant de les qüestions de gènere.

5.2.4. Recomanacions de cara a l'elaboració del nou Pla d'Igualtat

Els eixos previstos per al proper Pla d'Igualtat de la UOC són: (1) docència, (2) recerca, (3) comunicació i (4) organització, no necessàriament en aquest ordre. Sent aquesta la proposta, es realitzen un parell de recomanacions per a enfortir-la:

- **Fer visible el caràcter bidimensional del Pla (per àrees i per funcions).** La proposta d'estructura del futur Pla parteix de l'organigrama de la institució, mentre que fins ara s'ha estructurat a partir d'eixos estratègics o temes sobre els quals cal incidir. Així, convé explicitar a partir d'accions transversals que s'està demanant les mateixes tasques (i funcions) a cadascuna de les àrees: sensibilització, incorporació de la perspectiva de gènere, recollida de dades amb perspectiva de gènere, etc. D'aquesta manera el Pla asseguraria la transversalitat malgrat estar organitzat sectorialment.
- **Definir col·lectivament quins són els objectius del Pla a mig i llarg termini.** És important que el Pla compti amb un seguit de metes a mig i llarg termini associades als diferents eixos. Convé que aquests objectius responguin a les prioritats detectades a la diagnosi i que parteixin d'un exercici de reflexió col·lectiva amb el conjunt d'agents implicats -Unitat d'Igualtat, Consell d'estudiants, Comissió Política-.
- **Encarar les diferències salarials i la distribució de la plantilla en categories professionals i àrees i departaments amb mesures estructurals,** que cerquin canvis profunds en la cultura organitzativa i les condicions laborals de la institució. Aquests són els àmbits sobre els que menys s'ha incidit en el darrer període, malgrat els resultats de les Diagnòs 2013 i 2018. El nou Pla, per tant, té el repte d'afrontar aquesta qüestió amb mesures que cerquin canvis en l'estructura de l'organització.
- **Deixar palès que la transversalitat és una meta a mitjà a termini,** que s'ha d'assolir de manera progressiva per tal d'assegurar que queda totalment integrada en l'ADN de l'organització. Per això es recomana que el Pla sigui molt explícit a l'hora de fixar tasques i metes progressives, a anar assolint any a any. Així mateix, cal millorar l'operativització del Pla per tal d'assegurar la seva correcta implementació.
- **Dissenyar un Pla realista, alhora que estratègic.** Donat l'esforç institucional que requereix la interiorització de la transversalitat, es recomana construir un Pla no massa extens, amb poques accions molt estratègiques i molt ben pensades, assegurant que la seva implementació gaudeix del suport institucional i tècnic necessari. Es recomana, doncs, el disseny d'un full de ruta realista per als propers 4 o 5 anys, que permeti acabar de consolidar la Unitat d'Igualtat i sobretot, assentar unes bases sòlides per a la incorporació de la perspectiva de gènere de manera transversal en tot el funcionament de la UOC.

Annex 1. Com organitzar un Pla d'Acció

A continuació es descriu el pas a pas a tenir en compte a l'hora d'elaborar un Pla d'Acció i planificar la seva implementació.

1. Com s'organitza el Pla d'Acció

1.1. Estructura general

El Pla d'Acció s'organitza en grans **eixos estratègics**. Cada eix es desglossa en objectius estratègics i operatius.

Els objectius i les actuacions que es recullen en cadascun dels eixos integren de manera transversal els **principis rectors**. Els principis rectors orienten el Pla per donar resposta a les desigualtats de gènere. És a dir, que a l'hora d'elaborar el Pla s'han prioritzat els objectius i actuacions que s'adrecen a reduir les desigualtats identificades a la Diagnosi.

1.2. Organització lògica

A l'hora de llegir el Pla d'Acció és fonamental tenir present la relació lògica que hi ha entre cadascuna de les seves parts. Els **eixos** organitzen temàticament el Pla i en defineixen la seva estructura. A l'interior dels eixos hi trobem els **objectius estratègics, operatius i actuacions**, que es troben calendaritzades. Aquests tres elements mantenen una relació lògica i de necessitat; és a dir, cada activitat respon a un objectiu operatiu que, al seu torn, es deriva d'un objectiu estratègic. A continuació es defineix cadascun dels apartats:

Els **eixos** estructuren el Pla segons la temàtica que tracten.

Els **objectius estratègics** expressen les finalitats genèriques del Pla, però no assenyalen els resultats concrets que es volen assolir o com es volen assolir.

Els **objectius operatius** concreten els objectius estratègics i indiquen els efectes específics que es volen aconseguir.

Les **activitats o actuacions** són les accions concretes que cal dur a terme per desplegar les estratègies previstes i assolir els resultats esperats.

A més, cal remarcar que els objectius estratègics, operatius i les actuacions estan dissenyades per donar resposta a les **necessitats en matèria d'igualtat de gènere** extretes a partir de la Diagnosi. Per mostrar la relació entre la Diagnosi i el Pla d'Acció, a l'inici de cada eix es recullen les necessitats a les quals s'està donant resposta.

Finalment, les actuacions compten amb un **cronograma d'implementació**, que especifica el moment en què cal desenvolupar la planificació de l'actuació (ressaltat en color gris clar) i el moment d'execució (ressaltat en gris fosc).

2. Operativització

Com es detalla a l'apartat anterior, el Pla d'Acció contempla objectius generals, específics i actuacions. Per a cadascuna de les actuacions s'han definit unes fites que s'haurien d'acomplir en el període de temps que estableix el cronograma.

El desplegament de les actuacions, però, és un procés complex, que és convenient concretar abans de començar a executar-les. El nivell d'abstracció dels objectius estratègics és molt elevat i, en conseqüència, és difícil aterrar-lo en accions realment concretes. En altres paraules, el salt existent entre objectius estratègics i actuacions és massa gran per fer-lo "de cop". Per això, sovint les actuacions prenen més aviat forma d'objectius operatius, de manera que encara requereixen d'un procés de concreció o d'operativització per esdevenir el darrer nivell en la cadena del desplegament del Pla d'Acció.

2.1. La concreció de les actuacions

D'aquesta manera, per assolir la implementació de cadascuna de les actuacions cal dur a terme una tasca prèvia de definició i planificació de l'execució. Aquesta tasca implica concretar, pas a pas, de quina manera es desplegarà cada actuació, i qui seran les persones responsables d'impulsar-les.

Fonamentalment, cal concretar els següents aspectes:

- a. Les **tasques** o passos intermitjos a realitzar per tal d'executar l'actuació.
- b. Les **persones responsables** de dur a terme cadascuna de les tasques.
- c. El **cronograma detallat** d'execució de cadascuna de les tasques per poder acomplir amb les fites definides.
- d. Els **indicadors** de seguiment de l'actuació (amb la possibilitat de definir també els indicadors de resultat als quals donarien resposta).
- e. Les **fites** a assolir anualment, per tal de poder acomplir amb la fita global proposada i amb el cronograma.

La definició d'aquestes tasques temporalitzades i l'assignació de responsabilitats implicarà inevitablement **revisar les fites**. Per descomptat, es treballarà per acomplir-les, però es contempla la possibilitat que en algun cas hagin de ser revisades, en funció d'aspectes com el pressupost o la capacitat tècnica del moment.

De la mateixa manera, el **desplegament de les actuacions** es pot dur a terme **de manera progressiva**, atès que el cronograma de desplegament del Pla permet prioritzar aquelles actuacions que s'han d'implementar primer. Així, podem començar a concretar aquelles actuacions que haurem d'implementar primer. D'aquesta forma, la càrrega de treball de les actuacions es distribuirà entre els diferents anys durant els quals estarà vigent, i entre les diferents àrees i departaments implicats.