

GUÍA BÁSICA

**CUMPLIMIENTO
NORMATIVO
DE LA
LEGISLACIÓN
DE IGUALDAD
DE GÉNERO
EN ENTIDADES
SOCIALES**



Plataforma de ONG
de Acción Social

GUÍA BÁSICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO DE LA
LEGISLACIÓN DE IGUALDAD EN ENTIDADES SOCIALES

Edita	Plataforma de ONG de Acción Social Avda. Reina Victoria 28, planta baja. 28003 Madrid. 91 535 10 26 info@plataformaong.org
Depósito Legal	M-22732-2025
Coordinación	Plataforma de ONG de Acción Social
Autores	Mercedes Gutiérrez Duque Paula Villegas Martín Oscar D. Perea Arias
Con la colaboración de	 FEDERACIÓN MUJERES PROGRESISTAS
Financiado por	Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 Secretaría de Estado de Derechos Sociales Dirección General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales Plataforma de ONG de Acción Social
Diseño y maquetación	Taller Traficantes de Sueños
Edición española disponible en	www.plataformaong.org
© de la Edición	Plataforma de ONG de Acción Social, 2025

ADVERTENCIA

La presente Guía tiene una finalidad exclusivamente divulgativa, siendo la información y comentarios de carácter general y no constituyen asesoramiento jurídico alguno.

El uso de los criterios de esta Guía es responsabilidad exclusiva de la persona usuaria, la Plataforma de ONG de Acción Social no asume responsabilidad alguna por la utilización de la misma.

La Plataforma de ONG de Acción Social no se compromete a la actualización o revisión del contenido de esta Guía.

ÍNDICE

PRÓLOGO

7

INTRODUCCIÓN

9

1. ENTENDIENDO EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

13

1.1. ¿Qué entendemos por 'norma' en lo social?

1.2. El Cumplimiento Normativo

1.3. Para qué nos sirve el cumplimiento normativo en nuestra entidad social

1.4. Transparencia, Buen Gobierno y Gestión de la Calidad en el Cumplimiento Normativo

2. PASOS PARA INSTAURAR UN MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN MI ORGANIZACIÓN

23

2.1. Modelo de Cumplimiento normativo

2.2. Antes de empezar: recomendaciones clave

2.3. Siguiendo las fases de un proyecto: diagnóstico, planificación, desarrollo e implementación y evaluación

2.4. ¿Cómo nos ponemos en marcha?

2.5. Elementos básicos del Modelo de cumplimiento normativo

2.5.1. Política de cumplimiento normativo

2.5.2. Código de conducta

2.5.3. Régimen disciplinario

2.5.4. Canal de denuncias

2.5.5. Órgano de cumplimiento normativo y Oficialía de cumplimiento normativo

3. IDENTIFICACIÓN DE LAS OBLIGACIONES NORMATIVAS EN MATERIA DE IGUALDAD QUE AFECTAN A MI ORGANIZACIÓN SOCIAL

3.1. Principal normativa de igualdad por razón de sexo que afecta a las entidades sociales

- 3.1.1. Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género
- 3.1.2. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
- 3.1.3. Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación
- 3.1.4. Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo
- 3.1.5. Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres
- 3.1.6. Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual
- 3.1.7. Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres

3.2 Otra normativa en materia de igualdad

- 3.2.1. Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación
- 3.2.2. Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y garantía de las personas LGTBI
- 3.2.3. Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas

3.3. Otra legislación

3.4. El riesgo reputacional

- 3.4.1. El riesgo reputacional
- 3.4.2. Transparencia como principio rector
- 3.4.3. Gestión de crisis reputacionales
- 3.4.4. Elementos clave de una estrategia de comunicación ética

4. PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

4.1. ¿Qué contiene un Plan de cumplimiento normativo?

4.2. Análisis y elaboración del Plan de cumplimiento normativo

4.2.1. Identificación de los aspectos organizacionales

4.2.2. Identificación y análisis de riesgos

4.2.3. Mapa de riesgos

4.2.4. Generación de medidas y actuaciones

4.2.5. Temporalización

4.2.6. Indicadores

4.3. Implantación del Plan de cumplimiento normativo

4.3.1. Comunicación

4.3.2. Formación

4.3.3. Diligencia debida

4.3.4. Investigación e informes

4.4. Seguimiento y evaluación

4.4.1. Monitoreo del Plan de cumplimiento normativo

4.4.2. Análisis de resultados

4.4.3. Reporte

4.4.4. Mejora continua

4.5. Modelo de Ficha de cumplimiento normativo

ANEXO 1. POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

183

ANEXO 2. PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO

189

ANEXO 3. PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO POR MOTIVOS LGTBIQ+

199

BIBLIOGRAFÍA

203

ÍNDICE DE TABLAS

207

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

211

PRÓLOGO

La Plataforma de ONG de Acción Social presenta la ***‘Guía básica de cumplimiento normativo de la legislación de igualdad para entidades sociales’***. Con esta publicación, pretendemos aumentar el conocimiento de la normativa fundamental de igualdad que cada organización —independientemente de su tamaño— debe incorporar para el logro de una gestión eficaz en materia de igualdad de género. Asimismo, se abordan los principios relativos a los planes de igualdad y los distintos protocolos contra el acoso.

La sociedad actual exige a las organizaciones sociales un sistema eficaz de cumplimiento normativo que garantice la protección de los derechos fundamentales de todas las partes interesadas de la organización. Por ello, resulta esencial que las entidades conozcan las principales implicaciones que la legislación sobre igualdad conlleva para su actividad.

Esta guía se suma a otras publicaciones anteriores elaboradas en el marco del trabajo en cumplimiento normativo, entre las que destacan: el *Manual de elaboración de planes de cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social* (2020); el *Manual para la implementación de los elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo*, (2021); la *Guía básica de Transparencia para entidades de Acción Social* y la *Guía básica de buen gobierno para entidades de Acción Social* (2022); y la *Guía básica de Protección de Datos para entidades de Acción Social* (2023).

En línea con estos recursos mencionados, desde la Plataforma de ONG presentamos esta nueva guía como una herramienta que facilite a las entidades sociales el cumplimiento normativo en materia de igualdad, como una herramienta más, que facilite a las entidades sociales el cumplimiento normativo.

El objetivo es que esta Guía básica de cumplimiento normativo de la legislación de igualdad para entidades sociales se convierta en un referente para el Sector, proporcionando apoyo práctico y mecanismos útiles para que las entidades del Tercer Sector de Acción Social, puedan afrontar adecuadamente los requisitos legales vinculados a la igualdad de género. Todo ello basado en los distintos marcos legislativos como los que se regulan con los planes de igualdad o las auditorías retributivas.

La elaboración de esta guía ha sido posible gracias al trabajo continuado del Grupo de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación de la Plataforma de ONG de Acción Social, activo desde 2017. Su principal motivación ha sido ofrecer herramientas accesibles a organizaciones de todo tipo, que sirvan como motor para fortalecer el compromiso con el

cumplimiento normativo, la transparencia y el buen gobierno en el conjunto del Tercer Sector. También se ha contado con la valiosa colaboración de la Federación de Mujeres Progresistas, cuya amplia experiencia en igualdad de género ha enriquecido significativamente el contenido.

El día a día de las organizaciones de Acción Social constituye un sistema de gestión, actividades y operaciones (proyectos o servicios) que muchas veces generan amenazas y riesgos, en lo que respecta a la consecución de la igualdad de género, incluyendo las personas con las que se trabaja. Es por ello que se considera fundamental disponer de una descripción detallada de los principales riesgos de cumplimiento normativo, así como de los elementos más relevantes que intervienen en la gestión de los riesgos de incumplimiento, con el fin de gestionarlos y minimizarlos al máximo.

La minimización de estos riesgos implica conocer los elementos básicos de un modelo de cumplimiento normativo, identificar las obligaciones legales en materia de igualdad y aplicar las medidas técnicas y organizativas adecuadas para garantizar, y poder demostrar, el cumplimiento de la normativa vigente.

En definitiva, esta guía ha sido diseñada para que las entidades del Tercer Sector cuenten con directrices prácticas que les permitan integrar la perspectiva de igualdad en sus estructuras.

Desde la Plataforma de ONG de Acción Social, seguimos promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia, el buen gobierno y el cumplimiento normativo.

Confiamos en que esta publicación responda a las necesidades reales de las entidades sociales y que se convierta en una herramienta de referencia para avanzar hacia un Tercer Sector de Acción Social más solvente, ético y comprometido con la igualdad real.



YOLANDA BESTEIRO

Presidenta de la
Plataforma de ONG
de Acción Social

INTRODUCCIÓN

La Plataforma de ONG de Acción Social es una organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro, que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país. Su labor también contribuye al fortalecimiento del Tercer Sector de Acción Social.

Una de sus principales áreas de trabajo se centra en la Gestión de la Calidad, la Transparencia, el Buen Gobierno y el Cumplimiento Normativo. En este ámbito, la Plataforma ha impulsado diversos proyectos y actuaciones, entre los que destacan:

- **El acompañamiento a entidades sociales en la gestión de la calidad.**
- **El desarrollo de una aplicación de autoevaluación integrada en la herramienta de transparencia y buen gobierno.**
- **La publicación de materiales clave como:**
 - ▶ El Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo.
 - ▶ El Manual para la implementación de los elementos básicos del modelo de cumplimiento normativo.
 - ▶ La Guía básica de Transparencia y la Guía básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social.
 - ▶ La Guía básica de protección de datos personales en organizaciones sociales.
- **La realización de capacitaciones en línea en cumplimiento normativo.**
- **El impulso del Compromiso por la Calidad en el Tercer Sector.**
- **La elaboración consensuada de las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social.**

Desde la creación, en 2017, del Grupo de Transparencia, Buen Gobierno e Innovación, se ha consolidado una línea de trabajo orientada a promover herramientas que faciliten a las entidades sociales la implementación de una cultura de transparencia y buen gobierno. Este grupo también ha abordado los principales retos del Tercer Sector de Acción Social en materia de cumplimiento normativo.

Para el desarrollo de estas iniciativas, la Plataforma ha establecido alianzas con otras organizaciones del Tercer Sector, como la Coordinadora de ONG para el Desarrollo España y el Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). Además, mantiene convenios con diversos

organismos públicos, entre ellos el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España. Desde 2020, y como resultado del trabajo de este grupo, se ejecuta un programa específico centrado en el cumplimiento normativo. Durante 2025 se han desarrollado varias actuaciones que dan continuidad a este proceso, entre ellas:

- Capacitaciones sobre gestión y elaboración de planes de cumplimiento normativo.
- Capacitación en línea sobre los elementos básicos del modelo de cumplimiento normativo.
- Dos capacitaciones específicas sobre transparencia y buen gobierno.
- Acciones relacionadas con la protección de datos personales.

En este contexto se ha elaborado la Guía Básica de Cumplimiento Normativo de la Legislación de Igualdad en Entidades Sociales, cuyo objetivo es orientar a las organizaciones del Tercer Sector en la incorporación de las directrices establecidas por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, así como por las leyes y reales decretos que la desarrollan y complementan.

La guía proporciona herramientas y recomendaciones para que las entidades, independientemente de su tamaño o ubicación, puedan implementar sistemas de gestión que integren los elementos clave del cumplimiento normativo en materia de igualdad. Está especialmente dirigida a aquellas organizaciones con recursos limitados, ayudándolas a cumplir con los requisitos legales, mejorar su gestión, reducir riesgos y aumentar su eficiencia.

Con esta iniciativa la Plataforma continúa impulsando una cultura de transparencia, buen gobierno y cumplimiento normativo en el Tercer Sector de Acción Social.



1. ENTENDIENDO EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Con anterioridad a analizar el cumplimiento normativo en materia de igualdad, debemos entender a qué nos referimos cuando hablamos de cumplimiento normativo, el significado de los conceptos clave y a qué elementos estamos haciendo referencia. Por este motivo, en este capítulo nos aproximaremos a lo que se entiende por norma desde la perspectiva de las entidades sociales y definiremos qué entendemos por cumplimiento normativo. Además, se realizará una aproximación sobre la necesidad de llevar a cabo actuaciones sobre cumplimiento normativo en nuestra entidad.

1.1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR ‘NORMA’ EN LO SOCIAL?

El término norma proveniente del latín y significa *‘Regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.’*². Es decir, es un canon de comportamiento que debe ser respetado y que regula las principales actividades y conductas de la sociedad en aras de mejorar la convivencia.

Existen diferentes tipos de norma, que varían según su ámbito de aplicación: normas religiosas, normas morales, normas de conducta o sociales y normas jurídicas.

La principal función de la norma es la de indicar y regular la actividad del ser humano para que se adecúe a lo socialmente aceptado. Estas regulaciones *‘nos permiten respetar los derechos individuales, organizar la convivencia, establecer regulaciones de la actividad y del comportamiento de las personas que componen la sociedad para no favorecer necesidades, motivaciones o intereses particulares’*³.

Existen diferentes tipos de normas, que varían según su ámbito de aplicación: normas religiosas, normas éticas, normas de conducta o sociales y normas jurídicas.

El tipo de norma que adquiere una especial importancia para una guía o manual de cumplimiento normativo es la norma jurídica. Una norma jurídica es *‘una prescripción dirigida a la ordenación del comportamiento humano prescrita por una autoridad cuyo incumplimiento puede llevar a una sanción. Generalmente, impone deberes y confiere derechos’*⁴.

1 Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.

2 RAE. 2014. Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición.

3 Castillero Mimenza, O. Las 5 diferencias entre ley y norma.

4 Wikipedia.

LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS JURÍDICAS SON:

- **Carácter heterónomo:** son impuestas por otro sujeto.
- **Carácter bilateral:** frente al sujeto obligado a cumplir la norma, existe otro sujeto que está facultado para exigir su cumplimiento.
- **Carácter coercible:** Su no cumplimiento puede implicar sanciones.
- **Carácter externo:** Se deben cumplir, aunque no nos convenzan.

Una ley es una norma jurídica establecidas por la autoridad competente. **Las principales características de las leyes son⁵:**

- ▶ **Generalidad:** comprende a todas las personas que se encuentran en las condiciones previstas por ellas, sin excepciones de ninguna clase.
- ▶ **Obligatoriedad:** deben ser cumplidas por todas las personas, independientemente de su conocimiento (la ignorancia no es excusa) o voluntad.
- ▶ **Permanencia:** se dictan con carácter indefinido y sólo dejarán de tener vigencia mediante su abrogación, subrogación o derogación por leyes posteriores.
- ▶ **Impersonalidad y abstracción:** no están dirigida a personas específicas, ni para casos individuales o concretos, sino que se aplican a situaciones generales.
- ▶ **Coercitividad:** su incumplimiento puede implicar una sanción.
- ▶ **Irretroactividad:** como norma general, regulan los hechos que ocurren a partir de su entrada en vigor, salvo ciertas excepciones, como la retroactividad penal favorable.

Es habitual utilizar indistintamente y confundir los conceptos de norma y ley, así como los de norma jurídica y ley.

Mientras que las leyes son un tipo de norma jurídica, no todas las normas jurídicas son leyes. Así, también son normas jurídicas los reglamentos, las órdenes ministeriales, los decretos, las que emanan de actos y contratos celebrados entre particulares o entre estos y organismos públicos cuando actúan como particulares, sujetándose a las prescripciones de Derecho privado, y, en general, cualquier acto administrativo que genere obligaciones o derechos.

Además, existen normas que no son normas jurídicas ni leyes, como es el caso de las normas éticas. Las normas éticas son las reglas y principios que orientan el comportamiento de las personas, determinando lo que se considera incorrecto o correcto en diferentes

5 Grande Yeves, P. ¿Cuáles son las diferencias entre ley y norma?

situaciones, sobre todo, respecto a las consecuencias de las acciones sobre las demás. Debido a los fines sociales del Tercer Sector, las normas éticas cobran especial importancia.

No obstante, una norma ética puede coincidir con una ley, pero tal y como hemos mencionado, una norma ética puede existir independientemente de que se redacte una ley al respecto. Por ejemplo, no robar es una conducta impuesta tanto por normas éticas como por leyes, pero una persona con plenas capacidades siente y entiende que robar es una conducta no ética, por lo que tendrá por norma ética no robar, independientemente de que esta conducta esté regulada legalmente y conlleve una sanción o pena al respecto.

LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS EN FUNCIÓN DE SUS CARACTERÍSTICAS ENTRE NORMAS ÉTICAS Y JURÍDICAS SON:

- **Obligatoriedad:** el cumplimiento de las normas jurídicas es obligatorio para todos los sujetos obligados, mientras que las normas éticas no son obligatorias, aunque son importantes para la convivencia social y la reputación de las personas y organizaciones.
- **Origen:** las normas jurídicas son establecidas por el poder legislativo, ejecutivo o judicial de un estado. En cambio, las normas éticas se construyen socialmente y emanan de la conciencia individual y colectiva, de la moral social o de sistemas de creencias religiosas o filosóficas.
- **Alcance:** la norma jurídica se aplica o debería aplicarse a las personas de su ámbito territorial de aplicación, sin excepción, regulando la actividad de todos los miembros de una misma sociedad. Por el contrario, la norma ética puede ir dirigida a un grupo concreto de personas o a una situación muy concreta, siendo limitada y parcial.
- **Consecuencias de su incumplimiento:** en el caso de las normas jurídicas se produce una sanción de algún tipo, estando esta ya determinada de antemano. En el caso de las normas éticas es posible que no exista un castigo prefijado por incumplirlas o incluso que no suponga ninguno, aunque puede tener consecuencias morales y/o sociales para quien las incumpla.
- **Bilateralidad versus unilateralidad⁶:** las normas de la ética son unilaterales, ya que cuando una persona las cumple, dicho cumplimiento no implica el surgimiento de un derecho o de una obligación por parte de otras personas. Por el contrario, las normas jurídicas son bilaterales, ya que una obligación implica un derecho y viceversa. Por ejemplo, la firma de un contrato incluye derechos y obligaciones a ambas partes. En cambio, que una persona decida ser amable con todas las personas con las que se relacione, no implica alguna obligación similar para otra persona.

6 Marina del Pilar Olmeda García. Ética profesional en el ejercicio del derecho. 4ª edición.

	NORMA JURÍDICA	NORMA ÉTICA
Obligatoriedad	Son obligatorias	No son obligatorias
Origen	Poder legislativo, ejecutivo o judicial de un estado	Conciencia individual y colectiva, de la moral social o de sistemas de creencias religiosas o filosóficas
Alcance	Todas las personas de su ámbito territorial de aplicación	Limitado y parcial
Consecuencias de su incumplimiento	Sanciones legales	Consecuencias morales y/o sociales
Bilateral versus unilateral	Bilaterales (la obligación de su cumplimiento implica un derecho para otra persona y viceversa)	Unilaterales (su cumplimiento no implica el surgimiento de un derecho o de una obligación por parte de otras personas)

Tabla 1. Diferencias entre norma jurídica y norma ética

Para las entidades sociales, por su actividad y su idiosincrasia, cobran especial importancia las normas éticas, ya que están incluidas en su razón de ser. De tal forma que en el cumplimiento normativo se deberá prestar atención, no solo a las normas jurídicas (incluyendo las leyes), sino también a las normas éticas.

1.2 EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El Cumplimiento Normativo o *compliance* consiste en la implementación de políticas y procedimientos adecuados y eficaces para que una organización pueda realizar su actividad de acuerdo a las normas que le sean de aplicación, promoviendo una cultura de cumplimiento entre las personas vinculadas a dicha entidad. Con personas vinculadas nos referimos a los equipos directivos, las personas trabajadoras y voluntarias, y todos aquellos agentes con los que la entidad se relacione, como pueden ser proveedores, Administraciones Públicas, donantes o colaboradores, entre otros.

El cumplimiento normativo empezó a cobrar fuerza en España con la reforma del Código Penal (en adelante, CP) en el año 2010 y con su posterior mejora técnica del año 2015. En la reforma de 2010, se otorga responsabilidad penal a las personas jurídicas, entre las que se encuentran las entidades del Tercer Sector de Acción Social, por aquellos incumplimientos cometidos en beneficio o nombre de la organización. Las personas jurídicas tendrán, además, responsabilidad penal por los delitos cometidos tanto por el equipo directivo, como por las personas trabajadoras y voluntarias, así como por cualquier persona bajo la supervisión de la organización⁷.

⁷ Artículo 31 bis de la [Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal](#).

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que las consecuencias accesorias del artículo 129 del CP son aplicables a *“delitos cometidos en el seno, con la colaboración, a través o por medio de empresas, organizaciones, grupos o cualquier otra clase de entidades o agrupaciones de personas que, por carecer de personalidad jurídica, no estén comprendidas en el artículo 31 bis. Se podrá imponer motivadamente a dichas empresas, organizaciones, grupos, entidades o agrupaciones una o varias consecuencias accesorias a la pena que corresponda a la autoría del delito”*⁸, por lo que también les afectaría.

A mayores, dentro de la legislación que regula el cumplimiento normativo, hay que tener en cuenta la Ley Orgánica 1/2019⁹, la cual modifica la tipificación e introduce delitos nuevos para las personas jurídicas.

Todo lo explicado anteriormente implica que las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (en adelante, TSAS) pueden tener responsabilidad penal ante incumplimientos que supongan un delito penal cometido en su ámbito de actuación.

¿Qué puede hacer una entidad frente a esta situación? La Ley Orgánica 1/2015¹⁰ otorga a las entidades la posibilidad de eximirse, es decir, de no tener responsabilidad legal en determinadas circunstancias. Para ello, será necesario que la organización cuente con un modelo de prevención de delitos propio, eficaz y proporcional. De acuerdo a la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado¹¹, en este modelo de prevención se debe incluir la supervisión de un órgano autónomo, protocolos de gestión, decisión y ejecución que impidan la comisión de delitos, formación a las personas que trabajan en nuestra entidad, la materialización de canales de denuncia, o la revisión periódica del modelo y de su cumplimiento, entre otros puntos. En el caso de que un delito se cometa dentro de la organización, incluso en beneficio y representación de ésta, contar con un modelo fuerte de prevención de delitos, respaldaría a la entidad y sería decisivo para valorar la responsabilidad penal de la misma.

No obstante, en el ámbito de las entidades del TSAS no nos podemos limitar a la responsabilidad penal, ya que un incumplimiento normativo puede tener también otras consecuencias que pueden llegar incluso a desembocar en la desaparición de la entidad.

Y, además, en relación con el cumplimiento normativo, no podemos hacer referencia solo a la observancia de las leyes, sino que, debido a la condición y actividad de las entidades del Tercer Sector, se debe respetar todo tipo de norma, extendiendo el cumplimiento a todas las normas jurídicas y éticas que le sean de aplicación, incluyendo los principios y valores de la organización.

8 Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento Normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.

9 Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, para transponer Directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero y de terrorismo, y abordar cuestiones de índole internacional.

10 Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

11 Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015.

Un incumplimiento normativo puede tener diversas consecuencias en una entidad y dependerá del tipo de norma que se incumpla. Así, respecto a las normas jurídicas, las consecuencias pueden ser administrativas, económicas o penales. En cuanto a las normas éticas, las consecuencias ante un incumplimiento serían de índole reputacional, con posibles consecuencias económicas. De tal forma que, si en una entidad se produce un incumplimiento de las normas o conductas que se esperan de una ONG, se podría producir una pérdida de reputación y de confianza, que derivaría en una disminución del apoyo social y, como consecuencia, una caída de las donaciones, de los convenios firmados con terceras personas y de las colaboraciones. A esto habría que sumar el efecto que la crisis reputacional de una sola organización puede producir en el conjunto del TSAS.

1.3 PARA QUÉ NOS SIRVE EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN NUESTRA ENTIDAD SOCIAL

El principal motivo para que las organizaciones del TSAS se interesen por el cumplimiento normativo es el de eximirles de responsabilidad penal en caso de que alguna persona que forme parte de la organización cometa un delito por cuenta o en beneficio directo o indirecto de la organización¹².

No obstante, existen otros motivos por lo que sería recomendable la implantación de un Modelo de Cumplimiento Normativo. Estos motivos los podemos clasificar en tres grupos, dependiendo de la función que el cumplimiento normativo desempeñe en la organización. Así, podemos hablar de una triple función¹³:

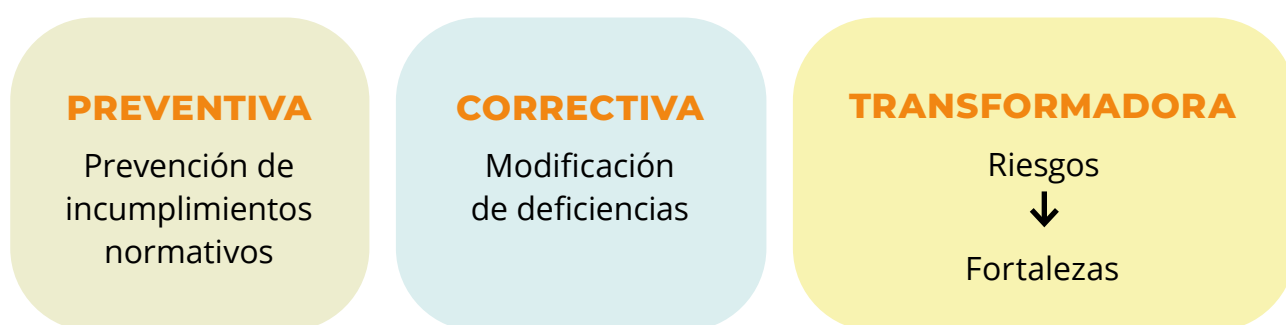


Ilustración 1. Funciones del Cumplimiento Normativo en las entidades del TSAS

➤ **FUNCIÓN PREVENTIVA:** consiste en poder evitar o reducir las consecuencias derivadas de un posible incumplimiento normativo. Consiste en el establecimiento de políticas, procedimientos u otras medidas de prevención, que permitirán reducir la probabilidad de que las personas de la organización lleven a cabo un incumplimiento normativo.

12 Artículo 31 bis de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

13 Plataforma de ONG de Acción Social. (2020). Manual para la implementación de los elementos básicos del modelo de cumplimiento normativo.

Por ejemplo, en relación con los delitos penales, en el artículo 31 bis del CP¹⁴ se indica que las entidades estarán exentas de responsabilidad penal cuando se cumplan ciertas condiciones. Una de estas condiciones es que *“el órgano de administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión”*.

- **FUNCIÓN CORRECTIVA:** una vez que se haya implementado un Modelo de Cumplimiento Normativo en la organización, éste detectará los incumplimientos que se produzcan y permitirá revisar los procedimientos y controles existentes, para que no se vuelvan a producir, y crear nuevos en caso de que fuera necesario.
- **FUNCIÓN TRANSFORMADORA:** cuando, para evitar nuevos posibles incumplimientos, es necesaria la revisión de los procedimientos y controles existentes en la entidad e incluso la creación de nuevos, la organización puede aprovechar para incorporar innovaciones que mejoren su trabajo. Así, el esfuerzo de implantar un Modelo de Cumplimiento Normativo se puede ver como una inversión para la organización a medio y largo plazo.

Para las organizaciones del TSAS es importante generar una cultura de respeto a las normas, tanto jurídicas como éticas. Esta cultura implicaría la implantación de medidas diseñadas e implementadas para garantizar que todas las actividades e interacciones de la organización respeten las normas externas vigentes, así como los principios y las normas internas aprobadas. Las medidas se diseñarían específicamente para la identificación, la prevención, la corrección y la gestión de posibles riesgos de incumplimiento normativo dentro de la organización.

Implantar un sistema de gestión de cumplimiento normativo es beneficioso para cualquier entidad del TSAS. Para las organizaciones de gran tamaño, al tener mayor capacidad para comunicar a la sociedad aquellas medidas que se estén implantando, aumentará la confianza de la sociedad en ellas, mejorando su “marca” o imagen. Además, puede ser una buena ocasión para dar a conocer aspectos de la organización que puedan haber quedado en un segundo plano en los planes de comunicación.

En las organizaciones de tamaño mediano o pequeño la capacidad de comunicación es más reducida y el impacto será menor. Aun así, generar confianza en una organización pequeña es clave para conseguir iniciar o fidelizar la relación con las personas socias, que pueden incluso pertenecer a un entorno cercano (barrio, comunidad o distrito, por

¹⁴ Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

ejemplo). Evitar cualquier brecha en la confianza es vital para poder continuar con las actividades que se llevan a cabo. Además, contar con un modelo de cumplimiento puede abrir las puertas a la obtención de financiación, ya que disponer de un sistema de gestión de cumplimiento normativo, o de elementos contenidos en él, puede ser un requisito o un aspecto puntuable a la hora de obtener ayudas públicas o privadas.

Para cualquier entidad, es una inversión clara al evitar incumplimientos con consecuencias administrativas, económicas, penales o reputacionales.

1.4 TRANSPARENCIA, BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

La Transparencia, el Buen Gobierno y la Gestión de la Calidad son claves para el cumplimiento normativo en las entidades sociales. Son herramientas fundamentales para que el Plan de cumplimiento normativo se pueda implantar con un resultado óptimo, permitiendo integrar y ejecutar eficazmente diversos tipos de medidas.

TRANSPARENCIA

Transparencia es poner a disposición de las personas de la organización y de la sociedad, en general, toda la información pertinente acerca de la entidad, de manera permanente, comprensible, completa y oportuna. Con información pertinente nos referimos a mostrar qué se hace en la organización, quién compone el órgano de gobierno, la estructura de la entidad, de dónde se obtienen los recursos y en qué se emplean, dónde está implantada, quién es la base social y, en definitiva, toda la información que puede ayudar a una tercera persona a decidir si quiere colaborar o relacionarse de alguna forma con la organización.

La transparencia será fundamental si se quiere que una organización disponga de una cultura de cumplimiento normativo, ya que uno de los principales factores para su éxito es que todas las personas relacionadas con la entidad conozcan el Modelo de Cumplimiento Normativo implementado y cómo les afecta.

Además, las organizaciones del TSAS, como el resto de personas jurídicas, tienen que cumplir con la legislación vigente en materia de transparencia, existiendo diversas normativas a nivel estatal y autonómico. Cada entidad deberá analizar qué normativa le es de aplicación y a qué le obliga.

A nivel estatal, las entidades sociales están obligadas a responder ante los requerimientos de la Ley de Transparencia siempre que el 40% de sus ingresos anuales provenga de ayudas o subvenciones públicas por importe superior a 5.000 euros, o aquellas que perciban una cantidad mayor a 100.000 euros.¹⁵ Las entidades que cumplan estas condiciones tienen una serie de obligaciones, entre las que se encuentran la de publicidad activa, que consiste en hacer pública la información de la organización.

¹⁵ Artículo 3 de la [Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno](#). Última modificación 6 de diciembre de 2018.

BUEN GOBIERNO

A nivel organizacional, el Buen Gobierno es entendido como los principios democráticos, de transparencia y los mecanismos de control establecidos que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de una entidad¹⁶. Estos principios orientan el proceso de toma de decisiones, las funciones de los órganos de gobierno y sus relaciones con otras partes interesadas.

El Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG) define Buen Gobierno como *“aquel que se organiza para tomar decisiones y ponerlas en práctica para cumplir su misión con eficacia y eficiencia y lo hace con sostenibilidad, con ética, con responsabilidad económica, ambiental y social, con integridad y de forma participada, desde una visión estratégica. Un buen gobierno actuará con coherencia transformadora entre fines y medios, con transparencia y se asegurará de todo que esto se cumpla”*¹⁷.

El Buen Gobierno en una organización implica que se adopten políticas aprobadas por el órgano de gobierno que se plasmarán en procedimientos y controles, todo en base a la normativa externa e interna aplicable a la entidad. La existencia de estas políticas, procedimientos y controles evitará o reducirá los incumplimientos normativos, por lo que el Buen Gobierno en una organización favorece el Cumplimiento Normativo.

Al igual que la Transparencia, el Buen Gobierno genera confianza en la organización, independientemente de las personas que conformen el órgano de gobierno en un momento determinado.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gestión de Calidad es el conjunto de procedimientos y actuaciones llevadas a cabo en la entidad que garantizan que sus actividades se desarrollan satisfactoriamente y que las atenciones y servicios prestados cumplen los requisitos establecidos por la normativa y por los financiadores, entre otros.

Seguir procedimientos y actuaciones que fomentan la calidad ayuda a las entidades sociales a evitar problemáticas asociadas a incumplimientos normativos. Por esta razón, el implantar una norma de gestión de calidad como puede ser la norma ISO 9001: 2015, nos ayuda a plantear actuaciones para abordar y gestionar posibles riesgos de incumplimiento.¹⁸

Además, al tener que renovar los sellos de calidad, las entidades sociales tienen que mantener en estado óptimo los procedimientos y actuaciones establecidos.

16 Junta Directiva en el caso de las asociaciones y Patronato en las fundaciones.

17 Instituto para la Calidad de las ONG. (2018). Guía de Buen Gobierno y Transparencia.

18 ISO 9001: 2015 “Sistemas de gestión de calidad: Requisitos CAPÍTULO XI ‘De los delitos relativos a la propiedad intelectual e industrial, al mercado y a los consumidores’, Apartado 6.1. ‘Acciones para abordar el riesgo y oportunidades’.



2. PASOS PARA INSTAURAR UN MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN MI ORGANIZACIÓN

2.1. MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El Modelo de Cumplimiento Normativo es el sistema de prevención, gestión y control de los riesgos de incumplimiento normativo que pueden darse en una organización. Este sistema nos permitirá analizar y afrontar los riesgos de incumplimiento de las normas externas e internas que afectan a la entidad.

A continuación se analizan los componentes de un ejemplo de Modelo de Cumplimiento Normativo:

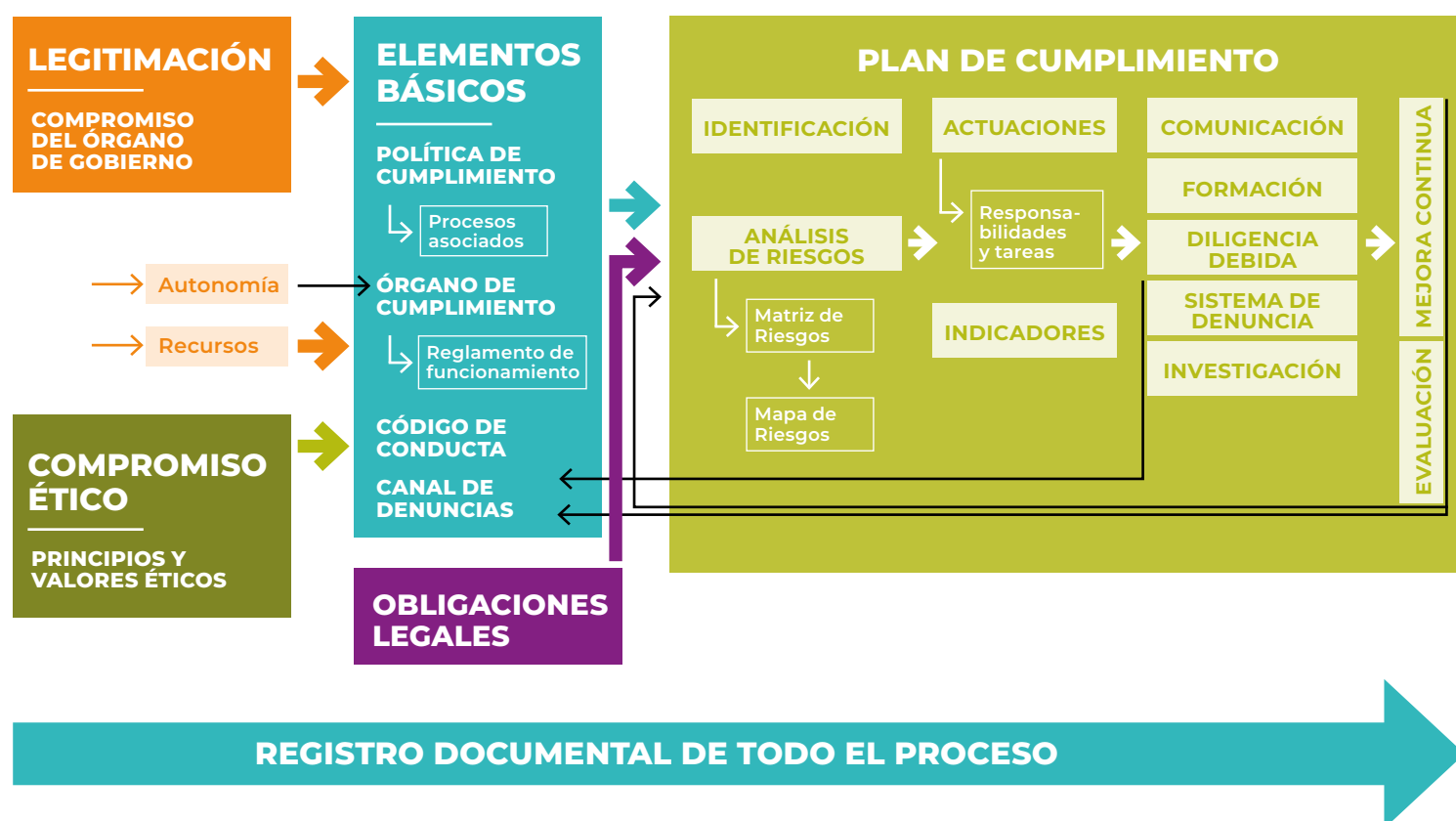


Ilustración 2. Ejemplo de Modelo de cumplimiento normativo

A modo de resumen, podemos decir que para establecer un Modelo de Cumplimiento Normativo sería necesario:

A. LEGITIMACIÓN: se parte del compromiso del órgano de gobierno y la dirección con una Política de cumplimiento normativo basada en los principios de transparencia e integridad. Además, se tiene que dotar de recursos al Modelo de Cumplimiento Normativo para su correcta implantación y análisis.

B. COMPROMISO ÉTICO: es necesario no perder de vista los fines sociales y los principios y valores éticos de la organización.

C. LA CONCRECIÓN DE UNA SERIE DE ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO:

- ▶ Elaboración de una Política de cumplimiento normativo y sus procedimientos asociados.
- ▶ Órgano de cumplimiento: concretar un órgano o persona responsable del cumplimiento normativo al que se debe dotar de autonomía. Es interesante incluir un reglamento interno de funcionamiento del órgano de cumplimiento.
- ▶ Hay que disponer de un Código de conducta que nos ayude a minimizar los riesgos que detectemos para nuestra organización.
- ▶ Canal de denuncias: se debe generar un sistema que facilite que se pueda informar sobre cualquier incidencia sucedida en la organización.

D. IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES NORMATIVAS que debemos cumplir para poder detectar los posibles incumplimientos en los que podemos incurrir.

E. LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO, QUE IMPLICA LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- ▶ Identificación de las especificidades de nuestra entidad.
- ▶ Análisis, que consiste en:
 - Analizar los riesgos, para lo que nos será de ayuda una matriz de riesgos.
 - Responder a las conclusiones del análisis de riesgos generando un mapa de riesgos y una serie de actuaciones a realizar, para lo que nos será de ayuda contar con objetivos de cumplimiento medibles con indicadores, siempre que sea posible. Además, se deben incluir las responsabilidades y tareas de los distintos puestos y equipos.
- ▶ Implantación:
 - Comunicación: se debe difundir nuestro modelo y plan de cumplimiento a todas las personas implicadas.
 - Capacitación: se debe dar formación a las personas de nuestra organización para la correcta implantación de nuestro modelo de cumplimiento.

- Sanciones e incentivos: se puede generar un sistema que sancione los posibles incumplimientos, pero al mismo tiempo incentive la correcta implantación del sistema de cumplimiento.
- Diligencia Debida de personas usuarias, proveedores y otros terceros extendiendo a estos terceros las exigencias básicas del sistema de cumplimiento.
- Sistema de denuncias: generar un sistema que facilite que se pueda informar sobre cualquier incidencia sucedida en la organización.
- Investigación: se debe contar con un procedimiento de investigación interna, eficaz y ecuánime.
- ▶ Evaluación y mejora continua, que supone:
 - Contar con un sistema de evaluación y mejora continua eficaz.
 - Actualizarse a nuevos requerimientos normativos.

F. REGISTRO: todo el proceso debe quedar registrado de manera clara en todas sus fases, desde el acta de la junta directiva u órgano de gobierno en la que se aprueba la implantación de un modelo de cumplimiento normativo, hasta las evaluaciones realizadas, sus conclusiones y las medidas correctoras adoptadas.

2.2. ANTES DE EMPEZAR: RECOMENDACIONES CLAVE

Las organizaciones con éxito a largo plazo son aquellas que construyen su cultura tomando como base los principios de integridad y cumplimiento normativo. Es una ocasión de fortalecimiento y apertura a nuevas oportunidades para la entidad, no solo una respuesta ante responsabilidades legales.

Esta oportunidad se genera cuando todas las personas dentro de una organización tienen integrada la cultura de cumplimiento. **Para ello, es imprescindible contar con tres elementos clave:**

- ▶ **Compromiso del órgano de gobierno y dirección,** del poder político y ejecutivo. Dicho compromiso debe quedar reflejado por escrito y trasladarse a un apoyo efectivo y material para todas las fases del proceso.
- ▶ **Plan de formación eficaz** que incluya principios, obligaciones, procedimientos, la importancia de estos y el impacto que tienen los distintos riesgos.
- ▶ **Plan de evaluación y mejora continua** que sirva de referencia para adaptar las medidas implementadas de prevención y control de riesgos.

Además, un elemento crítico es la construcción de un órgano que supervise el modelo de cumplimiento normativo. Este órgano debe contar con la independencia necesaria para realizar su trabajo sin presiones ni conflictos de interés y tiene que estar dotado con el presupuesto y los recursos técnicos y humanos necesarios. Si se cumplen las premisas anteriores, se demostrará el respaldo de la junta directiva u órgano de gobierno, siendo el último responsable de establecer una cultura de cumplimiento dentro de la organización.

2.3. SIGUIENDO LAS FASES DE UN PROYECTO: DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

Para implantar un Plan de cumplimiento normativo se debe seguir el mismo esquema que para diseñar un proyecto de intervención social. La organización debe concretar el porqué, el qué, el cuándo y el cómo, cómo va a ser la evaluación, y qué recursos son necesarios, tanto a nivel humano como material:

- A. ¿POR QUÉ?** En este momento del proceso ya no hablamos de motivos legales o reputacionales. Las razones vienen determinadas por el resultado del **diagnóstico** de nuestra investigación. Debemos, a partir de una identificación de las especificidades de nuestra organización, concretar qué normas legales afectan a nuestra actividad y realizar un estudio de nuestros riesgos particulares. Este será el punto de partida sobre el que planificar las acciones concretas que llevar a cabo. Un elemento esencial de esta fase diagnóstica es la matriz de riesgos. Esta matriz es la referencia para realizar el mapa de riesgos que viene recogido en el artículo 31 bis del Código Penal y las normativas vigentes aplicables, así como sus posteriores actualizaciones.
- B. ¿QUÉ HACEMOS?** Estaríamos en la fase de **planificación** de las actividades en relación a unas metas de cumplimiento de objetivos específicos para llegar a un objetivo general. Un modelo de cumplimiento se puede enfocar como un proyecto y las partes que componen un proyecto las conocemos bien. Nuestro objetivo general sería la disminución o eliminación del riesgo de cometer un incumplimiento normativo. Para ello, partiendo de nuestro mapa de riesgos, establecemos cuáles son nuestros objetivos específicos, a qué aspectos vamos a dirigir el modelo de cumplimiento. También debemos generar en la medida de lo posible indicadores para poder medir el avance en la consecución de nuestro Plan. Debemos planificar también qué recursos humanos, técnicos y económicos vamos a destinar a este fin, de modo que aseguren la eficacia e independencia de quien gestione el modelo.
- C. ¿CÓMO LO HACEMOS?** Este punto responde a la **implantación** del Plan a partir de la ejecución de políticas, procedimientos, protocolos, así como la comunicación y la formación que vamos a generar para cumplir nuestros objetivos.
- D. LA EVALUACIÓN** va más allá de un análisis final de aquello que ha funcionado y los errores cometidos, es una oportunidad para realizar una mejora continua del modelo de cumplimiento. Es recomendable realizar una evaluación continua del funcionamiento del proceso que nos permita introducir cambios frente a modificaciones normativas y carencias del propio modelo. La evaluación es parte esencial del cumplimiento normativo y una muestra clara del impulso por parte de la organización de una cultura de cumplimiento. Cada evaluación da lugar a un informe de la misma que será elevado al equipo de gobierno. Las evaluaciones serán periódicas del funcionamiento global del modelo, y puntuales en relación a la gestión de posibles denuncias o riesgos de incumplimiento.

Durante todo el proceso, debemos registrar cada paso que demos, tanto para demostrar la voluntad de cumplimiento y todas las medidas implementadas, como para explicar cuáles han sido los criterios para las decisiones tomadas en el caso de tener que exponerlo judicialmente. A esto, le llamamos trazabilidad del modelo de cumplimiento y consiste en un registro por escrito de las decisiones y acciones realizadas, las fechas, las personas o equipos implicados que además deben firmar el documento y aquellos otros puntos que nos sirvan para entender y explicar qué, cómo, cuándo y de qué forma estamos trabajando la cultura de cumplimiento en nuestra organización.

2.4. ¿CÓMO NOS PONEMOS EN MARCHA?

El primer paso esencial para implantar un modelo de cumplimiento normativo en nuestra organización es contar con el compromiso firme del órgano de gobierno. Es desde éste de quien debe partir el impulso para la implantación. Dicho compromiso debe quedar recogido por escrito en el acta de la reunión en la que se decida comenzar a instaurar la cultura de cumplimiento y, debe incluir la dotación de recursos para este fin, ya sean humanos, materiales o económicos.

Una vez tomada la decisión, analizaremos en qué ámbitos de la organización vamos a aplicar el modelo de cumplimiento, cuáles son los recursos que vamos a necesitar y con cuáles contamos, qué persona o personas serán las responsables de la gestión del Plan de Cumplimiento, es decir, quiénes conformarán el órgano de cumplimiento, los plazos previstos y cómo vamos a realizar la evaluación de éste.

Una vez constituido el Órgano de cumplimiento, este realizará un análisis diagnóstico de la organización en relación al cumplimiento normativo. En el diagnóstico se identificarán las características de la organización, las normativas aplicables, las medidas existentes (políticas, procedimientos, controles, etc.) y los riesgos potenciales, para posteriormente elaborar el Plan de cumplimiento.

Todo el proceso debe quedar registrado documentalmente de cara a posibles auditorías, requerimientos judiciales o la propia evaluación interna. Los documentos de la fase previa a la elaboración del Plan de cumplimiento son:

- ▶ Acta de la reunión del órgano de gobierno en la que se aprueba elaborar e implementar un Plan de Cumplimiento Normativo.
- ▶ Acta de formación y nombramiento del Órgano de Cumplimiento.
- ▶ Declaración de conformidad de cada miembro del Órgano de Cumplimiento.
- ▶ Procedimiento de actuación en caso de conflicto de intereses.

- Declaración responsable de ausencia de conflicto de intereses a la hora de constituir el Órgano de Cumplimiento por las personas que lo integran.
- Relación de recursos destinados (económicos, humanos y técnicos).

Tras la decisión firme del órgano de gobierno, se debe comunicar al resto de la organización qué es el cumplimiento normativo, que se va a implantar un modelo de cumplimiento normativo en la entidad y qué pasos se planean seguir. Este paso es esencial porque instaurar un sistema de gestión de cumplimiento normativo conlleva la introducción de cambios en la organización. Estos cambios afectan a distintas partes de la entidad como son las personas, la cultura organizativa, las tareas y los procedimientos, entre otros.

En todo momento tenemos que tener en cuenta que trabajamos con procesos, proyectos, convocatorias, pero sobre todo con un equipo de personas. Los cambios en las organizaciones tienen impacto en los equipos que trabajan en ellas. Pueden surgir diferentes actitudes que favorezcan o dificulten el inicio o desarrollo de un modelo de cumplimiento. Tener esto en cuenta, potenciar aquellas iniciativas de participación y prever resistencias, hará que nuestros esfuerzos sean más eficientes.

La resistencia al cambio se produce cuando se da una falta de comunicación transparente del proyecto que se va a llevar a cabo; en qué consiste, cuál o cuáles son los motivos para llevarlo a cabo y cómo esto va a afectar al ámbito laboral de quienes forman parte de la organización. Explicar los beneficios globales y particulares de una cultura de cumplimiento y de la aplicación concreta de la normativa vigente y del código de conducta, evitará que el foco sea la visión negativa sobre los esfuerzos particulares que se llevarán a cabo para que esto ocurra. Cuando las personas tienen suficiente información sobre lo que va a suceder, las motivaciones y sus propios recursos para afrontarlos, incorporan el proyecto como propio con mayor facilidad.¹⁹

Otros factores que ayudan a generar un clima de participación son las comunicaciones encargadas de rebajar la preocupación en relación con la sobrecarga de trabajo que esto pueda suponer y la falta de recursos económicos para llevarlo a cabo.

La comunicación, la formación y la transparencia resultan claves desde el instante en el que planteamos en reunión de la junta directiva o del patronato la necesidad de instaurar un modelo de cumplimiento.

¹⁹ López Duque, M.E., Restrepo de Ocampo, L.E., López Velásquez, G.L. (2013). Resistencia al cambio en las organizaciones modernas 150-153.

2.5 ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Todo Modelo de cumplimiento tiene una serie de componentes que son sus elementos básicos, sin los cuales no podría funcionar.

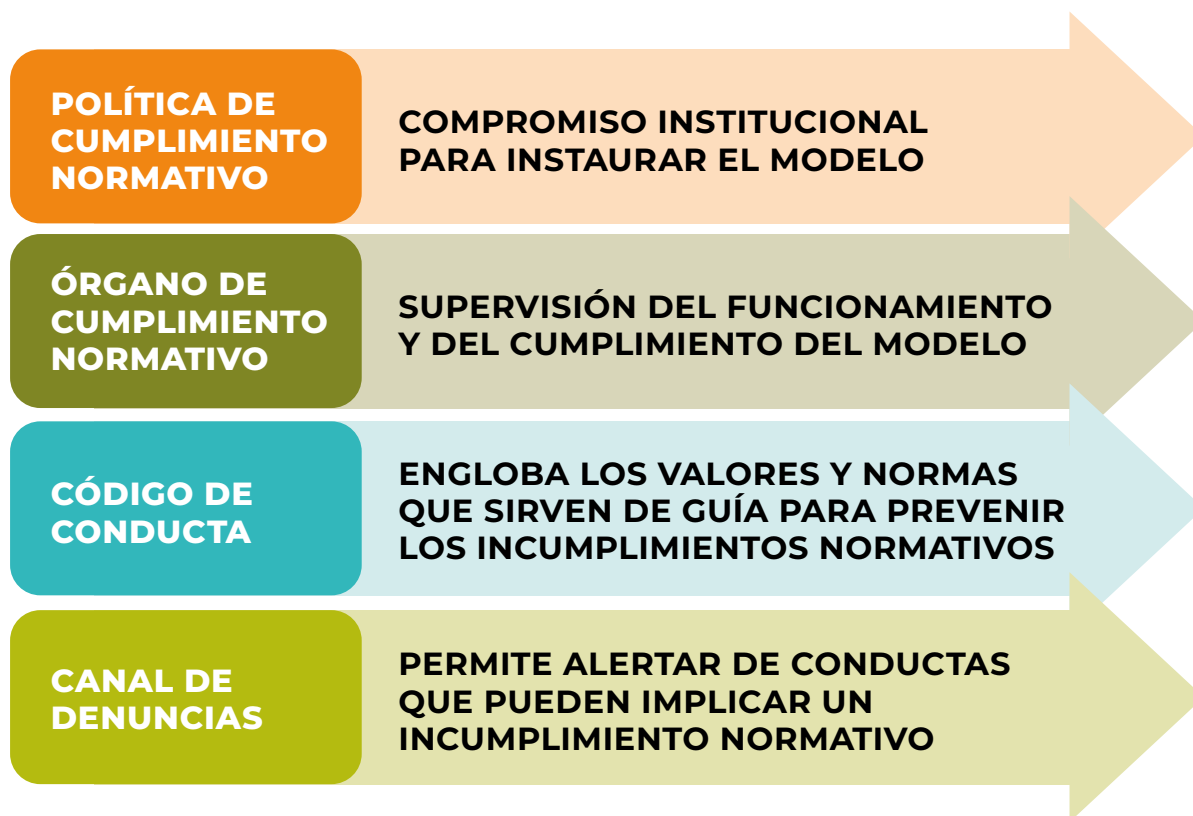


Tabla 2. Elementos básicos del Modelo de cumplimiento normativo

A continuación, describimos brevemente cada uno de los elementos básicos del Modelo de cumplimiento normativo, aunque remitimos al [Manual para la Implementación de los Elementos básicos del Modelo de Cumplimiento Normativo](#), publicado por la Plataforma de ONG de Acción Social, donde se tratan en mayor profundidad.

2.5.1. POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Para instaurar un modelo de cumplimiento normativo en la organización es clave el compromiso del órgano de gobierno. Dicho compromiso debe quedar reflejado por escrito y trasladarse a todas las fases del proceso. Pues bien, la Política de cumplimiento normativo es **el compromiso del órgano de gobierno para implantar una cultura organizativa de cumplimiento e instaurar un sistema de gestión de dicho cumplimiento en la organización**, que debe figurar por escrito y estar aprobada.

Es una declaración institucional sobre los principios generales en los que se van a sustentar todos los procesos, procedimientos y cualquier documento o tarea derivada de ella. No describe cómo se deben hacer las cosas sino qué criterios seguir al hacerlas.

Para que la Política de cumplimiento sea eficaz, deben cumplirse una serie de **requisitos**:

- que tenga coherencia interna y con el resto de componentes de la organización;
- que sea consensuada por las personas integrantes de la organización o por personas representantes de todos los colectivos;
- que cumpla la normativa o recomendaciones relacionadas con el cumplimiento normativo;
- que sea difundida a todas las personas de la organización y;
- que se revise periódicamente, al menos una vez al año.

La Política de cumplimiento normativo **debe ser un documento a medida de cada organización**, ya que es la expresión formal de su voluntad e intención de instaurar una cultura de cumplimiento normativo. Por esta razón, no puede ser sustituida en ningún caso por modelos prediseñados. No obstante, al tratarse de una política, debe contener una serie de elementos básicos²⁰. A continuación, se propone el contenido de una Política de cumplimiento, incluyendo esos elementos básicos:

POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
1.	Histórico de revisiones
2.	Introducción
3.	Normativa de referencia
4.	Ámbito de aplicación
5.	Principios básicos
6.	Requisitos para la aprobación de la política
7.	Entrada en vigor y vigencia

Tabla 3. Elementos de una Política de cumplimiento normativo

La Política debe ir en línea con la Misión, Visión, Valores y fines sociales de la entidad y para su redacción se debe tener en cuenta la legislación vigente que le sea de aplicación, que incluye la externa de ámbito europeo, estatal y autonómico, así como la interna.

²⁰ Apartados mínimos que debe tener cualquier política de acuerdo a la Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG.

2.5.2. CÓDIGO DE CONDUCTA

El Código de conducta es el **documento que engloba todos los valores y normas éticas de la organización y que debe estar en línea con el cumplimiento de la legislación vigente que le sea de aplicación**. Incluirá los principios y las conductas que se espera sean desarrolladas por todas las personas de la organización, así como una referencia a aquellas conductas no permitidas y sus correspondientes sanciones.²¹

El Código de conducta tiene más utilidad que el indicar los valores y los principios de la organización, puesto que también sirve de guía para prevenir que se cometan incumplimientos normativos tanto por parte de las personas de la organización, como por aquellas otras personas con las que se tiene relación.

Es el punto de partida sobre el que se debe asentar el sistema de cumplimiento normativo de la organización. Para que el Código de conducta alcance sus objetivos deben de cumplirse una serie de condiciones:

LOS PROMOTORES DEBERÁN SER EL ÓRGANO DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN
Debe basarse en los valores y principios de la organización y en la normativa externa e interna
Debe ser aprobado por el órgano de gobierno y accesible externa e internamente
Implantación para que sea eficaz
Existencia de mecanismos de control de su cumplimiento
Existencia de mecanismos de revisión y actualización periódicos

Tabla 4. Requisitos y características del Código de conducta

El Código de conducta debe ser sencillo, comprensible, accesible para ser consultado por toda la organización y por personas externas y elaborado específicamente para la organización.

El contenido a incluir en el Código también dependerá de cada entidad, pero en su redacción deberá tenerse en cuenta que tiene que cumplir sus objetivos y servir de guía para prevenir que no se produzcan incumplimientos normativos en la organización y proyectar y promover una imagen de cultura de cumplimiento.

21 World Compliance Association. (2019). Guía de implementación de compliance para pymes “Manual práctico de implementación”.

EJEMPLO DE ÍNDICE DE CÓDIGO DE CONDUCTA
1. Histórico de revisiones
2. Introducción o presentación de la entidad
3. Principios o valores, misión y visión de la entidad
4. Alcance
5. Normas de conducta
6. Otra normativa interna de aplicación
7. Régimen disciplinario
8. Seguimiento y evaluación
9. Entrada en vigor y vigencia
10. Anexos

Tabla 5. Ejemplo de índice de Código de conducta

2.5.3. RÉGIMEN DISCIPLINARIO

El **Régimen disciplinario** es un documento que reúne el conjunto de medidas punitivas (sanciones) que se derivan del incumplimiento del Código de conducta de la organización. Dicho documento recogerá todas aquellas actividades sancionables, tanto por infracción como por intento de esta. Se señalarán las sanciones que conlleva cada actividad, agravantes y atenuantes, así como la duración y prescripción de las mismas.

El órgano de gobierno impulsará y será responsable del Régimen disciplinario y tendrá que contar con la aprobación de la Junta Directiva y de la Asamblea o del Patronato.

El establecimiento de un Régimen disciplinario es, además, uno de los requisitos que establece el Código Penal²² en su artículo 31 bis en el punto 5, apartado 5º, para que la organización esté exenta de responsabilidad penal, donde se indica que las organizaciones *“establecerán un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo”*.

El principal objetivo de establecer un Régimen disciplinario no es el de sancionar las conductas de incumplimiento que se puedan producir, sino actuar como elemento disuasorio para que estas no ocurran.

²² Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.

El Régimen disciplinario, junto al Código de conducta, **debe ser repartido a todo el personal de la organización y ser accesible en todo momento para cualquier consulta.**

Dado que las sanciones que figuran son aplicables en exclusiva a las personas trabajadoras de la organización, el Régimen disciplinario será solo de aplicación directa a las personas cuya relación con la organización sea laboral. En relación con las personas voluntarias y terceras personas, entre las que se encuentran las personas en arrendamiento de servicios y los proveedores, en función de la gravedad del incumplimiento del Código de conducta, se deberá decidir si se les envía una advertencia por escrito o, si incluso, se rescinde la relación.

2.5.4. CANAL DE DENUNCIAS

Un Canal de denuncias, también llamado en ocasiones Canal ético, es un **medio de comunicación de sospecha de irregularidades o comisión de delitos.** El canal se habilita para que las personas puedan denunciar actividades delictivas, bajo sospecha de serlo o que incumplan la normativa externa o interna de nuestra organización, entre la que se encuentra el Código de conducta.

Los puntos más destacados de un Canal de denuncias son los siguientes:

- La normativa que los regula en España son la Ley 2/2023²³, que es una transposición de la Directiva Europea 2019/1937²⁴, conocida como la “Directiva Whistleblowing”.
- Esta normativa establece establecen la obligatoriedad para todas las **entidades, públicas y privadas, que cuenten con más de cincuenta personas trabajadoras en plantilla** a que instauren un canal de denuncias interno o un sistema interno de información. Pero, además, tanto la Directiva como la Ley 2/2023 añaden que, las entidades que cuenten con que se dedican a cierto tipo de actividades también tienen la obligación de establecer de manera obligatoria un Canal de denuncias²⁵. Esta obligación se aplicará a las entidades relacionadas con servicios, productos y mercados financieros, prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo y seguridad del transporte y protección del medio ambiente. Es en relación con la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, que se puede interpretar que afecta a las fundaciones y asociaciones como sujetos obligados de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- **No existe un único modelo de Canal de denuncias:** existen canales de denuncias basados en vías de comunicación propias de la entidad, a través de aplicaciones informáticas especializadas o externalizándolo con alguna empresa proveedora. Todas las opciones conllevan ventajas e inconvenientes. **Se permite la presentación de comunicaciones anónimas,** así como por escrito o verbales o de ambos modos.

23 [Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.](#)

24 [Directiva \(UE\) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.](#)

25 [Art. 10, punto 1, letra b de la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.](#)

- Para que un Canal de denuncias sea eficaz **debe ser accesible y conocido**, por lo que debe difundirse su existencia. La incorporación a la página web o a la plataforma digital que se utilice facilita que cualquier persona que forme parte de la entidad o cualquier persona usuaria pueda formular una denuncia en caso necesario. Y no se debe olvidar generar un canal analógico para que cualquier persona pueda hacer llegar sus denuncias, y no excluir a las personas que no tengan destrezas digitales.
- Entre las ventajas de contar con un Canal de denuncias se puede señalar:
 - ▶ En el ámbito de una cultura de transparencia, el Canal de denuncias **facilita la comunicación interna y externa**, especialmente frente a riesgos de delitos relacionados con la corrupción y la estafa.
 - ▶ Además, contar con un Canal de denuncias accesible y público **mejora la reputación de la entidad**, que es vista como una organización implicada con la cultura del cumplimiento normativo, no permitiendo actitudes ilegales y fuera de la ética común. Facilita la identificación temprana de comportamientos que puedan resultar no solo en problemas de ámbito legal, sino en escándalos mediáticos y en crisis de imagen o reputacionales.
- Para garantizar la funcionalidad del Canal de denuncias **es imprescindible respetar el principio de confidencialidad**: implica garantizar la protección de las personas denunciantes para que no sufran represalias y asegurar tanto su anonimato como el de la persona denunciada y el de las personas implicadas en los hechos denunciados. Los datos de estas personas se protegerán dentro del entorno de gestión del Canal de denuncias y serán reforzados con la Política de Protección de Datos. La organización debe avalar, además, un **trato imparcial de la denuncia** mediante un protocolo de actuación ante posibles conflictos de intereses y un proceso de toma de decisiones basado en evidencias.
- La **transparencia es clave en la gestión del Canal**: así, la promoción del uso de éste como vía de comunicación segura de denuncias requiere de la difusión de los aspectos relativos al mismo. Estos aspectos incluyen la publicación en la página web de la política de protección de datos, un régimen sancionador accesible para todas las personas pertenecientes a la organización, así como la información de los principios bajo los que se rige el Canal. Además, es muy importante reportar el número de denuncias y su resolución de manera periódica a los órganos de gobierno, y a la sociedad en general.
- Al crear el Canal de denuncias, o cuando se esté elaborando el procedimiento para el mismo, hay una serie de **principios transversales** que se deben tener presentes:
 - ▶ Principio de confidencialidad: implica cumplir las obligaciones en materia de protección de datos y proteger a la persona denunciante de posibles represalias.
 - ▶ Principio de imparcialidad: las resoluciones se basarán en las conclusiones de una investigación cuyas fases, controles y personas participantes estarán fijados en un protocolo previo al hecho denunciado.
 - ▶ Principio de dignidad de la persona: se deben tomar las medidas necesarias para garantizar la presunción de inocencia de la persona denunciada, así como

la protección, en su caso, de la persona o personas afectadas en caso ante posibles situaciones de acoso, violencia o cualquier tipo de discriminación.

Para proteger estos derechos, la persona o equipo responsable del Canal de denuncias incluirá las herramientas que sirvan para proteger el honor y la privacidad de todas las personas implicadas. Estas pueden ser cláusulas de confidencialidad, formación en protección de datos, cumplimiento normativo o la aceptación de normas y protocolos de actuación ante conflictos de intereses.

➤ Una vez tomada la decisión de implantar un Canal de denuncias por parte del órgano de gobierno, y aprobada su incorporación al Modelo de Cumplimiento Normativo de la organización, hay una serie de **pasos en su construcción y gestión** que se deben tener en cuenta:

- ▶ Decidir el tipo de Canal que se quiere implementar: interno, externo o mixto. Implica tomar decisiones acerca de si se va a gestionar a través de un sistema de recepción de comunicaciones propio (correo electrónico, teléfono de contacto, formulario en la página web, etc.) o si se va a contratar un servicio externo (licencia para el uso de una aplicación informática o a través de una empresa externa).
- ▶ Nombrar a la persona o equipo encargado del Canal de denuncias.
- ▶ Integrar los distintos canales internos de información que pudieran establecerse dentro de la entidad.
- ▶ Planificar los mecanismos de control y evaluación del funcionamiento del Canal.

➤ La implementación de un Canal de denuncias **debe incluir**:

- ▶ El compromiso de la organización.
- ▶ La definición del ámbito y el alcance del Canal.
- ▶ Las garantías del Canal relativas a la confidencialidad, privacidad, conflicto de intereses, protección de datos, ausencia de represalias y trazabilidad del proceso de denuncia.
- ▶ Un documento informativo del tratamiento de la denuncia y de los datos personales de la persona denunciante en caso de que la denuncia no sea anónima, conforme a la normativa.
- ▶ Definir los aspectos relacionados con la denuncia, como el registro o el formulario de denuncia.
- ▶ La tipología del Canal.
- ▶ El procedimiento de recepción, valoración e investigación de la denuncia debe incluir:
 - ▶ En cuanto a la valoración, las fases y los plazos relativos a la valoración, la resolución y la comunicación de las decisiones aprobadas.
 - ▶ En relación con la investigación, las fases y plazos, resolución y comunicación de las decisiones aprobadas.
- ▶ Las labores de implantación, seguimiento y evaluación del Canal de denuncias.

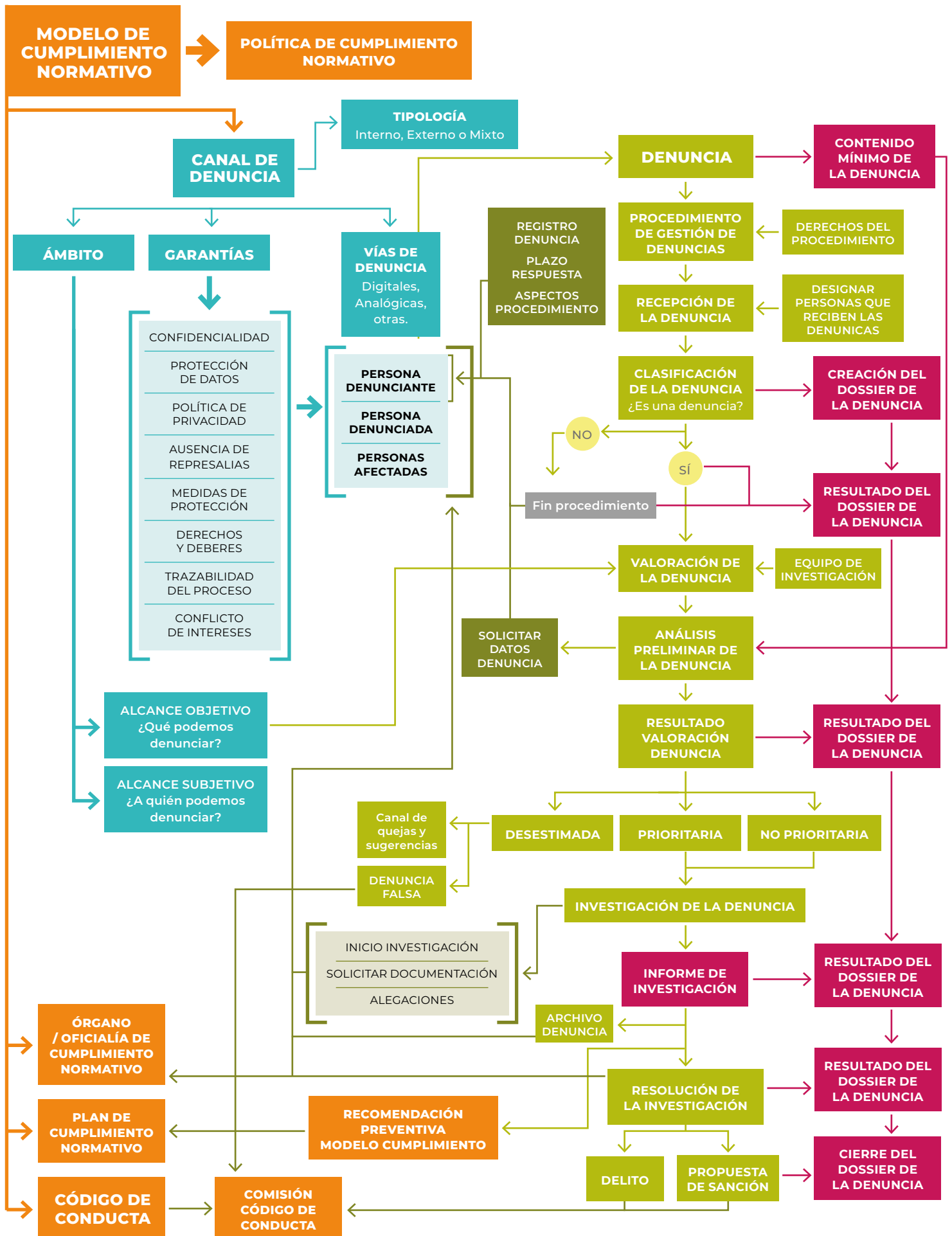


Ilustración 3. Esquema básico de un Canal de denuncias

2.5.5. ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y OFICIALÍA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

En el artículo 31 bis 2 del Código Penal se establece que disponer de un órgano que supervise el sistema de Cumplimiento normativo de la organización es un indicador de que la entidad dispone de un sistema de control que mitiga el riesgo de incumplimiento normativo y la responsabilidad penal de la entidad jurídica. Además, un funcionamiento incorrecto o una composición inadecuada de dicho órgano implica la invalidez del Modelo de Cumplimiento y prevención implantado y la pérdida de su valor eximente.

La Oficialía de cumplimiento u Órgano de cumplimiento normativo es aquel **órgano que se encarga de la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado en la entidad**. Este órgano contaría, además, con poderes autónomos de iniciativa y de control, o tendría encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la organización.

Es necesario enfatizar que la responsabilidad del diseño y de la organización del Modelo de cumplimiento normativo es del órgano de gobierno, así como de su ejecución. La Oficialía de cumplimiento es quien debe vigilar la correcta ejecución del modelo, alertando de los riesgos de incumplimiento, notificando en caso de que se produjera alguno y revisando el modelo para solventar sus posibles deficiencias. Sí que es posible que participe en la elaboración del modelo, pero siempre porque el órgano de gobierno le ha delegado tal función.

Partiendo del Código Penal, que es donde se hace referencia al Órgano de cumplimiento y, concretamente al artículo 31 bis, los requisitos que debe tener la Oficialía de cumplimiento para que sea eficaz son:

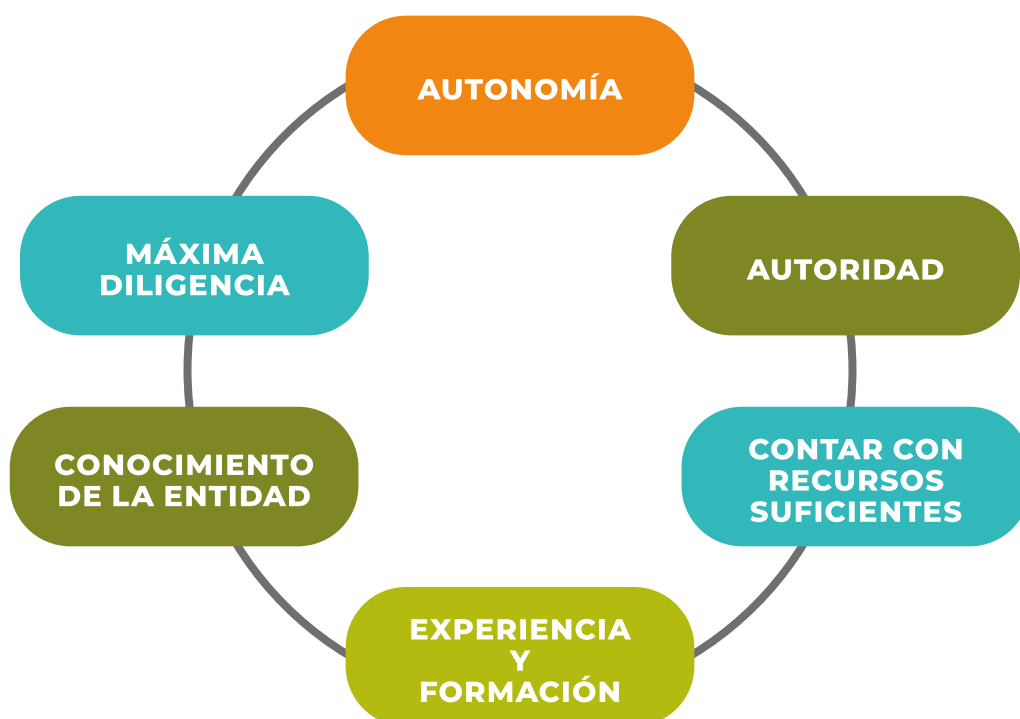


Ilustración 4. Requisitos del Órgano de cumplimiento normativo

- Debe disponer de “*poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica*”: se trata de una **autonomía** en su funcionamiento relacionada directamente con las competencias que tiene atribuidas.
- Debe tener **autoridad** en lo que al cumplimiento se refiere y a todos los niveles: cuanto más directamente dependa del órgano de gobierno de la organización, más autoridad y más capacidad tendrá la Oficialía de Cumplimiento para controlar la actuación de todos los departamentos y de todas las personas integrantes de la organización.
- Ha de **contar con recursos económicos, materiales y humanos necesarios** para poder desempeñar sus funciones eficazmente.
- La persona o personas que integren la Oficialía de Cumplimiento deben tener unos conocimientos acordes a las funciones que van a desempeñar, así como contar con la **experiencia adecuada** y la **formación necesaria**.
- El **conocimiento de la entidad** es necesario para que pueda desempeñar sus funciones eficazmente.
- No debe producirse una omisión o ejercicio insuficiente de sus funciones, se le debe exigir la **máxima diligencia** en el desarrollo de sus funciones.

La definición de las funciones del Órgano de cumplimiento normativo recae sobre cada organización, aunque la estándar de cumplimiento ISO 37301:2021²⁶ sí que señala que la función de la Oficialía será la de supervisión, no la de tener competencias decisorias, que corresponderán al órgano de gobierno.

Sus funciones están unidas a su ámbito de actuación, de manera que cuanto más amplio sea éste, mayores serán sus competencias. Además, el ámbito de actuación del Órgano de cumplimiento guarda relación estrecha con el alcance del Modelo de cumplimiento normativo de la organización y con las interacciones con el resto de elementos de dicho modelo, principalmente con el Código de conducta y con el Canal de denuncias.

La composición de la Oficialía de cumplimiento dependerá de las características y necesidades de cada organización. El principal factor que puede influir en su composición es el tamaño de la organización, esto se debe a que las entidades pequeñas disponen de menos recursos económicos y humanos, por lo que es más complicado lograr que la Oficialía de cumplimiento pueda desempeñar sus funciones eficazmente.

En relación con el tamaño, el artículo 31 bis 3 del Código Penal menciona expresamente que, si se trata de una entidad de pequeña dimensión, las funciones de la Oficialía de cumplimiento podrían ser asumidas por el órgano de gobierno de la organización. En este sentido y, de acuerdo a ese mismo artículo, se consideran de pequeña dimensión las entidades que estén autorizadas a presentar la cuenta de pérdidas y ganancias abreviada.

26 [ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use.](#)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN del Modelo de Cumplimiento normativo (MdCN)	▶ Colaborar con el órgano de gobierno en el diseño e implementación (el Órgano de cumplimiento es el responsable último)
GESTIÓN DE RIESGOS	▶ Revisión periódica del mapa de riesgos y de su actualización
SUPERVISIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO del MdCN	▶ Supervisión, vigilancia y control del funcionamiento ▶ Vigilancia de su cumplimiento ▶ Análisis de la eficacia de los controles internos
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN del MdCN	▶ Planificación a largo plazo de las revisiones y acciones a implantar ▶ Diseño de sistema de reportes ▶ Diseño de sistema de indicadores
FORMACIÓN sobre cumplimiento normativo	▶ Evaluación de conocimientos y necesidades formativas ▶ Diseño e implementación de planes de formación
INFORMAR DE POSIBLES RIESGOS E INCUMPLIMIENTOS	▶ Generar sistema de reportes ▶ Coordinación con órganos o comités del Código de conducta y del Canal de denuncias
SISTEMA DE TRAZA, DOCUMENTACIÓN Y REGISTRO DE ACTUACIONES	▶ Generar evidencias del funcionamiento del sistema ▶ Custodiar la documentación recopilada

Tabla 6. Funciones principales del Órgano de cumplimiento normativo



3. IDENTIFICACIÓN DE LAS OBLIGACIONES NORMATIVAS EN MATERIA DE IGUALDAD QUE AFECTAN A MI ORGANIZACIÓN SOCIAL

En el capítulo anterior explicamos que, para establecer un Modelo de cumplimiento normativo, entre otros elementos, sería necesario identificar las principales obligaciones normativas que debemos cumplir para poder detectar los posibles incumplimientos. Pues bien, en este capítulo vamos a resumir la normativa vigente en materia de igualdad y a extraer los principales puntos de dicha legislación que afectan a las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social.

3.1. PRINCIPAL NORMATIVA DE IGUALDAD POR RAZÓN DE SEXO QUE AFECTA A LAS ENTIDADES SOCIALES

En este apartado vamos a resumir la legislación vigente que consideramos básica en materia de igualdad por razón de sexo y que las entidades deben de tener en cuenta para determinar qué obligaciones deben cumplir.

<i>Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género</i>
<i>Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres</i>
<i>Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación</i>
<i>Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo</i>
<i>Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres</i>
<i>Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual</i>
<i>Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres</i>

Tabla 7. Principal normativa en materia de igualdad por razón de sexo

3.1.1. LEY ORGÁNICA 1/2004, DE 28 DE DICIEMBRE, DE MEDIDAS DE PROTECCIÓN INTEGRAL CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO

Esta ley tiene por objeto actuar contra la violencia que, como manifestación de la discriminación, la situación de desigualdad y las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres, se ejerce sobre éstas por parte de quienes sean o hayan sido sus cónyuges o de quienes estén o hayan estado ligados a ellas por relaciones similares de afectividad, aun sin convivencia. Incluye el establecimiento de medidas de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar esa violencia y prestar asistencia integral a las mujeres víctimas.

Dentro de la violencia de género se engloba todo acto de violencia física y psicológica, incluidas las agresiones a la libertad sexual, las amenazas, las coacciones o la privación arbitraria de libertad, así como cualquier tipo de violencia dirigida a causar perjuicio o daño a las mujeres se ejerza sobre sus familiares o allegados menores de edad.

Dentro de las medidas generales de sensibilización y prevención adscritas al Gobierno del Estado, se menciona de forma explícita que toda la información relativa a campañas de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género debe ser accesible a personas con discapacidad. En este sentido, las entidades sociales deben predicar con el ejemplo.

Incluidas en las medidas de protección integral se encuentran las laborales, que son las que afectan directamente a las entidades de Acción Social.

Las medidas laborales que tienen que implantar las organizaciones son las relativas a **garantizar que las trabajadoras víctimas de violencia de género tendrán derecho a²⁷:**

- **Reducción o reordenación de su tiempo de trabajo:** para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, tendrán derecho a la reducción de la jornada de trabajo con disminución proporcional del salario o a la reordenación del tiempo de trabajo, a través de la adaptación del horario, de la aplicación del horario flexible o de otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la entidad.
- **Movilidad geográfica y cambio de centro de trabajo:** cuando se vean obligadas a abandonar el puesto de trabajo en la localidad donde venían prestando sus servicios, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, tendrán derecho preferente a ocupar otro puesto de trabajo, del mismo grupo profesional o categoría equivalente, que la organización tenga vacante en cualquier otro de sus centros de trabajo.

²⁷ Recogido en el artículo 21 y en la Disposición adicional séptima. Modificación de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.

La entidad está obligada a comunicar a las personas trabajadoras las vacantes existentes en dicho momento o las que se pudieran producir en el futuro.

El traslado o el cambio de centro de trabajo tendrá una duración inicial de entre seis y doce meses, durante los cuales la organización tendrá la obligación de reservar el puesto de trabajo que anteriormente ocupaban las personas trabajadoras.

Terminado este periodo, las personas trabajadoras podrán optar entre el regreso a su puesto de trabajo anterior, la continuidad en el nuevo, decayendo en este caso la obligación de reserva, o la extinción de su contrato.

Los contratos de interinidad para sustituir a trabajadoras tendrán derecho a una bonificación del 100 por 100 de las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes durante seis meses.

➤ **Adaptación de su puesto de trabajo y a los apoyos que precise por razón de su discapacidad para su reincorporación.**

➤ **Suspensión de la relación laboral con reserva de puesto de trabajo:** el período de suspensión tendrá una duración inicial que no podrá exceder de seis meses, salvo que de las actuaciones de tutela judicial resultase que la efectividad del derecho de protección de la víctima requiriese la continuidad de la suspensión. En este caso, el juez podrá prorrogar la suspensión por períodos de tres meses, con un máximo de dieciocho meses.

La reincorporación al puesto de trabajo se realizará en las mismas condiciones existentes en el momento de la suspensión del contrato de trabajo, garantizándose los ajustes razonables que se puedan precisar por razón de discapacidad.

La suspensión dará lugar a situación legal de desempleo y los contratos de interinidad para sustituir a trabajadoras tendrán derecho a una bonificación del 100 por 100 de las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes, durante todo el período de suspensión de la trabajadora sustituida.

➤ **Extinción del contrato de trabajo: dará lugar a situación legal de desempleo.**

➤ **Las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada** de la violencia de género se considerarán justificadas y serán remuneradas, cuando así lo determinen los servicios sociales de atención o servicios de salud, según proceda, sin perjuicio de que dichas ausencias sean comunicadas por la trabajadora a la empresa a la mayor brevedad.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN LA LEY ORGÁNICA 1/2004, DE 28 DE DICIEMBRE

1. ACCESIBILIDAD Y SENSIBILIZACIÓN

Toda la información relativa a campañas institucionales debe ser accesible para personas con discapacidad

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN LA LEY ORGÁNICA 1/2004, DE 28 DE DICIEMBRE

2. MEDIDAS LABORALES APLICABLES A ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Reducción o reordenación del tiempo de trabajo	Derecho a reducir la jornada laboral con disminución proporcional del salario
	Posibilidad de adaptar el horario o aplicar fórmulas de flexibilidad horaria
Movilidad geográfica y cambio de centro de trabajo	Derecho preferente a ocupar otro puesto vacante en la organización, del mismo grupo profesional o categoría, cuando la trabajadora deba abandonar su localidad por motivos de protección
	Obligación de la entidad de comunicar las vacantes disponibles o futuras
Reserva del puesto de trabajo	El traslado tendrá una duración inicial de entre 6 y 12 meses, durante los cuales se debe garantizar la reserva del puesto original
	Finalizado este periodo, la trabajadora podrá optar por: • Regresar a su puesto anterior • Permanecer en el nuevo destino (extinguiéndose la reserva) • Extinguir su contrato, accediendo a la situación legal de desempleo
Contratos de interinidad	Las sustituciones por interinidad de trabajadoras víctimas de violencia de género tendrán una bonificación del 100 % en las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes durante seis meses o durante todo el período de suspensión
Adaptación del puesto por discapacidad	Derecho a ajustes razonables y apoyos necesarios para la reincorporación laboral en caso de discapacidad derivada de la violencia sufrida
Suspensión del contrato con reserva de puesto	Duración inicial de hasta 6 meses, prorrogable por decisión judicial hasta un máximo de 18 meses
	La reincorporación se realizará en las mismas condiciones previas a la suspensión
Extinción del contrato	En caso de extinción voluntaria del contrato por parte de la trabajadora, se reconocerá la situación legal de desempleo
Ausencias justificadas	Las ausencias o faltas de puntualidad derivadas de la situación física o psicológica de la víctima se considerarán justificadas y remuneradas, siempre que estén acreditadas por los servicios sociales o sanitarios competentes

Tabla 8. Principales obligaciones de las entidades sociales según la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre

3.1.2. LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA DE MUJERES Y HOMBRES

El objetivo de esta ley es hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida para alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria.

La mayor novedad de esta ley consiste en la prevención de las conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Para ello, modifica la legislación que regulaba ámbitos tan diversos como pueden ser el laboral, el de la Seguridad Social, función pública, medios de comunicación y publicidad, educación, salud, servicios sociales, etc.

En primer lugar, define los conceptos básicos relativos a la igualdad²⁸:

- ▶ **Principio de igualdad de trato y de oportunidades** en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo: supone la ausencia de cualquier tipo de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, garantizando que se tengan las mismas posibilidades de desarrollo en el ámbito laboral, tanto en la contratación y promoción, como en los salarios y en las condiciones laborales.

Implica que no se discrimine debido a la maternidad, la asunción de obligaciones familiares o al estado civil.

- ▶ **Discriminación directa por razón de sexo:** situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.

Se incluye todo trato desfavorable a las mujeres relacionado con el embarazo o la maternidad.

- ▶ **Discriminación indirecta por razón de sexo:** situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutra pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.

Se incluye cualquier trato adverso o efecto negativo que se produzca en una persona como consecuencia de la presentación por su parte de queja, reclamación, denuncia, demanda o recurso, de cualquier tipo, destinados a impedir su discriminación y a exigir el cumplimiento efectivo del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.

²⁸ Recogidos en los artículos comprendidos entre el 5 y el 9 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- ▶ **Acoso sexual:** cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. Se considera discriminatorio.
- ▶ **Acoso por razón de sexo:** cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo. Se considera discriminatorio.

El condicionamiento de un derecho o de una expectativa de derecho a la aceptación de una situación constitutiva de acoso sexual o de acoso por razón de sexo se considerará también acto de discriminación por razón de sexo: significa que cualquier situación donde se utilice el acoso sexual o por razón de sexo para obtener algo a cambio, o donde se condicione un derecho al sometimiento a dichas situaciones, será considerado como discriminación.
- ▶ **Composición equilibrada:** se entienda por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

Adicionalmente, esta ley incluye una serie de derechos, medidas y principios que afectan directamente a las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social:

- Las entidades están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, **deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres**, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de las personas trabajadoras en la forma que se determine en la legislación laboral.
- Obligatoriedad de elaboración y aplicación de un **plan de igualdad** cuando se den ciertas circunstancias.
- Derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral que conlleva llevar a cabo **medidas encaminadas a la igualdad y conciliación** y a la posibilidad de implantar medidas de acción positiva.
- Promoción del establecimiento de **medidas específicas para prevenir la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo**.
- **Distintivo en materia de igualdad** para reconocer a las entidades que destaquen en materia de igualdad.
- Posibilidad de realizar voluntariamente **acciones de responsabilidad social** destinadas a promover las condiciones de igualdad en la organización o en su entorno.
- Modificaciones en la Ley de **Prevención de Riesgos Laborales** en lo que refiere a la maternidad.
- Establecimiento de **responsabilidades en materia de igualdad**.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN LA LEY ORGÁNICA 3/2007, DE 22 DE MARZO

1. **Adopción de medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres**, negociadas con la representación de las personas trabajadoras
2. Obligatoriedad de elaboración y aplicación de un **plan de igualdad** en ciertas circunstancias
3. Llevar a cabo **medidas encaminadas a la igualdad y conciliación** y a la posibilidad de implantar medidas de acción positiva
4. Promoción del establecimiento de **medidas específicas para prevenir la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo**
5. Posibilidad de realizar voluntariamente **acciones de responsabilidad social** destinadas a promover las condiciones de igualdad en la organización o en su entorno
6. Modificaciones en la Ley de **Prevención de Riesgos Laborales** en lo que refiere a la maternidad
7. Establecimiento de **responsabilidades en materia de igualdad**
8. **Posibilidad de obtener el Distintivo en materia de igualdad**

Tabla 9. Principales obligaciones para entidades sociales
de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo

A continuación, destacamos lo que indica la ley acerca de cada uno de los derechos y medidas que hemos enumerado:

PLANES DE IGUALDAD²⁹

Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

1. Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.

²⁹ Recogido en los artículos 45, 46, 47 y 49 de esta ley.

- Todas las entidades sociales están obligadas a adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de las personas trabajadoras en la forma que se determine en la legislación laboral. Si se dan una serie de circunstancias estas medidas serán un Plan de Igualdad.
- Un plan de igualdad es un conjunto ordenado de medidas encaminadas a alcanzar en la organización la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Fijará los objetivos concretos a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para alcanzarlos y establecerá sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.
- **Obligatoriedad:** las entidades tienen la obligación de elaborar y aplicar un plan de igualdad en las siguientes circunstancias:
 - ▶ Entidades con 50 o más personas empleadas.
 - ▶ Cuando lo establezca el convenio colectivo.
 - ▶ Previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de las personas trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan.
- Cualquier entidad puede elaborar e implantar un plan de igualdad de manera voluntaria, aunque no esté obligada.
- Ámbito de aplicación: el plan de igualdad incluirá a la totalidad de la organización, sin perjuicio de que se establezcan acciones especiales adecuadas respecto a determinados centros de trabajo.
- Los planes de igualdad son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas tras la realización de un diagnóstico de situación. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.
- Con carácter previo se elaborará un diagnóstico negociado con la representación legal de las personas trabajadoras con el siguiente contenido: proceso de selección y contratación, clasificación profesional, formación, promoción profesional, condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres, ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral, la Infrarrepresentación femenina, las retribuciones y la prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.
- La elaboración del diagnóstico se realizará en el seno de la Comisión Negociadora del Plan de Igualdad.
- Garantiza el acceso a la información sobre el contenido de los planes de igualdad y la consecución de sus objetivos a la representación legal de los trabajadores y tra-

bajadoras o, en su defecto, los propios trabajadores y trabajadoras. Así, el comité de empresa tendrá derecho a recibir información, al menos anualmente, sobre la aplicación del plan de igualdad³⁰.

- Las organizaciones están obligadas a inscribir sus planes de igualdad en el Registro de Planes de Igualdad de las Empresas.
- En las entidades de más de doscientas cincuenta personas trabajadoras, a través de la negociación colectiva se articulará el deber de negociar planes de igualdad de la siguiente forma:
 - A. En los convenios colectivos de ámbito empresarial, el deber de negociar se formalizará en el marco de la negociación de dichos convenios.
 - B. En los convenios colectivos de ámbito superior a la entidad, el deber de negociar se formalizará a través de la negociación colectiva que se desarrolle en la organización en los términos y condiciones que se hubieran establecido en los indicados convenios para cumplimentar dicho deber de negociar a través de las oportunas reglas de complementariedad.

MEDIDAS DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

- **Se reconoce el derecho de conciliación de la vida personal, familiar y laboral a las personas trabajadoras³¹**, que se plasma en:
 - ▶ Derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo.
 - ▶ Derecho a permiso retribuido por el nacimiento de hijo/a y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.
 - ▶ Derecho a ausencia del trabajo por lactancia por hijo/a menor de nueve meses, que podrá sustituirse por reducción de jornada proporcional o acumularlo en jornadas completas. A ejercer por la madre o por el padre.
 - ▶ Derecho a reducción de jornada laboral, entre un octavo y la mitad, por guarda legal de menor de ocho años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida.
 - ▶ Derecho a excedencia voluntaria, para la persona trabajadora con antigüedad de al menos un año, para cuidado de hijo/a, de familiar hasta el segundo grado de consanguinidad y por afinidad, que por razones de edad, accidente, enfermedad

30 Recogido en la Disposición adicional décimo primera de esta ley y en el artículo 64 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

31 Recogido en el artículo 44 de esta ley.

o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida^{32 33}. La duración de la excedencia dependerá de las circunstancias.

- ▶ Cuando las vacaciones coincidan con permiso de maternidad o de paternidad o con una incapacidad temporal debido a embarazo, parto o lactancia, podrán disfrutarse con posterioridad.
 - ▶ Se refuerza el derecho al permiso y a la prestación por maternidad, que se estableció en dieciséis semanas, ampliables en determinadas situaciones. Además, introduce la corresponsabilidad.
 - ▶ Se introduce el derecho al permiso y a la prestación por paternidad, durante trece días ininterrumpidos, ampliables en determinadas situaciones.
- Se pretende evitar la discriminación por ejercer el derecho de conciliación. Por ello, será nulo el despido que tenga por causa la discriminación, incluyendo el que se lleve a cabo en caso de embarazo, riesgos durante el embarazo o lactancia, adopción, paternidad, entre otros.
- Se contempla el derecho al respeto de la intimidad y a la consideración debida a la dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo³⁴, de las personas trabajadoras.
- Serán nulas las decisiones de la entidad que supongan un trato desfavorable de los/as trabajadores/as como reacción ante una reclamación efectuada o ante una acción administrativa o judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación³⁵.
- La negociación colectiva podrá implantar **medidas de acción positiva**³⁶ para favorecer el acceso de las mujeres a todas las profesiones: reservas y preferencias en las

32 Se incluye en el apartado 2 del artículo 46 y los párrafos primero, segundo y tercero del apartado 3 del artículo 46 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

33 Con el Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, por el que se adoptan y prorrogan determinadas medidas de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la Guerra de Ucrania, de apoyo a la reconstrucción de la isla de La Palma y a otras situaciones de vulnerabilidad; de transposición de Directivas de la Unión Europea en materia de modificaciones estructurales de sociedades mercantiles y conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores; y de ejecución y cumplimiento del Derecho de la Unión Europea, se añade como motivo de excedencia el cuidado de la pareja de hecho.

34 Se incluye en el párrafo e) del apartado 2 del artículo 4 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

35 Recogido en la Disposición adicional décimo primera de esta ley y en el párrafo segundo del apartado 1 y se añaden dos nuevos apartados 4 y 5 al artículo 17 del artículo 4 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

36 Recogido en la Disposición adicional décimo primera de esta ley y en el párrafo segundo del apartado 1 y se añaden dos nuevos apartados 4 y 5 al artículo 17 del artículo 4 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

condiciones de contratación de modo que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tengan preferencia para ser contratadas las personas del sexo menos representado en el grupo, categoría profesional o puesto de trabajo de que se trate.

- El comité de empresa tendrá derecho a recibir información, al menos anualmente, relativa a la aplicación en la empresa del derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, entre los que se incluirán datos sobre la proporción de mujeres y hombres en los diferentes niveles profesionales, así como, en su caso, sobre las medidas que se hubieran adoptado para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en la entidad.

LAS ORGANIZACIONES DEBERÁN PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS ESPECÍFICAS PARA PREVENIR LA COMISIÓN DE DELITOS Y OTRAS CONDUCTAS CONTRA LA LIBERTAD SEXUAL Y LA INTEGRIDAD MORAL EN EL TRABAJO³⁷

- Deberán promover condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, incidiendo especialmente en el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, incluidos los cometidos en el ámbito digital.
- Deberán negociarse con la representación de las trabajadoras y trabajadores.
- Ejemplo de medidas: elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas, acciones de formación, etc.

DISTINTIVO EMPRESARIAL EN MATERIA DE IGUALDAD³⁸

- Otorgado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para reconocer la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras.
- Se puede usar en el tráfico comercial y con fines publicitarios.
- Para su concesión se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la entidad.
- Se controlará el mantenimiento de la aplicación de las políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras y, en caso de incumplirlas, les retirará el distintivo.

37 Recogido en el artículo 48 de esta ley.

38 Recogido en el artículo 50 de esta ley.

MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL³⁹, QUE CONSISTEN EN

➤ Acciones de responsabilidad social en materia de igualdad:

- ▶ A realizar de forma voluntaria por las entidades.
- ▶ Medidas: económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la organización o en su entorno social.
- ▶ Podrán ser concertadas con la representación de los trabajadores y las trabajadoras, las organizaciones de consumidores y consumidoras y usuarios y usuarias, las asociaciones cuyo fin primordial sea la defensa de la igualdad de trato entre mujeres y hombres y los Organismos de Igualdad.
- ▶ Se informará a la representación de los trabajadores de las acciones que no se concierten con los mismos.
- ▶ Se podrá hacer uso publicitario de sus acciones de responsabilidad en materia de igualdad, de acuerdo con las condiciones establecidas en la legislación general de publicidad.

➤ Participación de las mujeres:

- ▶ Las organizaciones obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.
- ▶ La composición equilibrada es la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

EN RELACIÓN CON LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES⁴⁰, SE INTRODUCEN MODIFICACIONES RELATIVAS A LA PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD

- Adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo cuando pudieran afectar a la salud de la trabajadora embarazada o del feto y, si no fuera posible, se deberá cambiar a la trabajadora a otro puesto de trabajo o función que no suponga un riesgo.
- Adaptación de las condiciones o del tiempo de trabajo cuando pudieran afectar a la salud de la trabajadora en período de lactancia o al hijo/a y, si no fuera posible, se deberá cambiar a la trabajadora a otro puesto de trabajo o función que no suponga un riesgo. En este caso, se contempla la posibilidad de suspensión del contrato por riesgo durante la lactancia natural de hijos/as menores de nueve meses.

39 Recogidas en los artículos 73-75 y en la Disposición adicional primera de esta ley.

40 Recogido en la Disposición adicional duodécima que modifica la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

SE DICTAN RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS EN MATERIA DE IGUALDAD A LAS ENTIDADES EN CASO DE QUE EN UNA ENTIDAD SE COMETAN INFRACCIONES MUY GRAVES RELACIONADAS CON⁴¹:

1. Discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razones como edad, discapacidad, sexo, origen (incluido racial o étnico), estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o identidad sexual, expresión de género, características sexuales, afiliación sindical o no, parentesco dentro de la empresa o lengua dentro del Estado; así como decisiones que supongan trato desfavorable como reacción a reclamaciones empresariales o judiciales para exigir el principio de igualdad de trato y no discriminación.
2. Acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito de la organización.
3. Acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación o identidad sexual, expresión de género o características sexuales, y el acoso por razón de sexo, cuando suceda en el ámbito de la organización, siempre que la dirección o el órgano de gobierno y no se hayan adoptado las medidas necesarias para impedirlo.
4. Solicitar datos de carácter personal en los procesos de selección o establecer condiciones, mediante la publicidad, difusión o por cualquier otro medio, que constituyan discriminaciones para el acceso al empleo por motivos de sexo, origen, incluido el racial o étnico, edad, estado civil, discapacidad, religión o convicciones, opinión política, orientación sexual, afiliación sindical, condición social y lengua dentro del Estado.

Se le sancionará accesoriamente con la pérdida automática de las ayudas, bonificaciones y, en general, de los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, con efectos desde la fecha en que se cometió la infracción, y la exclusión automática del acceso a tales beneficios durante seis meses.

No obstante, cuando se trate de una infracción muy grave de discriminación directa o indirecta por razón de sexo incluidas en los puntos 1 y 4 anteriores, las sanciones accesorias podrán ser sustituidas por la elaboración y aplicación de un plan de igualdad. Esta sustitución lo determinará la autoridad laboral competente tras la solicitud de la entidad y de un informe preceptivo de la Inspección de Trabajo.

En caso de que no se elabore el plan de igualdad, no se aplique o que no se cumpla lo establecido en la resolución de la autoridad laboral, dejará sin efecto la sustitución de las sanciones accesorias, y la entidad:

- Perderá automáticamente las ayudas, bonificaciones y los beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo, con efectos desde la fecha en que se cometió la infracción;

⁴¹ Redacción de los apartados 12, 13 y 13 bis del artículo 8 y del apartado 2 del artículo 16 del Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social tras las modificaciones introducidas por esta ley.

- ▶ Se excluirá el acceso a tales beneficios durante seis meses a contar desde la fecha de la resolución de la autoridad laboral por la que se acuerda dejar sin efecto la suspensión y aplicar las sanciones accesorias; y
- ▶ Se le impondrá una sanción derivada de no haber elaborado o aplicado el plan de igualdad.

3.1.3. REAL DECRETO-LEY 6/2019, DE 1 DE MARZO, DE MEDIDAS URGENTES PARA GARANTÍA DE LA IGUALDAD DE TRATO Y DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN EL EMPLEO Y LA OCUPACIÓN

Esta ley es una respuesta a las peticiones sociales y busca introducir mecanismos para tratar de evitar la discriminación en el ámbito laboral. Incluye medidas laborales y en materia de Seguridad Social.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN EL REAL DECRETO-LEY 6/2019, DE 1 DE MARZO

1. Desarrollo normativo de los **planes de igualdad**
2. Introducción de la **igualdad de remuneración por razón de sexo** y el **registro salarial**
3. Medidas laborales aplicables a entidades del Tercer Sector de Acción Social:
 - Derecho de las personas trabajadoras a solicitar la adaptación de la jornada para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral
 - Modificación de los permisos de lactancia y nacimiento
 - Refuerzo de la protección ante la extinción del contrato de mujeres embarazadas y de aquellas las personas cuyo contrato se encontraba suspendido por algún motivo relacionado con el nacimiento o una figura afín (adopción, guarda o acogimiento)

Tabla 10. Principales obligaciones para entidades sociales del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo

En relación con las medidas laborales destaca:

- El desarrollo normativo de los **planes de igualdad**⁴²:
 - ▶ Serán obligatorios para entidades de 50 o más personas empleadas.
 - ▶ Se deberá elaborar un diagnóstico negociado previo, que:

42 Modifica los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- ▶ Será necesario realizar con anterioridad a la elaboración del plan de igualdad.
 - ▶ Se debe negociar con la representación legal de las personas trabajadoras.
 - ▶ Contenido mínimo que debe tener:
 - a) Proceso de selección y contratación.
 - b) Clasificación profesional.
 - c) Formación.
 - d) Promoción profesional.
 - e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres.
 - f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
 - g) Infrarrepresentación femenina.
 - h) Retribuciones.
 - i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.
 - ▶ Se realizará en el seno de la Comisión Negociadora del plan de igualdad.
 - ▶ La dirección de la entidad facilitará todos los datos e información necesaria para elaborar el diagnóstico.
 - ▶ Registro de planes de igualdad: Las organizaciones están obligadas a inscribir sus planes de igualdad en el registro.
 - ▶ El diagnóstico, los contenidos, las materias, las auditorías salariales, los sistemas de seguimiento y la evaluación de los planes de igualdad, a la espera de un desarrollo reglamentario.
- Referentes a la retribución, se introduce la **igualdad de remuneración por razón de sexo** y el **registro salarial**⁴³:
- ▶ Las entidades están obligadas a llevar un **registro con los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de su plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor**.
 - ▶ Las personas trabajadoras tienen derecho a acceder, a través de su representación legal en la organización, al registro salarial de su entidad.
 - ▶ Cuando en una organización con al menos cincuenta personas trabajadoras, el promedio de las retribuciones a las personas de un sexo sea superior a los del otro en un veinticinco por ciento o más, tomando el conjunto de la masa salarial o la media de las percepciones satisfechas, se deberá incluir en el Registro salarial una justificación de que dicha diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras.

43 Modifica el artículo 28 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

- ▶ El comité de empresa tendrá derecho a recibir información, al menos anualmente, relativa a la aplicación del derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en la que deberá incluirse el registro salarial mencionado anteriormente y los datos sobre la proporción de mujeres y hombres en los diferentes niveles profesionales, así como, en su caso, sobre las medidas que se hubieran adoptado para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en la entidad y, de haberse establecido un plan de igualdad, sobre la aplicación del mismo.
- Modificaciones sobre la jornada laboral dando lugar al derecho a solicitar la adaptación de la jornada:
 - ▶ Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. Dichas adaptaciones deberán ser razonables y proporcionadas en relación con las necesidades de la persona trabajadora y con las necesidades organizativas o productivas de la entidad. En el caso de que tengan hijos o hijas, las personas trabajadoras tienen derecho a efectuar dicha solicitud hasta que los hijos o hijas cumplan doce años.
 - ▶ En el convenio colectivo figuren los términos de su ejercicio, que se acomodarán a criterios y sistemas que garanticen la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre personas trabajadoras de uno y otro sexo.
 - ▶ Si no figurasen en el convenio, la entidad, ante la solicitud de adaptación de jornada, abrirá un proceso de negociación con la persona trabajadora durante un periodo máximo de treinta días. Finalizado el mismo, la entidad, por escrito, comunicará la aceptación de la petición, planteará una propuesta alternativa que posibilite las necesidades de conciliación de la persona trabajadora o bien manifestará la negativa a su ejercicio. En este último caso, se indicarán las razones objetivas en las que se sustenta la decisión. La persona trabajadora tendrá derecho a solicitar el regreso a su jornada o modalidad contractual anterior una vez concluido el periodo acordado o cuando el cambio de las circunstancias así lo justifique, aun cuando no hubiese transcurrido el periodo previsto.
- Modificación de los permisos de lactancia y nacimiento:
 - ▶ Se elimina la prohibición de que ambos progenitores puedan disfrutar del permiso de lactancia.
 - ▶ Se sustituyen los permisos de paternidad y maternidad por un único permiso: el permiso por nacimiento. El nacimiento (concepto en el que se incluye tanto el parto como el cuidado de un menor de doce meses) suspenderá el contrato de trabajo de ambos progenitores durante dieciséis semanas. De estas dieciséis semanas, seis son obligatorias y deberán ser disfrutadas por ambos progenitores en el momento inmediatamente posterior al parto.
- Refuerzo de la protección ante la extinción del contrato de mujeres embarazadas y de aquellas las personas cuyo contrato se encontraba suspendido por algún motivo relacionado con el nacimiento o una figura afín (adopción, guarda o acogimiento).

3.1.4. REAL DECRETO 901/2020, DE 13 DE OCTUBRE, POR EL QUE SE REGULAN LOS PLANES DE IGUALDAD Y SU REGISTRO Y SE MODIFICA EL REAL DECRETO 713/2010, DE 28 DE MAYO, SOBRE REGISTRO Y DEPÓSITO DE CONVENIOS Y ACUERDOS COLECTIVOS DE TRABAJO

Este Real Decreto tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN EL REAL DECRETO 901/2020, DE 13 DE OCTUBRE

1. Relativo a los **planes de igualdad**:

- Modificación de su **ámbito de aplicación**
- Determinación de su **contenido**
- Fijación del **alcance**
- **Procedimiento de su negociación**
- Establecimiento de su **vigencia, seguimiento, evaluación y revisión**
- Cómo cuantificar el número de las personas trabajadoras de la entidad
- Diagnóstico de situación: elaboración, contenido, alcance
- **Registro de los planes de igualdad**

2. Depósito de las medidas y protocolos para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo

Tabla 11. Principales obligaciones para entidades sociales del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre

A continuación, resumimos sus principales aportaciones:

ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD⁴⁴

- Las entidades obligadas a elaborar y aplicar un plan de igualdad son las indicadas en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

⁴⁴ Recogido en el artículo 2 del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

- ▶ Entidades con 50 o más personas empleadas.
 - ▶ Cuando lo establezca el convenio colectivo.
 - ▶ Previa negociación o consulta, en su caso, con la representación legal de las personas trabajadoras, cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan.
- En el caso de que las entidades formen parte de un grupo de empresas podrán elaborar un plan único para todas o parte de las empresas del grupo. No obstante, no afecta a la obligación, en su caso, de las empresas no incluidas en el plan de grupo de disponer de su propio plan de igualdad. El plan de igualdad de grupo deberá tener en cuenta la actividad de cada una de las empresas que lo componen y los convenios colectivos que les resultan de aplicación, e incluir información de los diagnósticos de situación de cada una de estas. Deberá, asimismo, justificar la conveniencia de disponer de un único plan de igualdad para varias empresas de un mismo grupo.

CUANTIFICACIÓN DEL NÚMERO DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE LA ENTIDAD⁴⁵

- Para conocer el número de personas contratadas por la organización con el objetivo de determinar si está obligada a elaborar y aplicar un plan de igualdad, se tendrán que sumar:
- ▶ La plantilla total de la entidad actual, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquella y cualquiera que sea la forma de contratación laboral, incluidas las personas con contratos fijos discontinuos, con contratos de duración determinada y personas con contratos de puesta a disposición (cada persona suma igual, con independencia de su tipo de contrato).
 - ▶ Los contratos de duración determinada, cualquiera que sea su modalidad que, habiendo estado vigentes durante los seis meses anteriores, se hayan extinguido en el momento de efectuar el cómputo. En este caso, cada cien días trabajados o fracción se computará como una persona trabajadora más.
- El cálculo debe realizarse, al menos, el último día de los meses de junio y diciembre de cada año.
- Una vez alcanzado el umbral que hace obligatorio el plan de igualdad, cualquiera que sea el momento en que esto se produzca, nacerá la obligación de negociar, elaborar y aplicar el plan de igualdad.
- La obligación se mantendrá cuando ya se haya constituido la comisión negociadora, aun cuando el número de personas trabajadoras se sitúe por debajo de cincuenta, y durará hasta que concluya el periodo de vigencia del plan de igualdad acordado o, en su caso, durante cuatro años.

⁴⁵ Recogido en el artículo 3 de este Real Decreto.

ALCANCE DE LOS PLANES DE IGUALDAD

Totalidad de las personas trabajadoras de la entidad, incluidas las personas trabajadoras cedidas por empresas de trabajo temporal durante los períodos de prestación de servicios⁴⁶.

PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD

- El procedimiento comienza con la constitución de la **comisión negociadora**.
- Plazos del procedimiento⁴⁷:
 - ▶ Para la constitución de la comisión negociadora:
 - ▶ Entidades con 50 o más personas empleadas: plazo máximo de los tres meses siguientes al momento en que hubiesen alcanzado las personas de plantilla que lo hacen obligatorio
 - ▶ Cuando lo establezca el convenio colectivo: plazo establecido en el convenio colectivo, o, en su defecto, dentro de los tres meses posteriores a la publicación del convenio.
 - ▶ Cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan: el plazo máximo será el fijado en el acuerdo.
 - ▶ Para la finalización del procedimiento: las entidades deberán tener negociado, aprobado y presentada la solicitud de registro de su plan de igualdad en el plazo máximo de un año a contar desde el día siguiente a la fecha en que finalice el plazo previsto para constituir la comisión negociadora.
- Comisión negociadora:
 - ▶ Los planes de igualdad, incluidos los diagnósticos previos, deberán ser objeto de negociación con la representación legal de las personas trabajadoras.
 - ▶ La comisión negociadora llevará a cabo todo el proceso.
 - ▶ Composición de la comisión negociadora⁴⁸:
 - ▶ Deberán participar de forma paritaria la representación de la entidad y la de las personas trabajadoras.
 - ▶ Por parte de las personas trabajadoras: el comité de empresa, las delegadas y los delegados de personal, en su caso, o las secciones sindicales si las hubiere que, en su conjunto, sumen la mayoría de los miembros del comité.
 - ▶ Si no existen estas representaciones legales, se creará una comisión negociadora constituida, de un lado, por la representación de la empresa y, de otro lado,

46 Recogido en el artículo 10 de este Real Decreto.

47 Recogido en el artículo 4 de este Real Decreto.

48 Recogido en el artículo 5 de este Real Decreto.

por una representación de las personas trabajadoras, integrada por los sindicatos más representativos y por los sindicatos representativos del sector al que pertenezca la empresa y con legitimación para formar parte de la comisión negociadora del convenio colectivo de aplicación. La comisión negociadora contará con un máximo de seis miembros por cada parte. La representación sindical se conformará en proporción a la representatividad en el sector y garantizando la participación de todos los sindicatos legitimados. No obstante, esta comisión sindical estará válidamente integrada por aquella organización u organizaciones que respondan a la convocatoria de la empresa en el plazo de diez días.

- ▶ Podrá contar con apoyo y asesoramiento externo especializado en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Intervendrán con voz, pero sin voto.
- ▶ Deberá promoverse la composición equilibrada entre mujeres y hombres de cada una de ambas partes de la comisión negociadora, así como que sus integrantes tengan formación o experiencia en materia de igualdad en el ámbito laboral.

➤ Derechos y obligaciones de la comisión negociadora⁴⁹:

- ▶ Tendrán los mismos que las personas que intervinieran en la negociación de convenios y acuerdos colectivos.
- ▶ Deber de sigilo de la información a la que tengan acceso (personas integrantes y personas expertas asistentes).
- ▶ Ningún tipo de documento entregado por la empresa podrá ser utilizado fuera del estricto ámbito de aquella ni para fines distintos de los que motivaron su entrega.
- ▶ Para elaborar el diagnóstico de situación, las personas que la integran tendrán derecho a acceder a cuanta documentación e información resulte necesaria a los fines previstos.

➤ Competencias de la comisión negociadora⁵⁰:

- a) Negociación y elaboración del diagnóstico, así como la negociación de las medidas que integrarán el plan de igualdad.
- b) Elaboración del informe de los resultados del diagnóstico.
- c) Identificación de las medidas prioritarias, derivadas del diagnóstico, su ámbito de aplicación, los medios materiales y humanos necesarios para su implantación, así como las personas u órganos responsables, incluyendo un cronograma de actuaciones.
- d) Impulso de la implantación del plan de igualdad en la entidad.
- e) Definición de los indicadores de medición y los instrumentos de recogida de información necesarios para realizar el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de las medidas del plan de igualdad implantadas.

49 Recogido en el artículo 5 de este Real Decreto.

50 Recogido en el artículo 6 de este Real Decreto.

- f) Otras funciones atribuidas por la normativa y por el convenio colectivo de aplicación, o se acuerden por la propia comisión, incluida la remisión del plan de igualdad que fuere aprobado ante la autoridad laboral competente a efectos de su registro, depósito y publicación.
 - g) Impulso de las primeras acciones de información y sensibilización a la plantilla.
- La comisión negociadora podrá dotarse de un reglamento de funcionamiento interno.
- ▶ Se levantará acta de cada una de las reuniones de la negociación, que deberán ser aprobadas y firmadas con manifestaciones de parte, si fuera necesario.
 - ▶ Las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo. Dicho acuerdo requerirá la conformidad de la organización y de la mayoría de la representación de las personas trabajadoras que componen la comisión. En caso de desacuerdo, la comisión negociadora podrá acudir a los procedimientos y órganos de solución autónoma de conflictos, si así se acuerda, previa intervención de la comisión paritaria del convenio correspondiente, si así se ha previsto en el mismo para estos casos.
 - ▶ El resultado de las negociaciones deberá plasmarse por escrito y firmarse por las partes negociadoras para su posterior remisión a la autoridad laboral competente, a los efectos de registro y depósito y publicidad en los términos previstos reglamentariamente.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN⁵¹

- Consiste en la toma y recogida de datos y va dirigido a identificar y a estimar la magnitud, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, de las desigualdades, diferencias, desventajas, dificultades y obstáculos, existentes o que puedan existir en la entidad para conseguir la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- Permitirá obtener la información precisa para diseñar y establecer las medidas evaluables que deben adoptarse, la prioridad en su aplicación y los criterios necesarios para evaluar su cumplimiento.
- Un resumen de este análisis y de sus principales conclusiones y propuestas deberá incluirse en un informe que formará parte del plan de igualdad.
- Tendrán que analizarse, al menos las siguientes materias:
 - 1) Proceso de selección y contratación.
 - 2) Clasificación profesional.
 - 3) Formación.
 - 4) Promoción profesional.
 - 5) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

⁵¹ Recogido en el artículo 7 y Anexo de este Real Decreto.

- 6) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.
- 7) Infrarrepresentación femenina.
- 8) Retribuciones.
- 9) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

➤ Alcance: todos los puestos y centros de trabajo y a todos los niveles jerárquicos, incluidas las personas trabajadoras cedidas por empresas de trabajo temporal durante los períodos de prestación de servicios.

➤ Su elaboración tiene que tener en cuenta una serie de criterios⁵² de cada una de las materias que tienen que analizarse:

1) CON CARÁCTER GENERAL:

- ▶ Todos los datos e indicadores estarán desagregados por sexo.
- ▶ Contendrá información básica, interna y externa, de las características, estructura organizativa y situación de cada entidad individualmente considerada, atendiendo, en su caso, a las peculiaridades de cada centro de trabajo y de la actividad desarrollada:
 - ▶ Información relativa, al menos, a la actividad, dimensión, historia, estructura organizativa y dispersión geográfica de la misma, en su caso.
 - ▶ Información interna con datos desagregados por sexo en relación, entre otras, a las siguientes cuestiones:
 - Distribución de la plantilla por edad, vinculación, tipo de relación laboral, tipo de contratación y jornada, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo y nivel de responsabilidad, nivel de formación, así como su evolución en la promoción en los últimos años.
 - Distribución por sexo de la representación de las trabajadoras y trabajadores en relación a la plantilla.
 - ▶ Información interna y externa sobre la publicidad, imagen, comunicación corporativa y uso del lenguaje no sexista, información dirigida a la clientela, compromiso con la igualdad de empresas proveedoras, suministradoras, o clientes, etc.
- ▶ Incluirá una referencia al proceso y la metodología utilizada para llevarlo a cabo, los datos analizados, la fecha de recogida de información y de realización del diagnóstico, así como una referencia a las personas físicas o jurídicas que han intervenido en su elaboración.
- ▶ En la elaboración podrán participar, con el objeto de asesorar, a las personas legitimadas para negociar, personas con formación o experiencia específica en igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito del empleo y las condiciones de trabajo.

52 Recogidos en el Anexo a este Real Decreto.

- ▶ Debe reflejar fielmente en qué medida la igualdad entre mujeres y hombres está integrada en la gestión y estructura de la entidad, así como los ámbitos prioritarios de actuación.
- 2) PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN. Deberá contener información desagregada por sexo relativa a:
- ▶ Los ingresos y ceses producidos en el último año con indicación de la causa, especificando la edad, vinculación, tipo de relación laboral, tipo de contratación y jornada, nivel jerárquico, grupos profesionales o puestos de trabajo y circunstancias personales y familiares conforme se hayan comunicado a la entidad⁵³.
 - ▶ Criterios y canales de información y/o comunicación utilizados en los procesos de selección, contratación, formación y promoción profesional.
 - ▶ Criterios, métodos y/o procesos utilizados para la descripción de perfiles profesionales y puestos de trabajo, así como para la selección de personal, promoción profesional, gestión y la retención del talento.
 - ▶ Lenguaje y contenido de las ofertas de empleo y de los formularios de solicitud para participar en procesos de selección, formación y promoción.
 - ▶ Perfil de las personas que intervienen en los procesos de selección, gestión y retención del talento y, en su caso, sobre su formación en materia de igualdad y sesgos inconscientes de género.
- 3) CLASIFICACIÓN PROFESIONAL, RETRIBUCIONES Y AUDITORÍA SALARIAL. En el diagnóstico se deberá:
- ▶ Realizar una descripción de los sistemas y criterios de valoración de puestos de trabajo, tareas, funciones, y de los sistemas y/o criterios de clasificación profesional utilizados por grupos profesionales, y/o categorías, analizando la posible existencia de sesgos de género y de discriminación directa e indirecta entre mujeres y hombres⁵⁴.

53 Debe hacerse de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 88 del Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, aprobado por Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero.

54 Conforme a lo dispuesto en el artículo 22 del Estatuto de los Trabajadores, que establece:

"1. Mediante la negociación colectiva o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establecerá el sistema de clasificación profesional de los trabajadores por medio de grupos profesionales.

2. Se entenderá por grupo profesional el que agrupe unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, y podrá incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador.

3. La definición de los grupos profesionales se ajustará a criterios y sistemas que, basados en un análisis correlacional entre sesgos de género, puestos de trabajo, criterios de encuadramiento y retribuciones, tengan como objeto garantizar la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres. Estos criterios y sistemas, en todo caso, cumplirán con lo previsto en el artículo 28.1.

4. Por acuerdo entre el trabajador y el empresario se asignará al trabajador un grupo profesional y se establecerá como contenido de la prestación laboral objeto del contrato de trabajo la realización de todas las funciones correspondientes al grupo profesional asignado o solamente de alguna de ellas. Cuando se acuerde la polivalencia funcional o la realización de funciones propias de más de un grupo, la equiparación se realizará en virtud de las funciones que se desempeñen durante mayor tiempo."

- ▶ Analizar la distribución de la plantilla conforme al sistema o criterio utilizado para clasificación profesional utilizado en la organización.
 - ▶ Obtener de la entidad todos los datos desagregados por sexo relativos tanto al salario base, como complementos, así como a todos y cada uno de los restantes conceptos salariales y extrasalariales, diferenciando las percepciones salariales de las extrasalariales, así como su naturaleza y origen, cruzados a su vez por grupos, categorías profesionales, puesto, tipo de jornada, tipo de contrato y duración, así como cualquier otro indicador que se considere oportuno para el análisis retributivo.
 - ▶ Analizar los datos del apartado anterior para valorar la existencia de desigualdades retributivas y de qué tipo, indicando su posible origen.
 - ▶ Analizar y recoger los criterios en base a los cuales se establecen los diferentes conceptos salariales.
 - ▶ Incluir todas y cada una de las percepciones retributivas, sin exclusión alguna, incluidas las retribuciones en especie y cualquiera que sea su naturaleza y origen.
 - ▶ Incluir el registro retributivo y la auditoría retributiva.
- 4) FORMACIÓN. Deberá contener información desagregada por sexo relativa a:
- ▶ Número de personas que han recibido formación por áreas y/ o departamentos en los últimos años, diferenciando también en función del tipo de contenido de las acciones formativas, horario de impartición, permisos otorgados para la concurrencia exámenes y medidas adoptadas para la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional.
 - ▶ Formación necesaria, que habrá de ser proporcionada por la entidad, para la adaptación de la persona trabajadora a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo.
- 5) PROMOCIÓN PROFESIONAL. Deberá contener información desagregada por sexo relativa a:
- ▶ Las promociones de los últimos años, especificando nivel jerárquico, grupo profesional, puestos de trabajo, responsabilidades familiares y nivel de formación de origen y de los puestos a los que se promocionado, las características de los puestos de trabajo objeto de promoción, indicando si las mismas están vinculadas a movilidad geográfica, dedicación exclusiva, disponibilidad para viajar u otros, e información sobre su difusión y publicidad.
 - ▶ La incidencia en la promoción de la formación, los méritos que se valoran, así como el peso otorgado a la antigüedad de la persona trabajadora, y la adecuación de las capacidades al perfil del puesto de trabajo a cubrir⁵⁵.

55 Conforme a lo dispuesto en el artículo 24 del Estatuto de los Trabajadores, que establece:

“1. Los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que se establezca en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. En todo caso los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario.

6) CONDICIONES DE TRABAJO. Deberá contener información desagregada por sexo relativa a:

- El diagnóstico recopilará información necesaria para medir y evaluar, a través de indicadores, cuantitativos y cualitativos, las condiciones de trabajo de todo el personal, incluido los trabajadores y trabajadoras puestos a disposición (contratación a través de una ETT) o, teniendo en cuenta los aspectos generales que afecten al tiempo de trabajo, la movilidad funcional y geográfica, la estabilidad laboral de mujeres y hombres, y en concreto:
 - a) Jornada de trabajo.
 - b) Horario y distribución del tiempo de trabajo, incluidas las horas extraordinarias y complementarias.
 - c) Régimen de trabajo a turnos.
 - d) Sistema de remuneración y cuantía salarial, incluidos los sistemas de primas e incentivos.
 - e) Sistema de trabajo y rendimiento, incluido, en su caso, el teletrabajo.
 - f) Medidas de prevención de riesgos laborales con perspectiva de género.
 - g) Intimidación en relación con el entorno digital y la desconexión.
 - h) Sistema de clasificación profesional y promoción en el trabajo, detallando el puesto de origen y destino.
 - i) Tipos de suspensiones y extinciones del contrato de trabajo.
 - j) Permisos y excedencias del último año y motivos, por edad, tipo de vinculación con la entidad, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo y nivel de formación.
 - k) Implementación, aplicación y procedimientos resueltos en el marco del protocolo de lucha contra el acoso sexual y/o por razón de sexo implantado.
 - l) Ausencias no justificadas, especificando causas, por edad, vinculación con la empresa, tipo de relación laboral, tipo de contratación y jornada, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo y nivel de formación.
 - m) Régimen de movilidad funcional y geográfica⁵⁶.
 - n) Las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo que hayan podido producirse en los últimos tres años⁵⁷.
 - o) Identificación del número y condiciones de trabajo de las personas trabajadoras cedidas.
 - p) Las inaplicaciones de convenio realizadas⁵⁸.

2. Los ascensos y la promoción profesional en la empresa se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo garantizar la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres, pudiendo establecerse medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación.”

56 Según lo previsto en los artículos 39 y 40 del Estatuto de los Trabajadores.

57 Conforme se establece en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores.

58 Conforme a lo previsto en el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores.

- ▶ Se tendrá en cuenta la implantación y revisión de sistemas de organización y control del trabajo, estudios de tiempos, y valoración de puestos de trabajo y su posible impacto con perspectiva de género.
- 7) EJERCICIO CORRESPONSABLE DE LOS DERECHOS DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL. Deberá contener información desagregada por sexo relativa a:
- ▶ Medidas implantadas para facilitar la conciliación personal, familiar y laboral y promover el ejercicio corresponsable de dichos derechos.
 - ▶ Criterios y canales de información y comunicación utilizados para informar a trabajadores y trabajadoras sobre los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
 - ▶ Permisos y excedencias del último año y motivos, desagregados por edad, sexo, tipo de vinculación con la empresa, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo, responsabilidades familiares y nivel de formación.
 - ▶ Análisis del modo en que las prerrogativas de la entidad afectan particularmente a las personas con responsabilidades de cuidado (por ejemplo, cambios de funciones, distribución irregular de la jornada, cambios de centro sin cambio de residencia, modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, traslados, desplazamientos, etc.).
- 8) INFRARREPRESENTACIÓN FEMENINA. Deberá contener información desagregada por sexo relativa a:
- ▶ La distribución de la plantilla en los puestos de distinto nivel de responsabilidad en función del sexo para identificar la existencia, en su caso, de una infrarrepresentación de mujeres en los puestos intermedios o superiores (segregación vertical). Para ello se analizará:
 - a) La participación de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos, grupos y subgrupos profesionales y su evolución en los cuatro años anteriores a la elaboración del diagnóstico.
 - b) La correspondencia entre los grupos y subgrupos profesionales y el nivel formativo y experiencia de las trabajadoras y trabajadores.
 - c) En su caso, la presencia de mujeres y hombres en la representación legal de las trabajadoras y trabajadores y en el órgano de seguimiento de los planes de igualdad.
- Se tendrán en cuenta los datos obtenidos al analizar los procesos de selección y contratación.
- ▶ Se analizará también la distribución de la plantilla, midiendo el grado de masculinización o feminización que caracteriza a cada departamento o área (segregación horizontal). A estos efectos, se recogerá en el diagnóstico el número total de hombres y mujeres en la empresa, así como en cada grupo profesional, categoría profesional y puestos, con el fin de conocer el grado de infrarrepresentación ocupacional femenina.

9) PREVENCIÓN DEL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO:

- ▶ Se deberá realizar una descripción de los procedimientos y/o medidas de sensibilización, prevención, detección y actuación contra del acoso sexual y al acoso por razón de sexo, así como de la accesibilidad de los mismos.
- ▶ El procedimiento de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo formará parte de la negociación del plan de igualdad conforme al artículo 46.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.
- ▶ Los procedimientos de actuación contemplarán en todo caso:
 - a) Declaración de principios, definición de acoso sexual y por razón de sexo e identificación de conductas que pudieran ser constitutivas de acoso.
 - b) Procedimiento de actuación frente al acoso para dar cauce a las quejas o denuncias que pudieran producirse, y medidas cautelares y/o correctivas aplicables.
 - c) Identificación de las medidas reactivas frente al acoso y en su caso, el régimen disciplinario.
- ▶ Además, los procedimientos de actuación responderán a los siguientes principios:
 - a) Prevención y sensibilización del acoso sexual y por razón de sexo. Información y accesibilidad de los procedimientos y medidas.
 - b) Confidencialidad y respeto a la intimidad y dignidad de las personas afectadas.
 - c) Respeto al principio de presunción de inocencia de la supuesta persona acosadora.
 - d) Prohibición de represalias de la supuesta víctima o personas que apoyen la denuncia o denuncien supuestos de acoso sexual y por razón de sexo.
 - e) Diligencia y celeridad del procedimiento.
 - f) Garantía de los derechos laborales y de protección social de las víctimas.

CONTENIDO DE LOS PLANES DE IGUALDAD⁵⁹

- ✚ Un plan de igualdad es un conjunto ordenado de medidas adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.
- ✚ Su estructura y contenido debe ser de, al menos:
 - ▶ Determinación de las partes que los conciertan.
 - ▶ Ámbito personal, territorial y temporal.
 - ▶ Informe del diagnóstico de situación de la entidad.
 - ▶ Resultados de la auditoría retributiva, así como su vigencia y periodicidad en los términos establecidos en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

⁵⁹ Recogido en el artículo 8 de este Real Decreto.

- ▶ Definición de objetivos cualitativos y cuantitativos del plan de igualdad.
- ▶ Descripción de medidas concretas, plazo de ejecución y priorización de las mismas, así como diseño de indicadores que permitan determinar la evolución de cada medida:
 - ▶ Incluirá las medidas que resulten necesarias en base a los resultados del diagnóstico.
 - ▶ Se puede incorporar medidas relativas a violencia de género, lenguaje y comunicación no sexista u otras, identificando todos los objetivos y las medidas evaluables por cada objetivo fijado para eliminar posibles desigualdades y cualquier discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo en el ámbito de la entidad.
- ▶ Identificación de los medios y recursos, tanto materiales como humanos, necesarios para la implantación, seguimiento y evaluación de cada una de las medidas y objetivos.
- ▶ Calendario de actuaciones para la implantación, seguimiento y evaluación de las medidas del plan de igualdad.
- ▶ Sistema de seguimiento, evaluación y revisión periódica.
- ▶ Composición y funcionamiento de la comisión u órgano paritario encargado del seguimiento, evaluación y revisión periódica de los planes de igualdad.
- ▶ Procedimiento de modificación, incluido el procedimiento para solventar las posibles discrepancias que pudieran surgir en la aplicación, seguimiento, evaluación o revisión, en tanto que la normativa legal o convencional no obligue a su adecuación.

VIGENCIA, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN⁶⁰

- Vigencia: será determinada por las partes negociadoras y no podrá ser superior a cuatro años.
- Seguimiento y evaluación de las medidas previstas en el plan de igualdad:
 - ▶ Deberá realizarse de forma periódica conforme se estipule en el calendario de actuaciones del plan de igualdad o en el reglamento que regule la composición y funciones de la comisión encargada del seguimiento del plan de igualdad.
 - ▶ No obstante, se realizará al menos una evaluación intermedia y otra final, así como cuando sea acordado por la comisión de seguimiento
- Revisión:
 - ▶ Se pueden fijar plazos de revisión coherentes con el contenido de las medidas y objetivos establecidos.
 - ▶ Será obligatoria cuando concurren las siguientes circunstancias:

⁶⁰ Recogido en el artículo 9 de este Real Decreto.

- ▶ Como consecuencia de los resultados del seguimiento y evaluación haya que añadir, reorientar, mejorar, corregir, intensificar, atenuar o, incluso, dejar de aplicar alguna medida que contenga en función de la consecución de los objetivos del plan.
- ▶ Conforme se estipule en el calendario de actuaciones del plan de igualdad o en el reglamento que regule la composición y funciones de la comisión encargada del seguimiento del plan de igualdad.
- ▶ Cuando se ponga de manifiesto su falta de adecuación a los requisitos legales y reglamentarios o su insuficiencia como resultado de la actuación de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- ▶ En los supuestos de fusión, absorción, transmisión o modificación del estatus jurídico de la empresa.
- ▶ Ante cualquier incidencia que modifique de manera sustancial la plantilla de la empresa, sus métodos de trabajo, organización o sistemas retributivos, incluidas las inaplicaciones de convenio y las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo o las situaciones analizadas en el diagnóstico de situación que haya servido de base para su elaboración.
- ▶ Cuando una resolución judicial condene a la empresa por discriminación directa o indirecta por razón de sexo o cuando determine la falta de adecuación del plan de igualdad a los requisitos legales o reglamentarios.

REGISTRO DE LOS PLANES DE IGUALDAD⁶¹

- Los planes de igualdad serán objeto de inscripción obligatoria, cualquiera que sea su origen o naturaleza, obligatoria o voluntaria, y hayan sido o no adoptados por acuerdo entre las partes.
- La inscripción en el registro permitirá el acceso público al contenido de los planes de igualdad.
- La inscripción se realizará por medios electrónicos.
- El plazo para la inscripción será de quince días a partir de la firma del plan de igualdad.
- Solicitud de inscripción:
 - ▶ Se deberán facilitar todos aquellos datos relativos a las partes firmantes del plan de igualdad y la fecha de la firma, así como, en su caso, los relativos a su ámbito personal, funcional, territorial y temporal y la actividad o actividades económicas cubiertas por los mismos, conforme se establece en el Anexo 1 del Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad.

⁶¹ Regulado por el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad y recogido en el artículo 11 de este Real Decreto.

- ▶ Se debe cumplimentar el Anexo 2.V Hoja estadística del plan de igualdad⁶².
- ▶ Se debe adjuntar el original del plan de igualdad.
- ▶ Se deben adjuntar las actas de las distintas sesiones celebradas, incluyendo las referentes a las de constitución de la comisión negociadora y de firma del plan de igualdad.

DEPÓSITO DE LAS MEDIDAS Y PROTOCOLOS PARA PREVENIR EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO

Serán objeto de depósito voluntario en el Registro de planes de igualdad las medidas adoptadas por las organizaciones, acordadas o no, para prevenir la discriminación entre mujeres y hombres, así como las medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo:

- Medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, que se deberán negociar y acordar con la representación legal de la plantilla⁶³.
- Medidas dirigidas a promover condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, incidiendo especialmente en el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, incluidos los cometidos en el ámbito digital. Deberán negociarse con la representación legal de la plantilla⁶⁴.

3.1.5. REAL DECRETO 902/2020, DE 13 DE OCTUBRE, DE IGUALDAD RETRIBUTIVA ENTRE MUJERES Y HOMBRES

El objetivo de este Real Decreto es establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva.

Se basa en dos principios:

- PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA⁶⁵: supone que las organizaciones tienen que proporcionar la información sobre la retribución de las personas trabajadoras, así como la composición de dicha retribución y cómo se establece, con el objetivo de garantizar la igualdad salarial y evitar la discriminación.

Se aplicará a través de los siguientes instrumentos:

- ▶ registros retributivos;

62 El modelo se encuentra en el Anexo 2.V del Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad.

63 Recogido en el artículo 45.1. de la [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres](#).

64 Recogido en el artículo 48 de la [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres](#).

65 Recogido en el artículo 3 del [Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres](#).

- ▶ auditoría retributiva;
 - ▶ sistema de valoración de puestos de trabajo de la clasificación profesional contenida en la entidad;
 - ▶ convenio colectivo de aplicación; y
 - ▶ derecho de información de las personas trabajadoras.
- **PRINCIPIO DE OBLIGACIÓN DE IGUAL RETRIBUCIÓN POR TRABAJO DE IGUAL VALOR⁶⁶**, que implica que un trabajo tendrá igual valor que otro cuando sean equivalentes:
- ▶ La naturaleza de las funciones o tareas encomendadas.
 - ▶ Las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio.
 - ▶ Los factores estrictamente relacionados con su desempeño.
 - ▶ Las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo.

Además, las personas trabajadoras a tiempo parcial tienen los mismos derechos, incluidos los retributivos, que las personas trabajadoras a tiempo completo⁶⁷.

Cobra especial importancia que la valoración de los puestos sea realizada atendiendo a criterios de adecuación, totalidad y objetividad, así como que tenga relación directa con la actividad, incluida la formación. Se tendrán en cuenta las condiciones singulares de los puestos y la descripción clara de los distintos mecanismos asociados.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN EL REAL DECRETO 902/2020, DE 13 DE OCTUBRE

1. Registro retributivo: obligatoriedad, contenido, formato, consulta a la representación de las personas trabajadoras, vigencia y acceso

2. Auditoría retributiva: en qué consiste, obligatoriedad, vigencia, contenido y establecimiento

Tabla 12. Principales obligaciones para entidades sociales
del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre

A continuación, se describen algunos instrumentos a través de los que se aplica el principio de transparencia retributiva:

REGISTRO RETRIBUTIVO⁶⁸

- Todas las organizaciones deben tener un registro retributivo de toda su plantilla, incluido el personal directivo y los altos cargos.

⁶⁶ Recogido en el artículo 4 de este Real Decreto.

⁶⁷ Recogido en el artículo 11 de este Real Decreto.

⁶⁸ Recogido en los artículos 5 y 6 de este Real Decreto.

- Contenido: El registro retributivo deberá incluir, desglosado por sexo, la media aritmética y la mediana de lo realmente percibido por cada concepto salarial (en función de la naturaleza de la retribución, incluyendo salario base, cada uno de los complementos y cada una de las percepciones extrasalariales) en cada grupo profesional, categoría profesional, nivel, puesto o cualquier otro sistema de clasificación aplicable⁶⁹.
- El documento podrá tener el formato establecido en las páginas web oficiales del Ministerio de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Igualdad.
- La entidad debe consultar a la representación legal de las personas trabajadoras con al menos diez días antes de la elaboración del registro y de su modificación.
- Período temporal de la información: el año natural, aunque deberá actualizarse con anterioridad en caso de que se modificasen sustancialmente alguno de los elementos del registro.
- Acceso a la información del registro:
 1. Cuando hay representación legal de las personas trabajadoras: el acceso al registro se facilitará a las personas trabajadoras a través de dicha representación, teniendo derecho aquellas a conocer el contenido íntegro del mismo.
 2. Cuando no hay representación legal de las personas trabajadoras: la información que se facilitará por parte de la entidad se limitará a las diferencias porcentuales que existieran en las retribuciones promediadas de hombres y mujeres, que también deberán estar desagregadas en atención a la naturaleza de la retribución y el sistema de clasificación aplicable.
- Cuando la entidad realice auditoría retributiva:
 - ▶ El registro deberá reflejar, además, las medias aritméticas y las medianas de las agrupaciones de los trabajos de igual valor en la entidad, aunque pertenezcan a diferentes apartados de la clasificación profesional, desglosados por sexo, y desagregando entre salario base, cada uno de los complementos y cada una de las percepciones extrasalariales recibidas.
 - ▶ Cuando la media aritmética o la mediana de las retribuciones totales en la empresa de las personas trabajadoras de un sexo sea superior a las del otro en, al menos, un veinticinco por ciento, el registro retributivo deberá incluir una justificación de que dicha diferencia responde a motivos no relacionados con el sexo de las personas trabajadoras⁷⁰.

AUDITORÍA RETRIBUTIVA

- Las entidades que elaboren un plan de igualdad deberán incluir en él una auditoría retributiva.

69 Ver el artículo 5 de este Real Decreto y el artículo 28.2 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

70 Artículo 28.3 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

- Consiste en comprobar si el sistema retributivo de la entidad, de manera transversal y en su totalidad, cumple con la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia de retribución. Además, deberá permitir definir las necesidades para evitar, corregir y prevenir los obstáculos y dificultades existentes o que pudieran producirse para garantizar la igualdad retributiva, y asegurar la transparencia y el seguimiento de dicho sistema retributivo.
- Vigencia: la misma que el plan de igualdad.
- Contenido y fases:
 1. Realización del diagnóstico de la situación retributiva, que consiste en:
 - ▶ Evaluación de los puestos de trabajo:
 - Incluye la evaluación del sistema retributivo y del sistema de promoción profesional.
 - Consiste en realizar una estimación global de todos los factores que concurren o pueden concurrir en un puesto de trabajo, teniendo en cuenta su incidencia y permitiendo la asignación de una puntuación o valor numérico al mismo.
 - Los factores de valoración deben ser considerados de manera objetiva y deben estar vinculados de manera necesaria y estricta con el desarrollo de la actividad laboral.
 - La valoración debe referirse a cada una de las tareas y funciones de cada puesto de trabajo de la entidad, ofrecer confianza respecto de sus resultados y ser adecuada al sector de actividad, tipo de organización de la que se trate y otras características que a estos efectos puedan ser significativas, con independencia, en todo caso, de la modalidad de contrato de trabajo con el que vayan a cubrirse los puestos.
 - Tendrán relevancia los factores desencadenantes de la diferencia retributiva.
 - Se valorará el diseño o uso de medidas de conciliación y corresponsabilidad.
 - Se deberá justificar cuando la media aritmética o mediana de las retribuciones totales de un sexo sea superior a otro en al menos un 25%.
 2. Establecimiento de un plan de actuación, que contendrá:
 - ▶ Corrección de las desigualdades retributivas.
 - ▶ Definición de objetivos.
 - ▶ Determinación de actuaciones concretas,
 - ▶ Establecimiento de un cronograma
 - ▶ Indicación de la persona o personas responsables de su implantación y seguimiento.
 - ▶ Definición de un sistema de seguimiento y de implementación de mejoras a partir de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, se prevé que el Instituto de la Mujer, en colaboración con las organizaciones sindicales y empresariales más representativas, elabore una guía técnica con indicaciones para la realización de auditorías retributivas con perspectiva de género⁷¹.

Finalmente, se prevé también, a través de una orden dictada a propuesta conjunta de las personas titulares de los Ministerios de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Igualdad, un procedimiento de valoración de los puestos de trabajo⁷².

3.1.6. LEY ORGÁNICA 10/2022, DE 6 DE SEPTIEMBRE, DE GARANTÍA INTEGRAL DE LA LIBERTAD SEXUAL

El objetivo de esta ley es la adopción y puesta en práctica de políticas efectivas, globales y coordinadas para garantizar la sensibilización, prevención, detección y sanción de las violencias sexuales en todos los ámbitos en los que se desarrolla la vida.

Afecta a las entidades del Tercer Sector de Acción Social en cuanto que tienen que adoptar medidas de prevención y sensibilización en el ámbito laboral y hacer cumplir los derechos laborales de las mujeres víctimas de violencias sexuales.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN LA LEY ORGÁNICA 10/2022, DE 6 DE SEPTIEMBRE		
1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	Promover condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo	Procedimientos específicos para la prevención de delitos y conductas
	Establecer medidas negociadas con la representación de las personas trabajadoras	Dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido víctimas, incluyendo específicamente las sufridas en el ámbito digital
		Códigos de buenas prácticas
		Campañas informativas
		Protocolos de actuación
	Promover la sensibilización y ofrecer formación para la protección integral contra las violencias sexuales	Acciones de formación
	Incluir la violencia sexual entre los riesgos laborales concurrentes en la valoración de riesgos	

71 Recogido en la Disposición adicional tercera de este Real Decreto. En junio de 2022, el Instituto de las Mujeres publicó la [Guía técnica para la realización de Auditorías Retributivas con perspectiva de género](#).

72 Recogido en la Disposición final primera de este Real Decreto. El 3 de noviembre de 2022 se publicó en el BOE la Orden PCM/1047/2022, de 1 de noviembre, por la que se aprueba y se publica el procedimiento de valoración de los puestos de trabajo previsto en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. A fecha actual, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales aloja en su página web la [Herramienta de Valoración de Puestos de Trabajo](#).

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN LA LEY ORGÁNICA 1/2004, DE 28 DE DICIEMBRE

2. MEDIDAS LABORALES APLICABLES A ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL PARA LAS TRABAJADORAS VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO O DE VIOLENCIAS SEXUALES

Reducción o reordenación del tiempo de trabajo	Derecho a reducir la jornada laboral con disminución proporcional del salario
	Posibilidad de adaptar el horario o aplicar fórmulas de flexibilidad horaria
	Aplicación del horario flexible
	Realizar el trabajo total o parcialmente a distancia o a dejar de hacerlo
Movilidad geográfica y cambio de centro de trabajo	Derecho preferente a ocupar otro puesto vacante en la organización, del mismo grupo profesional o categoría, cuando la trabajadora deba abandonar su localidad por motivos de protección
	Obligación de la entidad de comunicar las vacantes disponibles o futuras
Reserva del puesto de trabajo	El traslado tendrá una duración inicial de entre 6 y 12 meses, durante los cuales se debe garantizar la reserva del puesto original
	Finalizado este periodo, la trabajadora podrá optar por: • Regresar a su puesto anterior • Permanecer en el nuevo destino (extinguiéndose la reserva) • Extinguir su contrato, accediendo a la situación legal de desempleo
Contratos de interinidad	Las sustituciones por interinidad de trabajadoras víctimas de violencia tendrán una bonificación del 100 % en las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes durante seis meses o durante todo el período de suspensión
Adaptación del puesto por discapacidad	Derecho a ajustes razonables y apoyos necesarios para la reincorporación laboral en caso de discapacidad derivada de la violencia sufrida
Suspensión del contrato con reserva de puesto	Duración inicial de hasta 6 meses, prorrogable por decisión judicial hasta un máximo de 18 meses
	La reincorporación se realizará en las mismas condiciones previas a la suspensión
Extinción del contrato	En caso de extinción voluntaria del contrato por parte de la trabajadora, se reconocerá la situación legal de desempleo
Ausencias justificadas	Las ausencias o faltas de puntualidad derivadas de la situación física o psicológica de la víctima se considerarán justificadas y remuneradas, siempre que estén acreditadas por los servicios sociales o sanitarios competentes

Tabla 13. Principales obligaciones de las entidades sociales según la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre

En relación con las **medidas de prevención y sensibilización en el ámbito laboral**, las organizaciones deben⁷³:

1. Promover condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, incidiendo especialmente en el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, en los términos previstos en el artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres⁷⁴, incluidos los cometidos en el ámbito digital⁷⁵.
 - a. Establecer procedimientos específicos para la prevención de delitos y conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo.
 - b. Dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido víctimas de estas conductas, incluyendo específicamente las sufridas en el ámbito digital.
2. Se podrán establecer medidas, negociadas con la representación de las personas trabajadoras, tales como:
 - a. Elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas.
 - b. Realización de campañas informativas para promover la sensibilización.
 - c. Protocolos de actuación.
 - d. Acciones de formación.

Estas medidas serán de aplicación a toda la plantilla, independientemente del tipo de contrato, las personas becarias y el voluntariado, así como quienes presten servicios sus servicios a través de contratos de puesta a disposición.

3. Promover la sensibilización y ofrecer formación para la protección integral contra las violencias sexuales a todo el personal a su servicio.
4. Incluir, en la valoración de riesgos de los diferentes puestos de trabajo ocupados por trabajadoras, la violencia sexual entre los riesgos laborales concurrentes, debiendo formar e informar de ello a sus trabajadoras.

73 Recogido en el artículo 12 y en la Disposición final décima. Modificación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

74 El artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece que:

"1. Las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, incidiendo especialmente en el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, incluidos los cometidos en el ámbito digital.

Con esta finalidad se podrán establecer medidas que deberán negociarse con los representantes de los trabajadores, tales como la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.

2. Los representantes de los trabajadores deberán contribuir a prevenir la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, con especial atención al acoso sexual y el acoso por razón de sexo, incluidos los cometidos en el ámbito digital, mediante la sensibilización de los trabajadores y trabajadoras frente al mismo y la información a la dirección de la empresa de las conductas o comportamientos de que tuvieran conocimiento y que pudieran propiciarlos".

75 Art. 12 de la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual.

Las organizaciones que adecúen su estructura y normas de funcionamiento a lo establecido en esta ley orgánica serán reconocidas con el distintivo de «Empresas por una sociedad libre de violencia de género».

En cuanto a los derechos laborales, las entidades **tienen que garantizar que las trabajadoras víctimas de violencia de género o de violencias sexuales tendrán derecho a**⁷⁶:

- Reducción o reordenación de su tiempo de trabajo: para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, a la reducción de la jornada de trabajo con disminución proporcional del salario o a la reordenación del tiempo de trabajo, a través de la adaptación del horario, de la aplicación del horario flexible o de otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la entidad. También tendrán derecho a realizar su trabajo total o parcialmente a distancia o a dejar de hacerlo si este fuera el sistema establecido, siempre en ambos casos que esta modalidad de prestación de servicios sea compatible con el puesto y funciones desarrolladas por la persona trabajadora.
- Movilidad geográfica y cambio de centro de trabajo: cuando se vean obligadas a abandonar el puesto de trabajo en la localidad donde venían prestando sus servicios, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral, tendrán derecho preferente a ocupar otro puesto de trabajo, del mismo grupo profesional o categoría equivalente, que la organización tenga vacante en cualquier otro de sus centros de trabajo.

La entidad está obligada a comunicar a las personas trabajadoras las vacantes existentes en dicho momento o las que se pudieran producir en el futuro.

El traslado o el cambio de centro de trabajo tendrá una duración inicial de entre seis y doce meses, durante los cuales la empresa tendrá la obligación de reservar el puesto de trabajo que anteriormente ocupaban las personas trabajadoras.

Terminado este periodo, las personas trabajadoras podrán optar entre el regreso a su puesto de trabajo anterior, la continuidad en el nuevo, decayendo en este caso la obligación de reserva, o la extinción de su contrato.

Los contratos de interinidad para sustituir a trabajadoras tendrán derecho a una bonificación del 100 por 100 de las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes durante seis meses.

- Adaptación de su puesto de trabajo y a los apoyos que precisen por razón de su discapacidad para su reincorporación.
- Suspensión de la relación laboral con reserva de puesto de trabajo, dando lugar a situación legal de desempleo⁷⁷: el período de suspensión de la relación laboral tendrá una duración inicial que no podrá exceder de seis meses, salvo que de las actuaciones de tutela judicial resultase que la efectividad del derecho de protección de la víctima

76 Recogido en el artículo 38, en la Disposición final novena. Modificación de la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género y en la Disposición final decimocuarta. Modificación del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

77 Ley General de la Seguridad Social y en la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.

requiriese la continuidad de la suspensión. En este caso, el juez podrá prorrogar la suspensión por períodos de tres meses, con un máximo de dieciocho meses.

La reincorporación al puesto de trabajo se realizará en las mismas condiciones existentes en el momento de la suspensión del contrato de trabajo, garantizándose los ajustes razonables que se puedan precisar por razón de discapacidad.

- Extinción del contrato de trabajo: dando lugar a situación legal de desempleo y percibiendo una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los periodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades.
- Además, las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de las violencias sexuales se considerarán justificadas y serán remuneradas cuando así lo determinen los servicios sociales de atención o servicios de salud, según proceda, sin perjuicio de que dichas ausencias sean comunicadas por la trabajadora a la empresa a la mayor brevedad.

3.1.7. LEY ORGÁNICA 2/2024, DE 1 DE AGOSTO, DE REPRESENTACIÓN PARITARIA Y PRESENCIA EQUILIBRADA DE MUJERES Y HOMBRES

Esta Ley se redacta con el objetivo de avanzar en la consecución del ejercicio real y efectivo del principio constitucional de igualdad, así como para ahondar en el principio de presencia o composición equilibrada de mujeres y hombres, esencialmente en los ámbitos decisorios de la vida política y económica, establece una serie de obligaciones clave para empresas, especialmente aquellas cotizadas y de interés público.

OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES SOCIALES SEGÚN LA LEY ORGÁNICA 2/2024, DE 1 DE AGOSTO

1. Nombramiento de órganos de gobierno y representación atendiendo al principio de representación equilibrada entre mujeres y hombres, cuando:

- Número medio de personas empleadas durante el ejercicio > 125
- Volumen de presupuesto anual > 20 millones de euros

Tabla 14. Principales obligaciones para entidades sociales de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto

Con el fin de introducir estos cambios en el Tercer Sector de Acción Social, la Ley recoge en el Capítulo XII, artículo 17, una modificación a la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. Con este nuevo redactado se introduce que los órganos de gobierno y representación de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social se nombrarán atendiendo al principio de representación equilibrada entre mujeres y hombres, de tal manera que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento, cuando concurran las siguientes circunstancias:

- a. Que el número medio de personas empleadas durante el ejercicio sea superior a 125.

b. Que el importe del volumen de presupuesto anual supere los 20 millones de euros.

Además, establece que las fundaciones y organizaciones del Tercer Sector cuyos fines u objeto así lo justifiquen, están exentas de cumplir con esta obligación. Por ejemplo, organizaciones feministas con órganos de gobierno compuestos exclusivamente por mujeres.

El plazo para aplicar esta normativa viene dado por el apartado séptimo de la Disposición Transitoria Primera, estableciendo que tanto las fundaciones como las organizaciones del TSAS deberán aplicar esta medida a partir del 30 de junio de 2028.

3.2. OTRA NORMATIVA EN MATERIA DE IGUALDAD

En este apartado vamos a resumir el resto de la legislación vigente en materia de igualdad y que las entidades también tienen que tener en cuenta.

Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación

Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y garantía de las personas LGTBI

Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas

Tabla 15. Otra normativa en materia de igualdad

3.2.1. LEY 15/2022, DE 12 DE JULIO, INTEGRAL PARA LA IGUALDAD DE TRATO Y LA NO DISCRIMINACIÓN

El objetivo principal de esta ley es garantizar y promover el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación en todos los ámbitos de la sociedad. Regula derechos y obligaciones de las personas, físicas o jurídicas, públicas o privadas, establece principios de actuación de los poderes públicos y prevé medidas destinadas a prevenir, eliminar, y corregir toda forma de discriminación, directa o indirecta, en los sectores público y privado por razón de nacimiento, origen racial o étnico, sexo, religión, convicción u opinión, edad, discapacidad, orientación o identidad sexual, expresión de género, enfermedad o condición de salud, estado serológico y/o predisposición genética a sufrir patologías y trastornos, lengua, situación socioeconómica, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Las organizaciones sociales deben garantizar la igualdad, entre otros:

➤ En el empleo por cuenta ajena⁷⁸:

- ▶ Se prohíbe cualquier forma de discriminación en el acceso al empleo, formación, promoción, retribución, jornada, condiciones laborales, despido o extinción del contrato.

⁷⁸ Recogido en el artículo 9 de la [Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación](#).

- ▶ Se consideran discriminatorios los criterios y sistemas de acceso al empleo que generen discriminación indirecta.
- ▶ Se prohíbe preguntar sobre la salud de la persona aspirante.
- ▶ Las organizaciones con más de 250 trabajadores podrán estar obligadas a publicar información salarial para detectar desigualdades.

➤ **En los servicios sociales⁷⁹:**

- ▶ Se prioriza la atención a grupos vulnerables, especialmente mujeres y niñas.
- ▶ Se promueve la formación profesional con enfoque en diversidad e igualdad, y se busca evitar la exclusión de personas en situación de pobreza o sinhogarismo.

Además, las entidades sociales están obligadas a aplicar métodos de detección, medidas preventivas y acciones correctivas para cesar situaciones discriminatorias⁸⁰. También, tendrán una responsabilidad patrimonial⁸¹, y quien cause discriminación debe indemnizar a la víctima y restituir la situación anterior si es posible.

Adicionalmente, son responsables las entidades empleadoras o prestadoras de servicios si no han cumplido con las medidas preventivas y acciones correctivas para cesar situaciones discriminatorias.

Esta ley establece un marco claro para identificar y sancionar conductas contrarias al principio de igualdad de trato. Los artículos 47 y 48 definen las infracciones y sus correspondientes sanciones, clasificándolas en tres niveles:

- **Leves:** Irregularidades formales que incumplen la normativa sin generar efectos discriminatorios ni estar motivadas por razones discriminatorias.
- **Graves:** Incluyen actos de discriminación directa o indirecta, por asociación o error; represalias; incumplimiento de requerimientos administrativos sustantivos; y reincidencia en infracciones leves.
- **Muy graves:** Comprenden la discriminación múltiple, el acoso discriminatorio, la presión grave sobre autoridades o funcionarios en el ejercicio de sus funciones, y la reincidencia en infracciones graves.

Las sanciones económicas se aplican en función de la gravedad de la infracción⁸²:

- **Leves:** Multas de 300 a 10.000 euros, con graduación interna:
 - ▶ grado mínimo: 300–3.000 €;
 - ▶ grado medio: 3.001–6.000 €;
 - ▶ grado máximo: 6.001–10.000 €.
- **Graves:** Multas de 10.001 a 40.000 euros, con graduación interna:

79 Recogido en el artículo 16 de esta ley. Igualdad en servicios sociales.

80 Recogido en el artículo 25 de esta ley. Protección frente a la discriminación.

81 Recogido en el artículo 27 de esta ley. Responsabilidad patrimonial.

82 Recogido en el artículo 48 de esta ley. Régimen sancionador

- ▶ grado mínimo: 10.001–20.000 €;
 - ▶ grado medio: 20.001–30.000 €;
 - ▶ grado máximo: 30.001–40.000 €.
- Muy graves: Multas de 40.001 a 500.000 euros, con graduación interna:
- ▶ grado mínimo: 40.001–100.000;
 - ▶ grado medio: 100.001–200.000 €;
 - ▶ grado máximo: 200.001–500.000 €.

Además, se establece que los fondos recaudados por estas sanciones se destinarán a acciones de sensibilización y promoción de la igualdad de trato, así como a la lucha contra la intolerancia. Las sanciones se aplicarán en grado mínimo, medio o máximo, atendiendo a criterios como⁸³:

- | | |
|----------------------------------|--|
| ▶ Intencionalidad del infractor. | ▶ Reincidencia. |
| ▶ Daños causados y su duración. | ▶ Beneficio económico obtenido. |
| ▶ Número de personas afectadas. | ▶ Condición de autoridad o funcionario público. |
| ▶ Repercusión social. | ▶ Presencia de múltiples causas de discriminación. |

En caso de infracción muy grave, podrán imponerse sanciones accesorias como la supresión o suspensión de ayudas públicas, el cierre de establecimientos o el cese de actividad profesional por hasta cinco años.

Para infracciones no muy graves, y con consentimiento del infractor, la sanción económica podrá sustituirse por: actividades de utilidad pública, reparación de daños o apoyo a víctimas o formación o sensibilización en igualdad de trato.

Las infracciones prescribirán⁸⁴ de la siguiente manera:

- Leves: 1 año.
- Graves: 3 años.
- Muy graves: 4 años.

La prescripción de las sanciones⁸⁵ es:

- Leves: 1 año
- Graves: 4 años
- Muy graves: 5 años

Cada Administración Pública será responsable de instruir y resolver los expedientes sancionadores en su ámbito competencial. El procedimiento debe resolverse en un plazo máximo de seis meses, y el cumplimiento de la sanción se fijará entre 15 y 30 días.

Cuando existan indicios de infracción cometida por autoridades o personal público, se adoptarán medidas provisionales para cesar la discriminación y se iniciará el correspon-

83 Recogido en el artículo 49 de esta ley. Criterios de graduación de sanciones.

84 Recogido en el artículo 51 de esta ley. Prescripción de infracciones y sanciones.

85 Recogido en el artículo 51 de esta ley. Prescripción de infracciones y sanciones.

diente procedimiento disciplinario y sancionador. Si se confirma la responsabilidad, se abrirá un procedimiento de responsabilidad patrimonial para indemnizar a la víctima.

3.2.2. LEY 4/2023, DE 28 DE FEBRERO, PARA LA IGUALDAD REAL Y EFECTIVA DE LAS PERSONAS TRANS Y GARANTÍA DE LAS PERSONAS LGTBI

Su objeto es desarrollar y garantizar sus derechos erradicando las situaciones de discriminación, para asegurar que en España se puedan vivir con plena libertad la orientación sexual, la identidad sexual, la expresión de género, las características sexuales y la diversidad familiar.

Esta ley supuso un importante avance en el camino recorrido hacia la igualdad y la justicia social que permite garantizar el derecho a la igualdad de todas las personas, en especial de las personas lesbianas, gais, trans, bisexuales e intersexuales, así como de sus familias, aspirando a mejorar la eficacia aplicativa del artículo 14 de la Constitución española. En dicha Ley se establecen un conjunto de políticas públicas para promover la igualdad efectiva de las personas LGTBI, incluyéndose medidas para eliminar la discriminación existente que afectan a distintos ámbitos, entre ellos el laboral, siendo esta la parte que afecta a las entidades del Tercer Sector de Acción Social.

Las organizaciones de más de cincuenta personas trabajadoras deben contar con un **conjunto planificado de medidas y recursos para alcanzar la igualdad real y efectiva de las personas LGTBI, que incluya un protocolo de actuación** para la atención del acoso o la violencia contra las personas LGTBI.

En la elaboración de los planes de igualdad y no discriminación se incluirá expresamente a las personas trans, con especial atención a las mujeres trans⁸⁶. Estas medidas serán pactadas a través de la negociación colectiva y acordadas con la representación legal de las personas trabajadoras. El contenido y alcance de esas medidas se desarrollarán reglamentariamente se desarrollan en el Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre.

3.2.3. REAL DECRETO 1026/2024, DE 8 DE OCTUBRE, POR EL QUE SE DESARROLLA EL CONJUNTO PLANIFICADO DE LAS MEDIDAS PARA LA IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN DE LAS PERSONAS LGTBI EN LAS EMPRESAS

Recoge la obligación para todas las entidades que cuenten con más de 50 personas trabajadoras en su plantilla, de tener el conjunto planificado de medidas y recursos para alcanzar la igualdad real y efectiva de las personas LGTBI. Las entidades de 50 trabajadores o menos, pueden negociar el conjunto planificado de medidas de manera voluntaria.

La **negociación de estas medidas planificadas** se articulará a través de la negociación colectiva de la siguiente forma:

⁸⁶ Recogido en el artículo 55.3 de la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y garantía de las personas LGTBI . Integración sociolaboral.

- a. Si existe convenio colectivo de ámbito empresarial, dichas medidas se negociarán dentro del marco del propio convenio.
- b. En los convenios colectivos de ámbito superior al empresarial, las medidas planificadas serán objeto de negociación en el contexto de dichos convenios, los cuales podrán establecer los términos y condiciones para su adaptación en el seno de las empresas. Si los convenios colectivos se han suscrito con anterioridad a este Real Decreto, la comisión negociadora se reunirá con el único propósito de negociar las medidas planificadas.
- c. Si ni existe convenio colectivo aplicable, las empresas que dispongan de representación legal de las personas trabajadoras negociarán las medidas planificadas mediante acuerdos de empresa.
- d. En las empresas que no exista convenio colectivo aplicable ni representación legal de las personas trabajadoras, se constituirá una comisión negociadora integrada por representantes de la empresa y por representantes de las personas trabajadoras, estos últimos designados por los sindicatos más representativos⁸⁷.

En todos los supuestos anteriores, las comisiones negociadoras podrán contar con apoyo y asesoramiento externo de personas especializadas en materia de igualdad de las personas LGTBI en el ámbito laboral, quienes intervendrán con voz, pero sin voto.

El **plazo** para negociar y determinar las medidas planificadas es de tres meses a contar desde el momento en que la entidad alcance las 50 personas trabajadoras, a excepción de las entidades que, teniendo la obligación de negociar medidas planificadas, no cuenten con convenio colectivo de aplicación y carezcan de representación legal de las personas trabajadoras, elevándose para ellas el plazo a seis meses. Si han transcurrido estos plazos sin que se haya alcanzado un acuerdo sobre las medidas planificadas, las entidades obligadas a negociar estas medidas aplicarán las que se recogen en el Anexo I de este Real Decreto⁸⁸ y que se exponen a continuación:

- **Cláusulas de igualdad de trato y no discriminación** que contribuyan a crear un contexto favorable a la diversidad y a avanzar en la erradicación de la discriminación de las personas LGTBI, con referencia expresa no solo a la orientación e identidad sexual sino también a la expresión de género o características sexuales.
- **Acceso al empleo.** Las empresas contribuirán a través de las medidas establecidas en su caso en los convenios colectivos a erradicar estereotipos en el acceso al empleo de las personas LGTBI, en especial a través de la formación adecuada de las personas que participan en los procesos de selección. Para ello es preciso establecer criterios claros y concretos para garantizar un adecuado proceso de selección y contratación que priorice la formación o idoneidad de la persona para el puesto de trabajo, independientemente de su orientación e identidad sexual o su expresión de género, con especial atención a las personas trans como colectivo especialmente vulnerable.

87 Recogido en los artículos 4 y 6.4 del Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas.

88 Recogido en el Anexo I de este Real Decreto. Medidas planificadas.

- **Clasificación y promoción profesional:** se regularán criterios para la clasificación, promoción profesional y ascensos, de forma que no conlleven discriminación directa o indirecta para las personas LGTBI, basándose en elementos objetivos, entre otros los de cualificación y capacidad, garantizando el desarrollo de su carrera profesional en igualdad de condiciones.
- **Formación, sensibilización y lenguaje:** Las entidades integrarán en sus planes de formación módulos específicos sobre los derechos de las personas LGTBI en el ámbito laboral, con especial incidencia en la igualdad de trato y oportunidades y en la no discriminación. La formación irá dirigida a toda la plantilla, incluyendo a los mandos intermedios, puestos directivos y personas trabajadoras con responsabilidad en la dirección de personal y recursos humanos. Los aspectos mínimos que deberán contener son:
 - ▶ Conocimiento general y difusión del conjunto de medidas planificadas LGTBI recogidas en el o los convenios colectivos de aplicación en la empresa o los acuerdos de empresa en su caso, así como su alcance y contenido.
 - ▶ Conocimiento de las definiciones y conceptos básicos sobre diversidad sexual, familiar y de género contenidas en la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.
 - ▶ Conocimiento y difusión del protocolo de acompañamiento a las personas trans en el empleo, en caso de que se disponga del mismo.
 - ▶ Conocimiento y difusión del protocolo para la prevención, detección y actuación frente al acoso discriminatorio o violencia por razón de orientación e identidad sexual, expresión de género y características sexuales.
- **Entorno:** Se promoverá la heterogeneidad de las plantillas para lograr entornos laborales diversos, inclusivos y seguros. Para ello se garantizará la protección contra comportamientos LGTBIfóbicos, especialmente, a través de los protocolos frente al acoso y la violencia en el trabajo.
- **Permisos y beneficios sociales:** Los convenios o acuerdos colectivos deberán atender a la realidad de las familias diversas, cónyuges y parejas de hecho LGTBI, garantizando el acceso a los permisos, beneficios sociales y derechos sin discriminación por razón de orientación e identidad sexual y expresión de género. En este sentido se garantizará a todas las personas trabajadoras el disfrute en condiciones de igualdad de los permisos que, en su caso, establezcan los convenios o acuerdos colectivos para la asistencia a consultas médicas o trámites legales, con especial atención a las personas trans.
- **Régimen disciplinario:** El régimen disciplinario que se regule en los convenios colectivos, infracciones y sanciones por comportamientos que atenten contra la libertad sexual, la orientación e identidad sexual y la expresión de género de las personas trabajadoras.

Un elemento imprescindible de las medidas planificadas es el **protocolo de actuación frente al acoso y la violencia contra las personas LGTBI**, existiendo en este Real Decreto un segundo anexo que establece su estructura y su contenido del protocolo ante situaciones de acoso por orientación e identidad sexual y expresión de género que marca como contenido mínimo los siguientes apartados⁸⁹:

- **Declaración de principios** en la que se manifieste el compromiso explícito y firme de no tolerar en el seno de la empresa ningún tipo de práctica discriminatoria considerada como acoso por razón de orientación e identidad sexual y expresión de género, quedando prohibida expresamente cualquier conducta de esta naturaleza.
- **Ámbito de aplicación:** el protocolo será de aplicación directa a las personas que trabajan en la empresa, independientemente del vínculo jurídico que las una a esta, siempre que desarrollen su actividad dentro del ámbito organizativo de la empresa. También se aplicará a quienes solicitan un puesto de trabajo, al personal de puesta a disposición, proveedores, clientes y visitas, entre otros.
- **Principios rectores y garantías del procedimiento:**
 - ▶ Agilidad, diligencia y rapidez en la investigación y resolución de la conducta denunciada que deben ser realizadas sin demoras indebidas, respetando los plazos que se determinen para cada parte del proceso y que constarán en el protocolo.
 - ▶ Respeto y protección de la intimidad y dignidad a las personas afectadas ofreciendo un tratamiento justo a todas las implicadas.
 - ▶ Confidencialidad: las personas que intervienen en el procedimiento tienen obligación de guardar una estricta confidencialidad y reserva, no transmitirán ni divulgarán información sobre el contenido de las denuncias presentadas, en proceso de investigación, o resueltas.
 - ▶ Protección suficiente de la víctima ante posibles represalias, atendiendo al cuidado de su seguridad y salud, teniendo en cuenta las posibles consecuencias tanto físicas como psicológicas que se deriven de esta situación y considerando especialmente las circunstancias laborales que rodeen a la persona agredida.
 - ▶ Contradicción a fin de garantizar una audiencia imparcial y un trato justo para todas las personas afectadas.
 - ▶ Restitución de las víctimas: si el acoso realizado se hubiera concretado en una modificación de las condiciones laborales de la víctima la empresa debe restituirla en sus condiciones anteriores, si así lo solicitara.
 - ▶ Prohibición de represalias: queda expresamente prohibido y será declarado nulo cualquier acto constitutivo de represalia, incluidas las amenazas de represalia y las tentativas de represalia contra las personas que presenten una comunicación de denuncia por los medios habilitados para ello, comparezcan como testigos o ayuden o participen en una investigación sobre acoso.

89 Recogido en el Anexo II de este Real Decreto. Protocolo de actuación frente al acoso y la violencia contra las personas LGTBI.

- **Procedimiento de actuación:** el protocolo determinará el procedimiento para la presentación de la denuncia o queja, así como el plazo máximo para su resolución, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones previstas en la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, en su respectivo ámbito personal y material.

La denuncia puede presentarse por la persona afectada o por quien ésta autorice, mediante el procedimiento acordado para ello y ante la persona que se determine de la comisión encargada del proceso de investigación. En caso de que la denuncia no sea presentada directamente por la persona afectada, se debe incluir su consentimiento expreso e informado para iniciar las actuaciones del protocolo. Tras la recepción de la queja o denuncia y, una vez constatada la situación de acoso se adoptarán medidas cautelares o preventivas que aparten a la víctima de la persona acosadora mientras se desarrolla el procedimiento de actuación hasta su resolución. En el plazo máximo de los días hábiles acordados y desde que se convoca la comisión, esta debe emitir un informe vinculante en uno de los sentidos siguientes:

- ▶ Constatar indicios de acoso objeto del protocolo y, si procede, proponer la apertura del expediente sancionador.
- ▶ No apreciar indicios de acoso objeto del protocolo. El informe deberá incluir, como mínimo, la descripción de los hechos, la metodología empleada, la valoración del caso, los resultados de la investigación y las medidas cautelares o preventivas, si procede.

- **Resolución:** en esta fase se tomarán las medidas de actuación necesarias teniendo en cuenta las evidencias, recomendaciones y propuestas de intervención del informe emitido por la comisión.

Si hay evidencias de la existencia de una situación de acoso por razón de orientación e identidad sexual o expresión de género, se instará la incoación de un expediente sancionador por una situación probada de acoso, se pedirá la adopción de medidas correctoras, y, si procede, se continuarán aplicando las medidas de protección a la víctima. Si no hay evidencias de la existencia de una situación de acoso se procederá a archivar la denuncia.

La obligación de contar con este protocolo podrá entenderse cumplida cuando la entidad cuente con un protocolo general frente al acoso y violencia que prevea medidas para las personas LGTBI o bien lo amplíe específicamente para incluirlas.

3.3. OTRA LEGISLACIÓN

Además de los textos normativos que hemos resumido, la igualdad de género modifica o se incluye en una serie de legislación que debemos tener muy en cuenta, entre otras:

- ▶ Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

- Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, también llamada Ley del canal de denuncias.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

3.4. EL RIESGO REPUTACIONAL

Las entidades del Tercer Sector operan bajo un estándar ético y social más exigente que otros tipos de organizaciones. Aunque el riesgo reputacional pueda parecer menos crítico que los derivados del incumplimiento normativo, la reputación y la confianza son pilares fundamentales para el funcionamiento de una entidad.

En este contexto, la transparencia se convierte en un factor esencial para fortalecer la imagen que la sociedad, las personas colaboradoras y las entidades públicas y privadas tienen de nuestro trabajo.

3.3.1. EL RIESGO REPUTACIONAL

El riesgo reputacional es la posibilidad de pérdida o deterioro de la confianza de terceras personas que tienen en la organización, de forma que afecte negativamente en la percepción que el entorno social tiene sobre la misma.

El riesgo reputacional no deriva sólo del incumplimiento de normas legales, también responde a las expectativas sociales en torno a valores compartidos. La comisión de un delito o de una acción socialmente reprobable puede tener consecuencias legales, pero también dañar gravemente la imagen de la entidad, su respaldo social y sus alianzas estratégicas. Su impacto puede ser profundo, afectando directamente a la sostenibilidad de asociaciones y fundaciones, especialmente en lo relativo a donaciones, convenios y acceso a subvenciones públicas y privadas.

El origen de este riesgo no sólo proviene de prácticas internas o del nivel de profesionalidad en el ejercicio de su actividad, sino también de las relaciones que la organización establece con terceros. Por ello, es crucial que tanto los procesos internos como los externos se ajusten a la normativa vigente y al código de conducta de la entidad.

Además, dado el alto nivel de exigencia ética del Tercer Sector, cualquier incidente en una organización puede repercutir negativamente en la percepción del sector en su conjunto.

3.3.2. TRANSPARENCIA COMO PRINCIPIO RECTOR

Ante esta realidad, no se trata de ocultar errores o conductas contrarias a los principios institucionales, sino de prevenir su ocurrencia y actuar con transparencia. Si se produce una

infracción, es fundamental que se comunique que no ha sido tolerada, que la organización cuenta con un sistema de cumplimiento normativo, y que se han tomado medidas correctivas, incluyendo sanciones y revisión de procedimientos para evitar futuras incidencias.

El cumplimiento normativo va más allá del respeto a la legislación, implica actuar conforme a los valores de la entidad, ser coherente con los compromisos adquiridos y responder a las expectativas éticas de una sociedad que no admite comportamientos alejados de la integridad, incluso si no están sancionados por la ley.

3.3.3. GESTIÓN DE CRISIS REPUTACIONALES

La pérdida de reputación, asociada a una percepción negativa por parte de la sociedad, puede originarse por falta de transparencia, como la ausencia de información institucional en la web (datos económicos, composición del órgano de gobierno, etc.), o por prácticas consideradas socialmente inaceptables. En ambos casos, el problema no es solo operativo, sino también comunicativo.

En muchas entidades del Tercer Sector, la comunicación no ocupa un lugar prioritario frente a la atención directa, la gestión de proyectos o la programación de actividades.

Sin embargo, contar con un plan de comunicación, que no requiere grandes recursos, sino habilidades específicas, puede ser decisivo. Hoy en día, este plan es una herramienta clave de rendición de cuentas ante todos los grupos de interés (personas socias, entidades colaboradoras, administraciones públicas y financiadores).

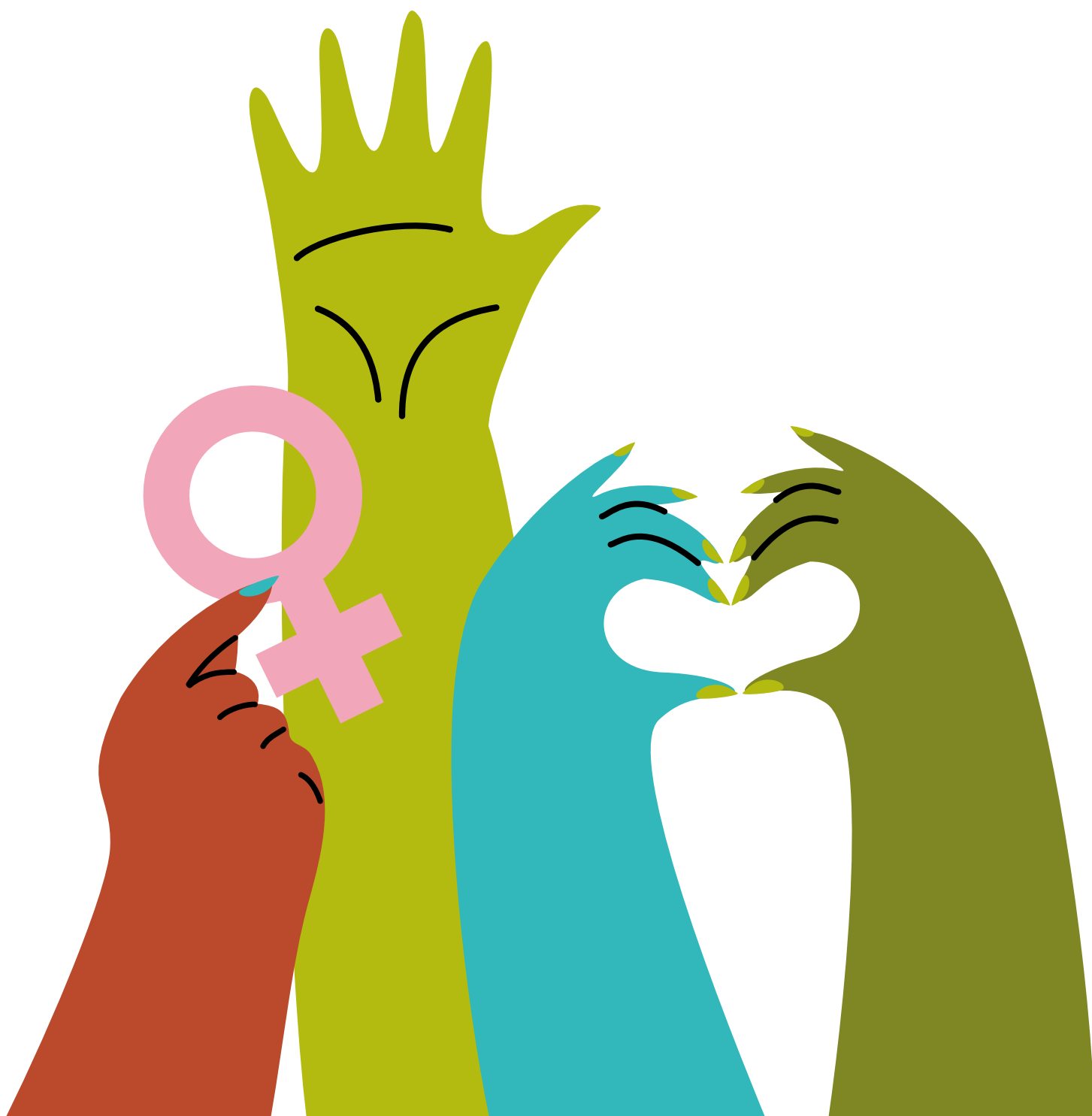
Las tecnologías digitales, redes sociales y plataformas online ofrecen oportunidades de comunicación accesibles para organizaciones de cualquier tamaño. Estas herramientas permiten reforzar la transparencia, construir reputación, sensibilizar y difundir actividades.

3.3.4. ELEMENTOS CLAVE DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ÉTICA

Tal y como hemos mencionado, un plan de comunicación es una herramienta que las entidades pueden usar para prevenir una crisis reputacional o, al menos, mitigar sus efectos. No obstante, para que el plan de comunicación contribuya a la transparencia y a la gestión reputacional, debe incluir:

- ▶ Lenguaje inclusivo y no discriminatorio, evitando sesgos por etnia, religión, sexo, diversidad funcional, origen, clase social u orientación sexual.
- ▶ Protocolo para gestionar informaciones falsas difundidas en redes sociales o medios de comunicación.
- ▶ Protocolo de gestión de crisis reputacional, que debe estar previamente definido. En momentos críticos, la rapidez y eficacia en la respuesta son fundamentales. Este protocolo debe contemplar:
 - ▶ Monitorización de lo que se dice sobre la entidad.

- ▶ Análisis de escenarios posibles.
- ▶ Evaluación de capacidades internas (recursos humanos, técnicos y económicos).
- ▶ Preparación de mensajes tipo para distintos contextos.
- ▶ Definición del tono, formato y canales de respuesta (comunicados, redes sociales, notas de prensa, etc.).
- ▶ Perspectiva de género en la comunicación visual y narrativa, evitando estereotipos y asegurando una representación equilibrada. Es necesario revisar qué roles se asignan a cada género en textos, imágenes y entrevistas.



4. PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

En el capítulo tercero hemos explicado los pasos a dar para confeccionar un modelo de gestión de cumplimiento normativo para nuestra organización y en el cuarto hemos conocido las principales obligaciones normativas que debemos cumplir en materia de igualdad para poder detectar posibles incumplimientos. En este apartado vamos a explicar en qué consiste un Plan de cumplimiento normativo enfocado a la normativa de igualdad y dar pautas acerca de su elaboración.

Proponemos el siguiente modelo de Plan de cumplimiento para que las entidades del TSAS elaboren e implanten, que será el que se desarrolle en este capítulo:



Ilustración 5. Ejemplo de Plan de cumplimiento normativo

4.1 ¿QUÉ CONTIENE UN PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO?

Con anterioridad a la elaboración del Plan de cumplimiento, es importante que tengamos claro cuáles son los elementos imprescindibles que debe incluir. Por este motivo, y a modo de ejemplo, se expone un ejemplo de índice de Plan de cumplimiento normativo:

PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

- 1. Histórico de versiones y aprobaciones del Plan de cumplimiento.**
- 2. Introducción y antecedentes.**
- 3. Objeto y ámbito de aplicación.**
- 4. Modelo de gestión de cumplimiento normativo.**
 - 4.1. Órgano de cumplimiento normativo – Oficialía de cumplimiento.
 - 4.2. Canal de denuncias.
 - 4.3. Código de conducta.
 - 4.3.1. Régimen disciplinario.
- 5. Análisis y elaboración del Plan de cumplimiento.**
 - 5.1. Identificación de los aspectos de la entidad.
 - 5.2. Normativa aplicable.
 - 5.3. Identificación y análisis de riesgos (matriz de riesgos).
 - 5.4. Mapa de riesgos.
 - 5.5. Actuaciones del Plan de cumplimiento.
 - 5.6. Temporalización.
 - 5.7. Indicadores del Plan de cumplimiento.
- 6. Implantación del Plan de cumplimiento.**
 - 6.1. Comunicación.
 - 6.2. Formación.
 - 6.3. Diligencia debida.
 - 6.4. Investigación e informes.
- 7. Evaluación del Plan de cumplimiento.**
 - 7.1. Monitoreo.
 - 7.2. Análisis de resultados.
 - 7.3. Reporte.
 - 7.4. Mejora continua.

Ilustración 6. Ejemplo de índice de Plan de cumplimiento normativo

Una vez expuesto cómo podría ser un índice de un Plan de cumplimiento normativo, vamos a explicar brevemente los apartados que lo comprenden.

A. HISTÓRICO DE VERSIONES Y APROBACIONES POR EL ÓRGANO DE GOBIERNO.

Para reflejar el histórico de las versiones del Plan de cumplimiento normativo incluiremos el nombre del documento o número de versión, la fecha de su elaboración / modificación, la autoría de la misma (órgano o cargo responsable) y la descripción de la modificación realizada.

De igual forma, en el histórico de aprobaciones nombraremos el documento o número de versión, la fecha de aprobación y los cargos/órganos que aprueban el documento.

B. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.

Como introducción podemos explicar qué entendemos por cumplimiento normativo.

En relación con los antecedentes, pondremos en contexto la organización en la que implementamos el Plan, sus características principales y sus líneas de actividad, y hablaremos de las motivaciones que nos llevan a poner en marcha un plan de cumplimiento normativo, como pueden ser las experiencias pasadas, mención a la normativa actual (Reforma del Código Penal 2010, Ley Orgánica 1/2015 y Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado), y/o motivación interna de la organización.

C. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El objeto del Plan de cumplimiento normativo debe ser definido desde la propia organización, puede tratarse de la prevención y corrección de conductas de incumplimiento o de implantar una cultura de cumplimiento, entre otros.

Así mismo, se debe acotar su ámbito de aplicación. Si se aplica en una parte de la organización, en una línea de actividad, en la organización completa con todas las personas contratadas, voluntarias, con organizaciones con quienes se realicen convenios, etc. Cabe recordar que la normativa es de aplicación a toda la organización, aunque se establezca una aplicación escalonada del Plan.

D. MODELO DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO:

Aunque no forman parte del Plan de cumplimiento, hay que incluir a los elementos básicos del Modelo de cumplimiento normativo, ya que intervienen en su elaboración, implantación y ejecución⁹⁰:

- Órgano de cumplimiento normativo – Oficialía de cumplimiento: Se debe indicar cómo se estructura, cuáles son sus responsabilidades y actuaciones asignadas, elementos importantes del reglamento interno del Órgano de cumplimiento, cuándo se crea, cómo y quiénes aprueban su constitución.

90 Los elementos básicos del Modelo de cumplimiento normativo los hemos tratado en el capítulo tercero de esta guía.

- Canal de denuncias: Podemos incluir el documento completo de su funcionamiento interno o una versión abreviada del mismo con fecha de aprobación y de su última actualización, quién lo aprueba, quién gestiona el canal y cuáles son los principios básicos de funcionamiento.
- Código de conducta: Podemos incluirlo completo o en una versión resumida. En cualquiera de los casos, debe figurar la fecha de aprobación y de su última actualización, quién lo aprueba y los principios generales que incluye.
- Régimen disciplinario: Se engloba en el Código de conducta y se podría indicar la fecha de aprobación y de su última actualización, quién lo aprueba, principios y su ámbito de aplicación.

E. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO, QUE ENGLOBARÍA:

- Identificación de los aspectos de la entidad: Es la compilación de las características, internas y externas, de la organización que hemos recogido en la fase de identificación y las diferentes políticas, procesos y procedimientos de la entidad. También se incluirían los mecanismos de control o medidas que se habían tomado en materia de cumplimiento, con anterioridad a la elaboración del Plan.
- Normativa aplicable: Incluye el Código Penal en aquellos artículos con responsabilidad penal para las personas jurídicas y las principales normativas que afectan a las entidades del Tercer Sector de Acción Social. Es importante asegurarnos de que la normativa está actualizada, por lo que se debe revisar de forma periódica.
- Identificación y análisis de riesgos (matriz de riesgos): Una vez se ha revisado la normativa que nos es de aplicación, identificaremos y analizaremos los riesgos de incumplimiento que se pueden dar en nuestra organización. La matriz de riesgos, que es una tabla donde se cruzan la probabilidad de que se produzca un incumplimiento con el impacto que tendría, es una herramienta muy útil que se debe incluir en el Plan de cumplimiento.
- Mapa de riesgos: El mapa de riesgos es la representación visual de la matriz de riesgos, que nos permite tener una visión de los riesgos, tanto individual como global. Esta herramienta nos ayuda a priorizar las actuaciones del Plan de cumplimiento.
- Actuaciones del Plan de cumplimiento: Son las medidas de prevención y control que vamos a desarrollar en la implantación del Plan. Detallaremos el listado de medidas con una explicación de cada una y una mención al documento que desarrolle cada medida (como, por ejemplo, implantar una política de igualdad, un plan de igualdad y un registro salarial). No será necesario incluir en el Plan el documento completo de cada política, procedimiento o desarrollo de cada actuación, solo enumerarlos y una descripción de cada una.
- Cronograma: Ordenaremos cronológicamente las actuaciones que vamos a desarrollar en nuestro Plan de cumplimiento normativo en función de las prioridades detectadas en nuestro mapa de riesgos.

- Indicadores del Plan de cumplimiento: Los indicadores son métricas que permiten medir si el Plan de cumplimiento de nuestra organización es eficiente y cumple con los objetivos fijados. Deben medir el funcionamiento del Modelo de cumplimiento normativo, de sus elementos básicos, así como del Plan de cumplimiento.

F. IMPLANTACIÓN DEL PLAN, QUE COMPRENDERÍA:

- Comunicación: Se debería contar con un plan de comunicación que incluya los aspectos destacables relacionados con el cumplimiento normativo o, en su defecto, un documento que indique cómo vamos a llevar a cabo dicha comunicación (herramientas o canales, recursos, vías de participación, etc.), para la correcta implantación del Plan de cumplimiento normativo.
- Formación: Se debe formar a todo el personal en cumplimiento normativo de acuerdo a un plan de formación. El plan de formación de nuestra entidad incluirá los aspectos más relevantes en materia de cumplimiento normativo para paliar las necesidades detectadas en nuestro Plan de cumplimiento normativo, e incluir las necesidades formativas, las líneas formativas, a quién va dirigida cada formación, los objetivos de cada formación, el cronograma y las metas temporales que se establezcan.
- Diligencia debida: Como el cumplimiento normativo es un proceso continuo, incluiremos las actuaciones que se llevarán a cabo antes, durante y después de la relación que mantenga cualquier persona física o jurídica con nuestra organización.
- Investigación e informes: Este punto está relacionado directamente con la detección de incumplimientos, tramitación de denuncias y los expedientes de los incumplimientos detectados. Documentaremos los puntos fundamentales del procedimiento de recepción, investigación, decisión y tramitación de denuncias y de los expedientes de incumplimientos detectados.

G. EVALUACIÓN DEL PLAN, QUE CONTENDRÍA:

- Monitoreo: Expondremos la metodología y la periodicidad de las evaluaciones que se van a llevar a cabo, tanto las ordinarias de mejora del Plan, como las extraordinarias dirigidas a analizar desajustes producidos durante el desarrollo del mismo. Se establecerá también la periodicidad con la que los órganos de gobierno revisarán las evaluaciones.
- Análisis de resultados: Para el análisis de resultados nos serviremos de la batería de indicadores que hayamos diseñado e incluido con anterioridad en este mismo Plan. Explicaremos la metodología utilizada, así como las conclusiones derivadas de nuestro análisis al comparar el resultado obtenido de cada indicador con el resultado esperado.
- Reporte: Recogeremos qué contenido se va a incluir en los informes de evaluación, con qué periodicidad, de qué forma se aprobarán, cómo quedarán registrados estos pasos y cuáles serán las vías de comunicación con los distintos órganos para recoger propuestas de mejora.

- **Mejora continua:** Estableceremos de qué forma y con qué periodicidad se va a realizar la actualización del Plan, así como quiénes participarán junto con el Órgano de cumplimiento en dicha actualización. Nos debemos asegurar de que el nuevo Plan recoja las recomendaciones y aprendizajes extraídos del Plan anterior.

4.2. ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

En este apartado vamos a seguir los puntos propuestos en el índice del Plan de cumplimiento normativo, pero enfocados al cumplimiento de la normativa de igualdad, que es la materia objeto de esta guía.

4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

El cumplimiento normativo en materia de igualdad exige un conocimiento profundo y actualizado de la organización. Este conocimiento permite identificar las normas aplicables, evaluar si se están cumpliendo y establecer las medidas necesarias en caso de incumplimiento. En este contexto, conocer la estructura, funcionamiento y entorno de la entidad se convierte en un requisito esencial.

Este análisis debe realizarse de forma periódica, ya que tanto la organización como el marco normativo están sujetos a cambios. En esta fase, el objetivo es identificar qué normas afectan a la entidad, ya que el análisis de su cumplimiento se abordará en etapas posteriores.

Para obtener una visión completa de la organización, es necesario considerar los siguientes aspectos clave para el análisis organizativo:

- ▶ **Forma jurídica:** asociación, fundación u otra figura legal, que determina el marco normativo aplicable.
- ▶ **Órganos de gobierno:** composición, atribuciones, poderes notariales y lo establecido en los Estatutos.
- ▶ **Estructura organizativa:** organigrama, plantilla, centros de trabajo, ámbito geográfico y convenio colectivo.
- ▶ **Políticas internas y actividades:** programas, proyectos y líneas de actuación.
- ▶ **Fuentes de financiación:** subvenciones públicas o privadas, convenios de colaboración, donaciones y actividades comerciales.
- ▶ **Código de conducta,** si existe.
- ▶ **Información económica:** ingresos, activos y auditorías externas.
- ▶ **Procedimientos internos** operativos y administrativos.
- ▶ **Gestión de personas** interna o externalizada.

- **Infraestructura tecnológica:** mantenimiento informático, copias de seguridad, gestión de accesos y otros elementos relevantes.
- **Departamentos financieros y fiscales:** tesorería, contabilidad y fiscalidad, incluyendo posibles externalizaciones.
- **Contratos principales** vigentes y relevantes para la actividad.
- **Voluntariado:** presencia de personas voluntarias y existencia de un plan específico.

Esta lista no es exhaustiva y debe complementarse con cualquier otro aspecto relevante según el contexto y características de la organización.

Partimos de que son las propias personas que trabajan diariamente en la organización quienes la conocen en mayor profundidad y pueden aportar información muy importante de cara a identificar riesgos y también a identificar estructuras, relaciones internas y externas, fortalezas y debilidades. Es por ello que recomendamos priorizar herramientas de diagnóstico participativo.

Existen muchas técnicas de análisis que podemos utilizar para conocer más a fondo nuestra entidad como pueden ser las entrevistas individuales con informantes clave (personas responsables de los distintos departamentos o personas con puestos clave, quien se encargue de la contabilidad de la entidad, responsable de compras o responsable de proyectos). Otras herramientas para el diagnóstico serían las entrevistas grupales y los grupos de discusión, la observación (participante o no), cuestionarios o el análisis de documentos.

Para la identificación de los aspectos organizacionales nos basamos en clasificarlos entre los aspectos internos, los aspectos externos y, de manera transversal, el contexto normativo.

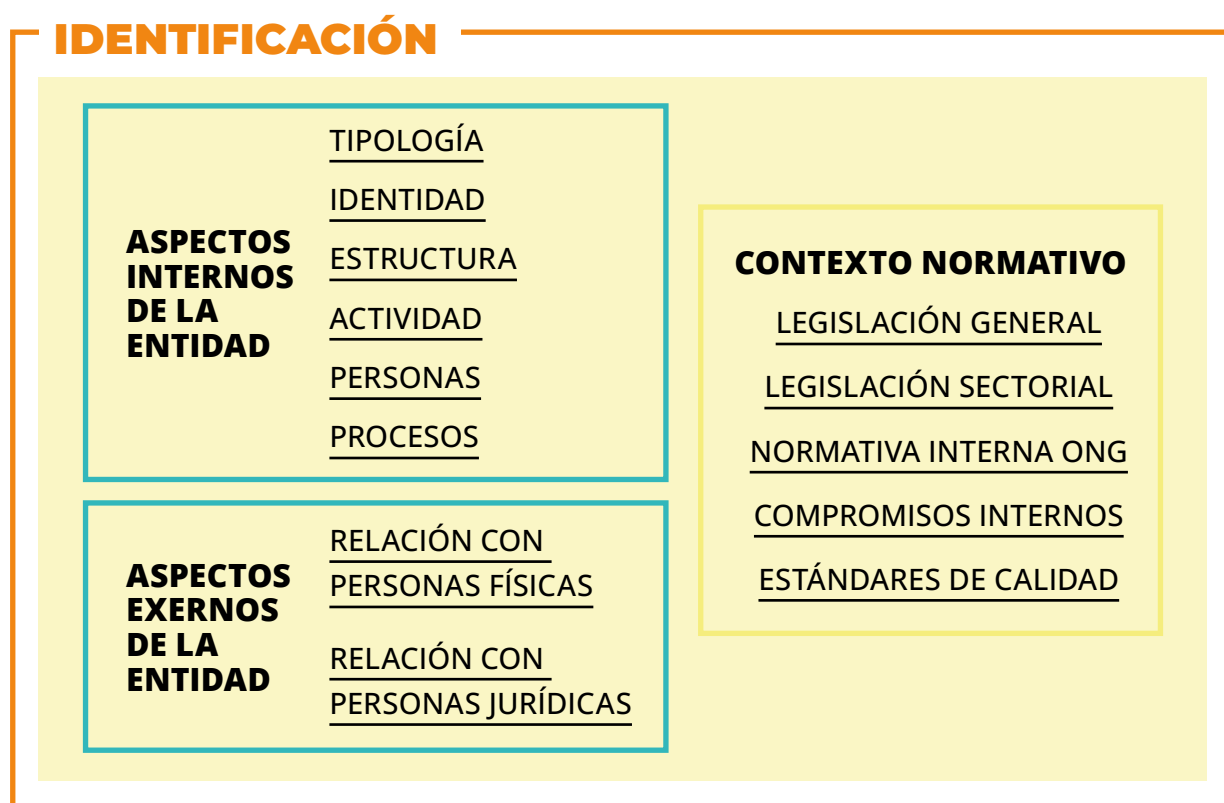


Ilustración 7. Identificación de los aspectos organizacionales

ASPECTOS INTERNOS DE LA ENTIDAD

Para poder identificar los aspectos internos de nuestra organización nos centraremos en diferentes figuras: la tipología, la identidad, la estructura, la actividad, las personas que colaboran en la organización, los procesos organizacionales y los posibles riesgos a los que nos enfrentamos.

A. TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Para conocer de manera inequívoca la tipología de nuestra organización, debemos identificar aspectos como:

- **Nombre completo de nuestra organización.**
- **Nivel de la entidad:** identificamos a qué nivel corresponde nuestra entidad, ya sea primer nivel (formada por personas físicas y puede ser más o menos formal); segundo nivel (formada por dos o más organizaciones de primer nivel como, por ejemplo, las federaciones de determinados colectivos); o de tercer nivel (formada por dos o más organizaciones de segundo nivel como es el caso de las confederaciones o plataformas sectoriales).
- **Tamaño o dimensión de la organización:** para determinar el tamaño nos podemos fijar en varios parámetros:
 - ▶ Volumen de presupuesto anual.
 - ▶ Número medio de personas empleadas durante el ejercicio.
 - ▶ Importe neto de los ingresos anuales.
- **Forma jurídica de la entidad:** identificamos si es una asociación, una fundación u otros tipos de formas jurídicas. Si se tratara de una entidad singular, también habría que señalarlo, así como si se trata de una entidad religiosa.
- **Utilidad pública:** si nuestra entidad es de utilidad pública y la fecha en la que se publica la resolución en el BOE.
- **Sedes sociales:** enumeramos las sedes sociales y la ubicación de las mismas (dispersión geográfica).
- **Personas socias:** tenemos que identificar las personas físicas o jurídicas que son socias de nuestra entidad para poder conocer qué nivel de cumplimiento normativo alcanzan y su compromiso en la aceptación de nuestros principios, valores y código de conducta.
- **Órganos de gobierno, de lo que se debe saber:**
 - ▶ **Cómo se estructuran:** Asamblea, Junta Directiva y Comisión Permanente (o similar) en asociaciones y Patronato y Comité Ejecutivo (o similar) en fundaciones.
 - ▶ **Qué personas los integran:** debemos conocer el nombre y apellidos de cada una, así como su documento de identidad; si su representación es nominativa o si representan a una organización; si reciben remuneración o la representación es voluntaria; el sexo de cada una para promover la paridad en los órganos de representación; etc.

- **Representación legal:** identificaremos quién ostenta la representación legal de la entidad y los diferentes aspectos asociados a esta representación legal, firma electrónica, u otros datos de interés. Además, enumerar los diferentes poderes de representación legal otorgados, personas a las que se otorgan estos poderes al igual que el alcance de los mismos.
- **Historia:** debemos hacer una breve recopilación los principales hitos de la entidad, así como de sus orígenes.

Para facilitar la recopilación de esta información, a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla generada a partir del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI⁹¹.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	
Nombre de la entidad	
Nivel de la entidad	Organización de primer nivel (es decir, no agrupa a otras)
	Organización de segundo nivel (es decir, agrupa a otras entidades de base, de primer nivel)
	Organización de tercer nivel (es decir, agrupa a otras entidades de segundo nivel)
Tamaño de la entidad	Volumen del presupuesto anual
	Número medio de personas empleadas durante el ejercicio
	Importe neto de ingresos anuales
Naturaleza jurídica y/u organizativa de la entidad	Asociación
	Fundación
	Organización Singular
	Organización religiosa
La entidad está declarada de utilidad pública	

91 Plataforma de ONG de Acción Social. (2025). Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI. Anexo II. Pág. 147.

¿En qué ámbito territorial opera la organización principalmente?	Internacional
	Estatad
	Autonómico
	Provincial
	Local o microlocal (ciudad, distrito, barrio, ...)
Número de sedes que tiene la entidad	
Ubicación de las sedes que tiene la entidad	
Nombre y ubicación de entidades adheridas a la organización	
Nombre y ubicación de las entidades a las que se está adherida	
Órganos de Gobierno	Asamblea
	Junta Directiva
	Comisión Permanente
	Patronato
	Otro
Personas que integran los órganos de gobierno	Persona designada
	Organización que representa (si aplica)
	Cargo que ostenta en nuestra organización
	Sexo
	Remuneración del cargo (si/no)
Persona que ostenta la representación legal	
Personas apoderadas y alcance de los poderes	
Principales hitos	

Tabla 16. Cuestionario de identificación de la tipología de la organización

B. IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante conocer de manera indubitada la identidad de nuestra entidad. Para ello debemos recopilar los fines sociales de nuestra organización, así la Misión, la Visión y los Valores.

Como para el cumplimiento normativo en materia de igualdad este apartado no es significativo, no vamos a desarrollarlo y remitimos a lo expuesto en el [Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social](#).

C. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante describir de manera gráfica la estructura de nuestra organización a través de un organigrama en el que se muestran las diferentes unidades de la entidad, las relaciones entre unidades y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

El organigrama deberá incluir:

- Equipos: Se debe enumerar los equipos directivos, mandos intermedios e integrantes de departamentos y/o áreas.
- Composición, competencias, atribuciones y tareas, para lo que es importante la definición de perfiles de los puestos de trabajo.
- Relaciones jerárquicas entre los diferentes equipos.
- Proceso de toma de decisiones (personas con poderes y personas que pueden asumir riesgos).
- Canales de comunicación entre los diferentes equipos.
- Sedes sociales: Se debe hacer un listado de las sedes sociales y la ubicación de las mismas.

Para ayudarnos a construir nuestro organigrama tenemos que conocer cuál es la estructura de nuestra entidad. Y para describir la estructura, tenemos que tener muy claro unas cuestiones mínimas del diseño⁹²:

- División de la estructura de la entidad.
- Mecanismos de coordinación.
- Ideología, valores y cultura. Parámetros del diseño – Herramientas (variables controlables).
- Parámetros para el diseño de puestos (puestos y cargos).
- Parámetros para el diseño de la superestructura (departamentalización).
- Parámetros para el diseño de encadenamientos laterales (marco de relaciones y comunicación).
- Parámetros para el diseño de toma de decisiones.

92 Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*.

Respecto a la división de la estructura de la entidad, Mintzberg⁹³ estudió la forma en cómo se divide la entidad, en qué partes o sectores, enunciando la siguiente estructura:

- **Cúspide estratégica:** Es lo que se conoce como la alta dirección y en el caso de las entidades sociales, los órganos de gobierno. Abarca a aquellas personas que asumen la responsabilidad general del control y gestión de la entidad, y todas aquellas personas que forman parte de su equipo directo.

Sus principales funciones son formular y asegurar el cumplimiento de la misión de la organización, de la forma más efectiva posible, satisfacer las necesidades de las personas que controlan o ejercen influencias sobre la organización, implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando se constituyan las personas responsables de las distintas unidades, departamentos y/o centros de responsabilidad, diseñar la estrategia global de la entidad, y administrar y gestionar las relaciones con el entorno.

- **Núcleo operativo:** El núcleo operativo o grupo de personas ejecutoras está formado por todas aquellas personas que realizan el trabajo básico, relacionado con la ejecución de la acción, la producción de bienes y/o servicios de la entidad.

Sus principales funciones son asegurar los inputs para el desarrollo de la actividad, transformación y gestión de los recursos económicos, materiales, materias primas, etc., en productos y/o en la prestación de servicios, distribución y promoción de los servicios o productos, funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de recepción de recursos, transformación y/o prestación, y salida y/o evaluación.

- **La línea intermedia:** La línea media es la conocida también como de mando o mandos intermedios. Es el equipo de personas que une la cúspide estratégica con el núcleo operativo.

Su principal característica es que goza de autoridad formal, da lugar a la jerarquía organizativa. Sus funciones son controlar, gestionar y hacer seguimiento de las tareas y actividad del núcleo operativo, y mantener al corriente a la cumbre estratégica de la marcha de su ámbito de control.

- **Tecnoestructura:** Formada por todas aquellas personas analistas o personal técnico que se encargan de trabajar al servicio de toda la entidad con el objetivo de dar soporte en la elaboración de normas y procedimientos para el control, el seguimiento, la estandarización y el funcionamiento homogéneo de la entidad.

Sus principales funciones son el diseño de sistemas de planificación estratégica en colaboración con la cúspide estratégica, operativización del trabajo intelectual, los objetivos y planes de acción, preparar al personal directivo medio y al núcleo operativo.

Sus tareas suelen orientarse hacia tres líneas:

- ▶ procesos de trabajo: metodología, tiempos, procedimientos, etc.;
- ▶ procesos de planificación y control: planes de acción a medio-largo plazo, control presupuestario, contabilidad, etc.; y

93 Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Prentice-Hall.

- diseño de puestos de trabajo: definen las políticas de gestión de personal, los planes de formación de la plantilla, las funciones de cada puesto, etc.

➤ **Staff de apoyo:** Lo constituyen un cierto número de departamentos o unidades especializadas que prestan servicio a la entidad, fuera del flujo de su actividad propia.

Su principal característica es que son equipos distintos a los de la tecnoestructura, ya que su actividad no consiste en la normalización y gestión de procesos. Son distintos al núcleo operativo porque no tienen ninguna relación directa con la actividad fundamental de la entidad. Su principal función es la de dar cobertura al mantenimiento de la entidad.

Según podemos ver en la siguiente ilustración, la estructura de las entidades podría verse como una pirámide con influjos externos e internos en distintos niveles:

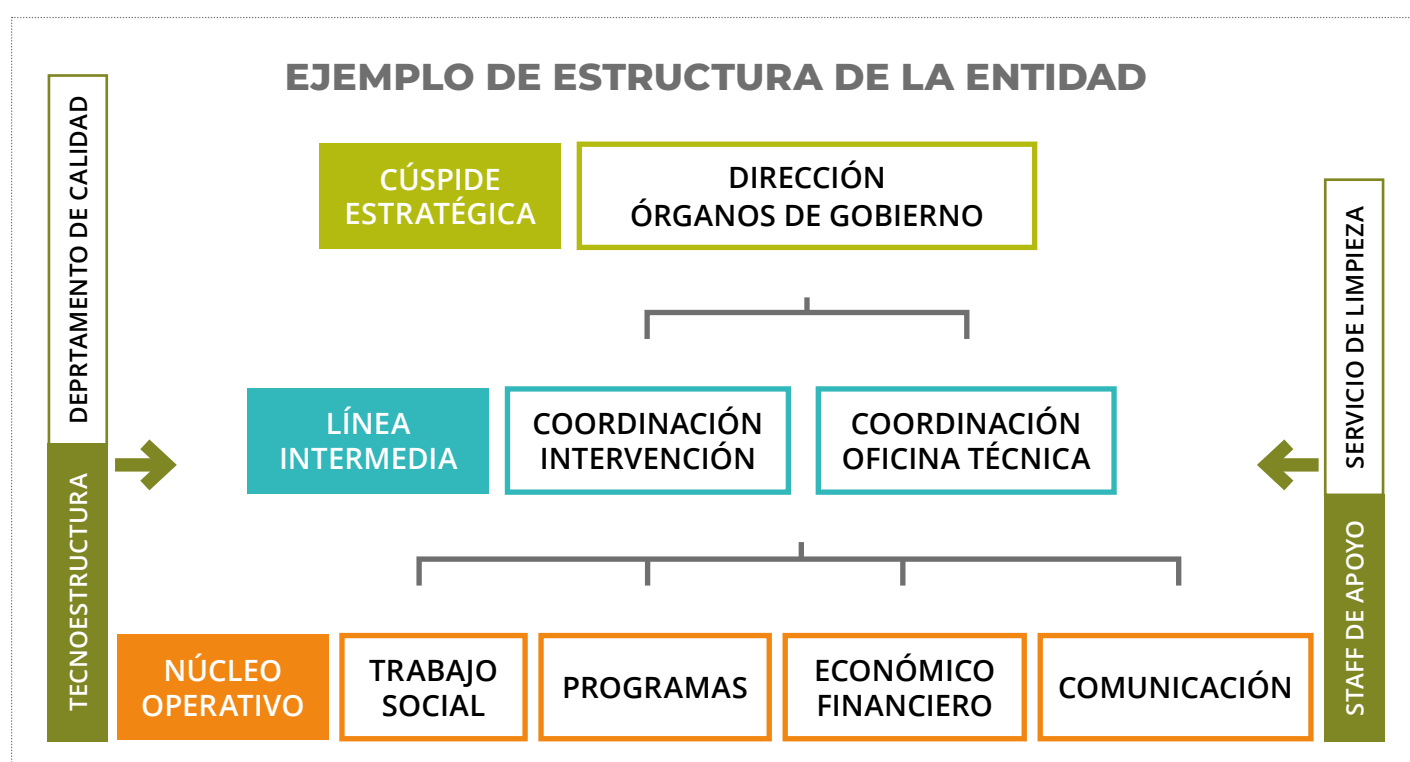


Ilustración 8. Ejemplo de estructura de la entidad

En relación con los mecanismos de coordinación, entendemos por mecanismos coordinadores las formas fundamentales de coordinación de una entidad. Estos mecanismos responden a todas las funciones de gestión:

- Ajuste mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de la coordinación recaen sobre quienes realizan las tareas. Es utilizada en entidades simples, a través del “bis a bis” y, en las más complejas, a través de equipos interdisciplinarios.

- b. Supervisión directa: Consigue los objetivos mediante la coordinación, ya que la dirección cuenta con una persona que toma responsabilidad del trabajo del resto, emitiendo órdenes e instrucciones para ellas, a la vez que supervisa su trabajo.
- c. Estandarización: La coordinación se ha diseñado antes de iniciarse la actividad, pues previamente se han establecido los canales de coordinación y seguimiento. Se diferencian tres tipos:
- ▶ Estandarización de los procesos y metodología de trabajo: Consiste en definir todos los pasos a seguir, detallando las actividades de la entidad por escrito.
 - ▶ Estandarización de los resultados y objetivos a conseguir: Consiste en concretar previamente, por escrito, los resultados esperados tras el desarrollo de la actividad o la implantación del servicio.
 - ▶ Estandarización de destrezas y conocimientos: Prestablece las características de los puestos de trabajo y de ocupación, según los conocimientos y habilidades que deben tener las personas que se incorporen a ese puesto. De esta forma, nos estaremos asegurando de que cuando vamos a incorporar a alguien a un puesto cumple con lo necesario.

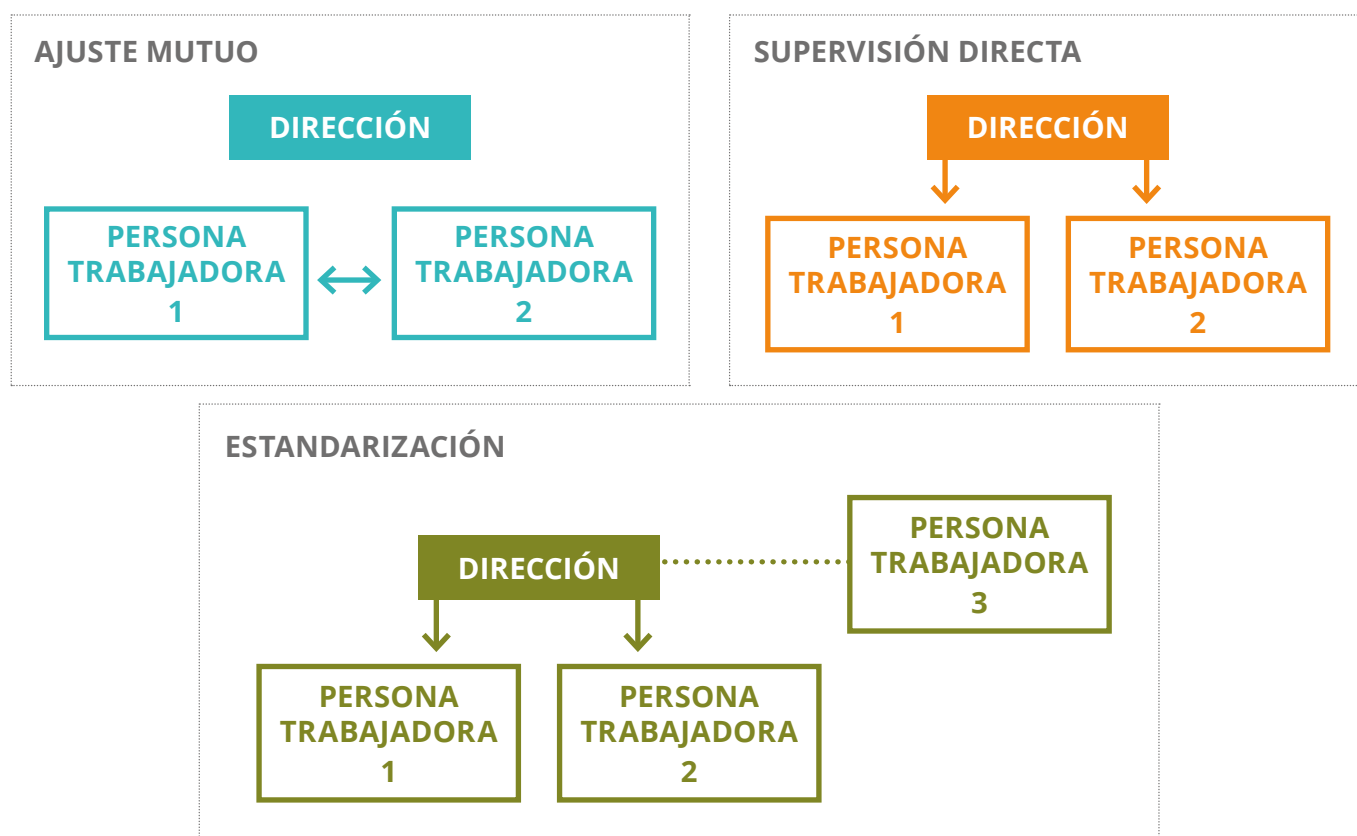


Ilustración 9. Ejemplos de mecanismos de coordinación

El mecanismo a utilizar dependerá de las circunstancias a las que se enfrente en cada momento la entidad. Y desde luego, todas pueden utilizarse por la misma entidad según lo requiera el momento y así lo decida la dirección o el órgano de gobierno.

D. ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Otros aspectos importantes que debemos conocer son los relacionados con la actividad que desarrolla la organización:

- Identificación de la actividad o actividades principales que se llevan a cabo: Para ayudarnos nos podemos basar en la clasificación que propone el Barómetro del Tercer Sector de Acción Social, que diferencia varios tipos de actividades como Acción Social, Integración e inserción, Sociosanitario, Participación, Derechos humanos, Medioambiental, Vivienda y Otra, en la que se podría englobar, por ejemplo, la Incidencia política.
- Además, estas actividades tipo pueden derivar en actividades transversales como formación, comunicación, calidad, etc.
- Conocimiento de nuestro modelo de gestión financiera, nuestro volumen de facturación, el tipo de operaciones que se llevan a cabo, etc.
- Además, debemos conocer si nuestra organización presta servicios y vende productos. Concretamente, qué servicios presta, así como los diferentes agentes que los prestan; enumeraremos los productos ofertados, los canales de distribución o los puntos de venta.

Para facilitar la recopilación de esta información, a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla generada a partir del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI⁹⁴.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN		
Cómo clasificarías tu organización según su campo de actuación	Acción social	
	Medioambiental	
	Integración e inserción	
	Participación	
	Sociosanitario	
	Derechos humanos	
	Vivienda	
	Otra	

94 Plataforma de ONG de Acción Social. (2025). Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI. Anexo II. Pág. 147.

Qué principales servicios provee nuestra organización	Información y orientación sobre recursos e intermediación	
	Ayuda a domicilio	
	Intervención socioeducativa	
	Intervención psicosocial	
	Desarrollo comunitario o local	
	Atención de día o centro de día	
	Acogida nocturna	
	Alternativas de alojamiento con apoyo	
	Centros residenciales	
	Mediación	
	Acompañamiento social	
	Ayudas o prestaciones económicas personales	
	Alimentación	
	Asesoramiento, orientación (jurídica, laboral...)	
	Centro ocupacional o centro especial de empleo	
	Formación y educación	
	Atención sanitaria	
	Ocio y tiempo libre	
	Otros servicios	
¿Qué actividades principales relacionadas con otras funciones sociales, distintas a la provisión de servicios, realizan desde la organización? Señala las tres principales	Sensibilización	
	Denuncia y promoción de derechos (a nivel individual y colectivo)	
	Investigación y detección de necesidades	
	Innovación	
	Interlocución con el sector público y otros agentes	
	Participación en procesos de elaboración o modificación de normas	
	Promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo	
	Ayudas o subvenciones a otras entidades del tercer sector	
	Programas o acciones de apoyo (formación, consultoría,...) a otras entidades del tercer sector	
	Otras actividades. Especificar	

¿Qué grupos de personas son destinatarios de la actividad de la entidad? Señala los tres principales	Personas con problemas de salud mental (enfermedad mental) y sus familias	
	Personas con discapacidad y sus familias	
	Infancia y adolescencia y sus familias	
	Jóvenes	
	Mujeres	
	Personas mayores	
	Personas migrantes	
	Personas refugiadas y demandantes de asilo	
	Personas con problemas de adicción o drogodependencia	
	Personas en situación o riesgo de pobreza	
	Personas con enfermedades: crónicas, raras...	
	Familias: numerosas, monoparentales, madres y padres separadas/os...	
	Personas pertenecientes a minorías étnicas	
	Personas reclusas y exreclusas	
	Personas sin techo/hogar	
	Mujeres víctimas de violencia contra las mujeres	
	Personas que ejercen la prostitución	
	Colectivos LGTBIQ+	
	Población en general	
Otras personas y colectivos		
Número de personas que se han beneficiado directamente, de servicios o actividades de la organización y el número aproximado de los que se han podido beneficiar indirectamente. Desagregada por sexo.		
¿Cuál fue el volumen total de ingresos de la entidad?		
Porcentaje aproximado de la financiación pública y privada que ha captado su entidad, así como la proporción de financiación propia	Financiación pública	
	Financiación privada	
	Financiación propia	
Distribución de la financiación pública atendiendo a su origen.	Unión Europea	
	Gobierno Autonómico	
	Diputación Provincial	
	Administración General del Estado	
	Ayuntamientos y sus agrupaciones	

Distribuye la financiación pública de la organización atendiendo a su naturaleza	Contratos públicos	
	Subvenciones	
	Concierto social	
	Convenios	
	Otros: prestación vinculada, cheque servicios	
Distribuye la financiación privada atendiendo a su origen	Personas físicas	
	Empresas	
	Fundaciones	
	Obras sociales o fundaciones procedentes de cajas de ahorro	
Distribuye la financiación privada atendiendo a su naturaleza	Donaciones regulares	
	Donaciones puntuales	
	Contratos privados	
	Subvenciones de entidades privadas	
	Convenios y patrocinios	
	Cuotas de personas y/o entidades socias	
Indica el porcentaje que ha representado cada una de las principales fuentes de financiación propia sobre el total de ingresos de financiación propia	Pagos de personas usuarias por servicios prestados (no provenientes de fondos públicos)	
	Venta de productos	
	Cuotas de personas usuarias y/o entidades colaboradoras	
	Rentas de patrimonio (ingresos financieros, por arrendamientos...) o aportaciones del promotor	
Qué servicios presta nuestra organización		
Quiénes prestan estos servicios		
Qué productos vende nuestra entidad.		
Qué canales de distribución o puntos de venta utilizamos en el caso de la venta de productos.		

Tabla 17. Cuestionario de identificación de la actividad de la organización

E. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA ORGANIZACIÓN

Este es el apartado más importante dentro del análisis de los aspectos internos de la entidad. En relación con las personas que participan en la actividad de nuestra organización, podemos diferenciar dos grandes bloques:

- Personas trabajadoras: Son las personas que mantienen una relación laboral con nuestra entidad.
- Personas voluntarias: Son las personas con una relación de voluntariado con nuestra entidad.

En relación con las **personas trabajadoras**, debemos obtener información y datos sobre diferentes cuestiones, entre las que se encuentran⁹⁵:

1. Con carácter general:

- ▶ Distribución de la plantilla por sexo, tramos de edad, tipo de relación laboral, tipo de contratación y jornada, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo y nivel de responsabilidad, nivel de formación, así como su evolución en la promoción en los últimos años.
- ▶ Distribución por sexo de la representación de las trabajadoras y trabajadores en relación a la plantilla, en caso de que los hubiera.

2. En relación con el proceso de selección y contratación:

- ▶ Ingresos y ceses producidos en el último año con indicación de la causa, especificando la edad, vinculación, tipo de relación laboral, tipo de contratación y jornada, nivel jerárquico, grupos profesionales o puestos de trabajo y circunstancias personales y familiares conforme se hayan comunicado a la entidad.
- ▶ Criterios y canales de información y/o comunicación utilizados en los procesos de selección, contratación, formación y promoción profesional.
- ▶ Criterios, métodos y/o procesos utilizados para la descripción de perfiles profesionales y puestos de trabajo, así como para la selección de personal, promoción profesional, gestión y la retención del talento.
- ▶ Últimas ofertas de empleo y formularios de solicitud para participar en procesos de selección, formación y promoción.
- ▶ Perfil de las personas que intervienen en los procesos de selección, gestión y retención del talento y, en su caso, sobre su formación en materia de igualdad y sesgos inconscientes de género.

3. Relativas a la clasificación profesional, retribuciones y auditoría salarial:

- ▶ Descripción de los sistemas y criterios de valoración de puestos de trabajo, tareas, funciones, y de los sistemas y/o criterios de clasificación profesional utilizados por

⁹⁵ Para enumerar los aspectos a analizar nos hemos basado en las materias a analizar en el Diagnóstico de situación del Plan de igualdad recogido en el Anexo del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

grupos profesionales, y/o categorías, analizando la posible existencia de sesgos de género y de discriminación directa e indirecta entre mujeres y hombres.

- ▶ Distribución de la plantilla conforme al sistema o criterio utilizado para clasificación profesional utilizado en la organización.
- ▶ Datos desagregados por sexo relativos tanto al salario base, como complementos, así como a todos y cada uno de los restantes conceptos salariales y extrasalariales, diferenciando las percepciones salariales de las extrasalariales, así como su naturaleza y origen, cruzados a su vez por grupos, categorías profesionales, puesto, tipo de jornada, tipo de contrato y duración, así como cualquier otro indicador que se considere oportuno para el análisis retributivo.
- ▶ Criterios en base a los cuales se establecen los diferentes conceptos salariales.
- ▶ Diferentes percepciones retributivas que se efectúen en la entidad, sin exclusión alguna, incluidas las retribuciones en especie y cualquiera que sea su naturaleza y origen.
- ▶ Registro retributivo y resultados de la auditoría retributiva, si se hubiera llevado a cabo.

4. Referidas a la formación:

- ▶ Plan de formación de la entidad, si lo hubiera.
- ▶ Información acerca de la formación realizada por el personal de la entidad.

5. Respecto a la promoción profesional:

- ▶ Si las hubiera, las promociones de los últimos años, desagregadas por sexo, y especificando nivel jerárquico, grupo profesional, puestos de trabajo, responsabilidades familiares y nivel de formación de origen y de los puestos a los que se promocionado, las características de los puestos de trabajo objeto de promoción.

6. En relación con las condiciones de trabajo:

- ▶ Jornada de trabajo.
- ▶ Horario y distribución del tiempo de trabajo, incluidas las horas extraordinarias y complementarias.
- ▶ Régimen de trabajo a turnos, si lo hubiera.
- ▶ Sistema de remuneración y cuantía salarial, incluidos los sistemas de primas e incentivos.
- ▶ Sistema de trabajo y rendimiento, incluido, en su caso, el teletrabajo.
- ▶ Medidas de prevención de riesgos laborales con perspectiva de género.
- ▶ Intimidación en relación con el entorno digital y la desconexión.
- ▶ Tipos de suspensiones y extinciones del contrato de trabajo.
- ▶ Implementación, aplicación y procedimientos resueltos en el marco del protocolo de lucha contra el acoso sexual y/o por razón de sexo implantado.

- ▶ Ausencias no justificadas, especificando causas, por edad, vinculación con la empresa, tipo de relación laboral, tipo de contratación y jornada, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo y nivel de formación.
 - ▶ Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo que hayan podido producirse en los últimos tres años (jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, sistema de remuneración y cuantía salarial, funciones, etc.).
- 7.** Relativas al ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral:
- ▶ Medidas implantadas para facilitar la conciliación personal, familiar y laboral y promover el ejercicio corresponsable de dichos derechos.
 - ▶ Criterios y canales de información y comunicación utilizados para informar a la plantilla sobre los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
 - ▶ Permisos y excedencias del último año y motivos, desagregados por edad, sexo, tipo de vinculación con la empresa, antigüedad, departamento, nivel jerárquico, grupos profesionales, puestos de trabajo, responsabilidades familiares y nivel de formación.
 - ▶ Análisis del modo en que las prerrogativas de la entidad afectan particularmente a las personas con responsabilidades de cuidado (por ejemplo, cambios de funciones, distribución irregular de la jornada, cambios de centro sin cambio de residencia, modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, traslados, desplazamientos, etc.).
- 8.** Respecto a la infrarrepresentación femenina:
- ▶ La distribución de la plantilla en los puestos de distinto nivel de responsabilidad en función del sexo para identificar la existencia, en su caso, de una infrarrepresentación de mujeres en los puestos intermedios o superiores y en el órgano de gobierno (segregación vertical).
 - ▶ La distribución de la plantilla, midiendo el grado de masculinización o feminización que caracteriza a cada departamento o área (segregación horizontal).
- 9.** Referidas a la prevención del acoso sexual y por razón de sexo:
- ▶ Descripción de los procedimientos y/o medidas de sensibilización, prevención, detección y actuación contra del acoso sexual y al acoso por razón de sexo, así como de la accesibilidad de los mismos.
 - ▶ Procedimiento de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

Para facilitar la recopilación de parte de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla generada parcialmente del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI⁹⁶.

96 Plataforma de ONG de Acción Social. (2025). Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI. Anexo II. Pág. 147.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE LA ORGANIZACIÓN

La entidad tiene personas trabajadoras.			
¿Con cuántas personas trabajadoras cuenta la organización? (Desagregadas por sexo)			
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras según el número de horas que trabajan a la semana en la organización? (Desagregadas por sexo)	Hasta 20 horas semanales		
	Más de 20 horas semanales sin jornada completa		
	Jornada completa		
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras de la organización según el tipo de contrato? (Desagregadas por sexo)	Contrato indefinido		
	Contrato temporal		
	Fijo discontinuo		
	Personal autónomo o profesional dependiente		
	Personas en prácticas o becadas		
	Otros		
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras según su tramo de edad? (Desagregadas por sexo)	Menos de 25 años		
	De 25 a 34 años		
	De 35 a 54 años		
	De 55 a 64 años		
	Mayor de 64 años		
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras de la organización según la sede de trabajo? (Desagregadas por sexo)			
¿Su organización cuenta con personas trabajadoras con alguna discapacidad? (Desagregadas por sexo)			
En caso de disponer de personas trabajadoras con alguna discapacidad, qué proporción supone (%) en relación al total de personas trabajadoras de la organización. (Desagregadas por sexo)			
¿Cómo se distribuyen las personas trabajadoras de la organización según el cargo y/o categoría donde desarrollan su trabajo? (Desagregadas por sexo)	Órganos de Gobierno		
	Equipos directivos		
	Mandos intermedios		
	Integrantes de departamentos y/o áreas		

¿Qué altas laborales y bajas se han producidos en el último año? (Desagregadas por sexo)	Número de altas		
	Relación laboral de altas		
	Tipo de contratación de altas		
	Tipo de jornada de altas		
	Nivel jerárquico, grupo profesional y puesto de trabajo de altas		
	Número de bajas		
	Relación laboral de bajas		
	Tipo de contratación de bajas		
	Tipo de jornada de bajas		
	Nivel jerárquico, grupo profesional y puesto de trabajo de bajas		
	Causa de la baja (voluntaria o despido)		
Perfil de las personas que intervienen en el proceso de selección, gestión y retención del talento. (Desagregadas por sexo)	Órganos de Gobierno		
	Equipos directivos		
	Mandos intermedios		
	Integrantes de departamentos y/o áreas		
	Personas con formación en igualdad		
Indicar complementos salariales y extrasalariales por categorías según el cargo y/o categoría donde desarrollan su trabajo	Órganos de Gobierno		
	Equipos directivos		
	Mandos intermedios		
	Integrantes de departamentos y/o áreas		
¿Se dispone de plan de formación?			
Si se han llevado acciones formativas, ¿cuántas personas han realizado formación? (Desagregadas por sexo)			
¿Cuántas personas han tenido permisos y excedencias? (Desagregadas por sexo)	Equipos directivos		
	Mandos intermedios		
	Integrantes de departamentos y/o áreas		

Tabla 18. Cuestionario de identificación de las personas trabajadoras de la organización

Respecto a las **personas voluntarias**, debemos conocer:

- El número total de las personas voluntarias.
- Si se engloban en equipos directivos, mandos intermedios o son integrantes de departamentos y/o áreas.
- El desglose del número de personas por cada sede social.
- El sexo de las personas que integran los equipos de las personas voluntarias.
- Los tramos de edad por sexo.
- Si se dispone de un Plan de voluntariado.
- Descripción de los procedimientos y/o medidas de sensibilización, prevención, detección y actuación contra del acoso sexual y al acoso por razón de sexo, así como de la accesibilidad de los mismos.
- Procedimiento de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

Para facilitar la recopilación de parte de esta información, y a modo de ejemplo, se puede utilizar la siguiente tabla generada parcialmente del cuestionario utilizado para la elaboración del estudio Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI⁹⁷.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS VOLUNTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN			
La entidad tiene personas voluntarias.			
¿Con cuántas personas voluntarias cuenta la entidad? (Desagregadas por sexo)			
¿Qué proporción, de las personas voluntarias de la organización, tienen alguna discapacidad? (Desagregadas por sexo)			
De las siguientes medidas que se mencionan a continuación indique cuáles disfrutaban las personas voluntarias. (Desagregadas por sexo)	Seguro		
	Reembolso de gastos		
	Acuerdo o compromiso de voluntariado		
¿Cómo se distribuyen las personas voluntarias de la organización según el cargo donde desarrollan su trabajo? (Desagregadas por sexo)	Órganos de Gobierno		
	Equipos directivos		
	Mandos intermedios		
	Integrantes de departamentos y/o áreas		

97 Plataforma de ONG de Acción Social. (2025). Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI. Anexo II. Pág. 147.

¿Cómo se distribuyen las personas voluntarias según su tramo de edad? (Desagregadas por sexo)	Menos de 25 años		
	De 25 a 34 años		
	De 35 a 54 años		
	De 55 a 64 años		
	Mayor de 64 años		

Tabla 19. Cuestionario de identificación de las personas voluntarias de la organización

J. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de abordar la identificación de los procesos de nuestra organización, consideramos necesario conocer la diferencia entre una política, un proceso y un procedimiento.

En primer lugar, vamos a definir con precisión cada uno de estos conceptos:

- **Política:** Es una declaración institucional que establece los principios generales que orientan los procesos, procedimientos y demás actuaciones de la organización. No describe cómo se hacen las cosas, sino qué criterios deben guiar su ejecución. Por ejemplo, una política de personal puede basarse en principios como la no discriminación, la igualdad de trato, la equidad, la transparencia, la dignidad y el respeto y el cumplimiento de los derechos laborales. Las políticas deben estar alineadas con los valores institucionales y los objetivos estratégicos, y deben incluir al menos: introducción, normativa de referencia, alcance, principios básicos y requisitos de aplicación⁹⁸.
- **Proceso:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan para obtener un resultado o producto. Por ejemplo, el proceso de gestión de personas abarca desde la detección de la existencia de un puesto a cubrir hasta la salida de la persona contratada de la entidad.
- **Procedimiento:** Es la descripción detallada de las tareas que deben realizarse, especificando quién las ejecuta, cómo, cuándo y por qué. Un procedimiento de selección de personal, por ejemplo, debe indicar el orden de las tareas, los responsables, los documentos utilizados y los sistemas implicados.

Aunque muchas organizaciones operan con políticas, procesos y procedimientos no formalizados, es recomendable documentarlos, debatirlos y, en el caso de las políticas, aprobarlas formalmente en el órgano de gobierno.

En segundo lugar, vamos a explicar brevemente qué relación mantienen las políticas, los procesos y los procedimientos con el cumplimiento normativo. Durante el desarrollo de cualquier actividad organizativa pueden surgir contingencias, ya sean errores humanos o tecnológicos, fallos operativos, o incluso acciones contrarias a la ley (no disponer de un plan de igualdad siendo obligatorio porque no se ha realizado adecuadamente la cuantificación del número de las personas trabajadoras de la entidad; tener un protocolo para

98 REA Auditores - Consejo General de Economistas. *Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG.*

la prevención y actuación frente al acoso, pero no aplicarlo; no elaborar el registro retributivo; etc.). Estos incidentes, intencionados o no, pueden derivar en incumplimientos normativos con consecuencias legales, económicas o reputacionales.

El propósito de un sistema de cumplimiento normativo es generar confianza mediante la gestión y minimización de estos riesgos. Para ello, es esencial contar con políticas claras, procesos bien definidos y procedimientos eficaces.

- Las **políticas** actúan como salvaguarda, reflejan el compromiso institucional y orientan la actuación conforme a principios consensuados. Por ejemplo, una política de personal que promueva la no discriminación, la igualdad de trato y la transparencia exige tratar a todo el personal bajo criterios uniformes, evitando así favoritismos, prejuicios y trato discriminatorio.
- El **conocimiento de los procesos** permite identificar áreas críticas donde pueden producirse incumplimientos. En el proceso de gestión de personas, por ejemplo, que la ofertas de trabajo publicadas no se basen en el diseño y descripción de cada puesto compromete la igualdad de trato y la no discriminación; y no comunicar la existencia de una vacante en la entidad a todo el personal compromete la transparencia y la igualdad de oportunidades. En el proceso de gestión de personas, es clave establecer controles para prevenir desigualdades y discriminación.
- Los **procedimientos** ayudan a prevenir o reducir riesgos mediante medidas concretas. Un procedimiento eficaz incluye tareas claramente definidas, segregación de funciones, supervisión y control. Por ejemplo, en el procedimiento de selección de personal, se puede establecer que sean dos o más personas quienes participen en la recepción, selección y evaluación de candidaturas; además de que se usen criterios de selección medibles establecidos previamente para cada puesto.

Una organización sin procedimientos estandarizados es más vulnerable a incumplimientos. Documentar y aplicar estos mecanismos no garantiza la ausencia de infracciones intencionadas, pero sí dificulta su ocurrencia y facilita su detección.

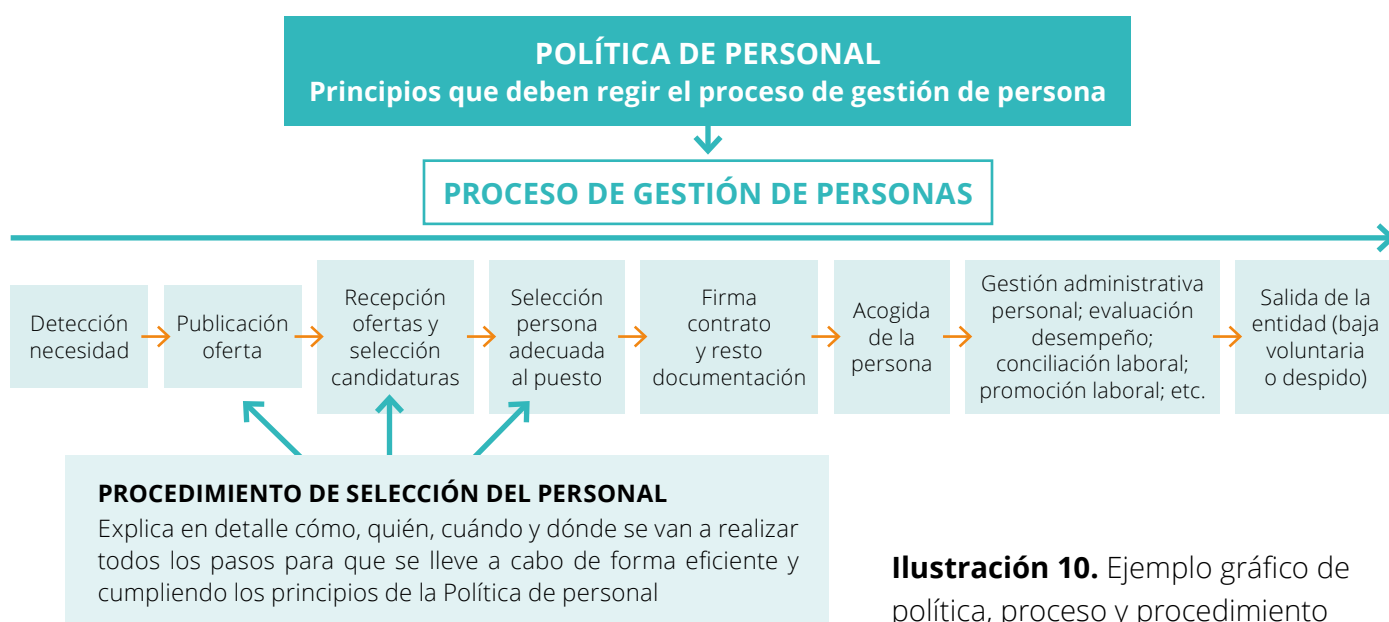
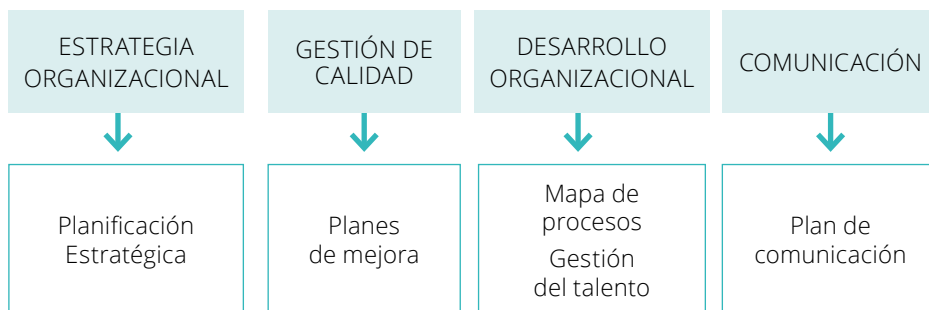


Ilustración 10. Ejemplo gráfico de política, proceso y procedimiento

El mapa de procesos es un elemento fundamental de esta fase de identificación para conocer los procesos de nuestra organización. Debemos tener muy presente nuestro mapa de procesos y, si no lo tenemos, sería interesante elaborar uno sencillo.

PROCESOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS MISIONALES U OPERATIVOS



PROCESOS DE SOPORTE



Ilustración 11. Ejemplo de mapa de procesos

Es igualmente importante identificar qué procesos o partes de un proceso externalizamos, como, por ejemplo, la gestión administrativa de personal.

ASPECTOS EXTERNOS DE LA ENTIDAD

En el ámbito externo, nuestra organización mantiene relaciones de diversa índole con personas físicas y con personas jurídicas. A continuación, describimos qué aspectos debemos analizar e identificar de estas personas con las que nos relacionamos.

A. PERSONAS FÍSICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS:

➤ **Personas atendidas o usuarias:** Son las personas que reciben una intervención o servicio de nuestra entidad y las principales beneficiarias de nuestra actividad. Debemos conocer:

- ▶ La relación de las personas atendidas con nuestra entidad.
- ▶ El número total de las personas atendidas.
- ▶ A qué tipología de colectivos pertenecen.
- ▶ El número de personas atendidas por cada sede social.
- ▶ El sexo de las personas atendidas para adaptar las intervenciones en función de las necesidades específicas de género.
- ▶ En qué espacios y bajo qué condiciones se prestan las atenciones.
- ▶ Descripción de los procedimientos y/o medidas de sensibilización, prevención, detección y actuación contra del acoso sexual y al acoso por razón de sexo, así como de la accesibilidad de los mismos.
- ▶ Procedimiento de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

La relación con las personas atendidas o usuarias puede dar lugar a incumplimientos normativos en materia de igualdad. Suelen ser personas más vulnerables, por lo que habrá que tener especial cuidado en el análisis de los factores de riesgo y en la efectividad de las medidas implantadas para mitigar dichos riesgos.

➤ **Personas socias:** Son las personas que colaboran con nuestra entidad, normalmente con una aportación económica. Debemos identificar:

- ▶ La relación de las personas socias con nuestra entidad.
- ▶ El número total de las personas socias.
- ▶ La tipología y cuantía de sus aportaciones.
- ▶ El sexo de las personas socias para integrar el enfoque transversal de género en todas nuestras actuaciones.

Aunque en un principio parece que la relación con las personas socias no puede dar lugar a incumplimientos de la normativa de igualdad, cualquier relación en la entidad es susceptible de ellos, por lo que, aunque la probabilidad de que se dé un incumplimiento es menor, se debe analizar su relación con la entidad y con las personas que la integran.

B. PERSONAS JURÍDICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS:

Las principales personas jurídicas con las que nos relacionamos son las diferentes entidades proveedoras de bienes, las entidades proveedoras de servicios, las Administraciones Públicas, empresas, universidades o colegios profesionales.

➤ **Entidades proveedoras de bienes:** Son las entidades que nos proveen de bienes tangibles o intangibles. Debemos identificarlas y determinar su perfil, tamaño y características de la relación con la organización.

- Entidades proveedoras de servicios: Son las entidades que nos prestan un servicio. Debemos identificarlas y determinar su perfil, tamaño y características de la relación con la organización. Además, debemos identificar los diferentes contratos que tenemos suscritos con estas empresas como pueden ser contratos con una asesoría o gestoría fiscal, contable y/o de personal, con una empresa de prevención de riesgos laborales, con una empresa de auditoría, etc.
- Administraciones Públicas: Debemos determinar con qué Administraciones Públicas tenemos relación y cuál es su ámbito (nacional, autonómica, local o internacional). La relación con las diferentes Administraciones Públicas puede estar orientada a financiarnos mediante contratos públicos, ayudas públicas o subvenciones, o una relación para ejercer la actividad propia de la organización como las licencias de actividad.
- Otras partes interesadas: También determinaremos si existen otras partes interesadas a partir de nuestra actividad, como pueden ser las relaciones con las diferentes empresas, el mundo académico o los colegios profesionales a partir de convenios, contratos o subvenciones privadas.

La relación con las personas jurídicas puede dar lugar a requisitos por parte de éstas o a cláusulas en los contratos o en los convenios firmados que impliquen el cumplimiento de normas por parte de la entidad. Además, se deberá tener en cuenta la imagen y comunicación corporativa externa (si se usan imágenes o lenguaje sexista); así como el compromiso con la igualdad que tengan estas personas jurídicas.

También hay que tener en cuenta que estas personas jurídicas las constituyen personas físicas que van a relacionarse con el personal de la entidad, por lo que pueden producirse también incumplimientos.

CONTEXTO NORMATIVO DE LA ENTIDAD

De manera transversal a los aspectos internos y a los aspectos externos de nuestra organización existe un contexto normativo que enmarca toda nuestra actividad. Existen muchas normas que nos afectan, desde las que dimanen de la Unión Europea, hasta las que se promulgan desde un nivel autonómico o local.

Como esta guía está enfocada a la normativa de igualdad, nos limitaremos a analizar la normativa estatal en materia de igualdad; la normativa interna, los estándares de gestión de calidad y los contratos y acuerdos particulares relacionados con la igualdad o que impliquen el cumplimiento de requisitos en la materia; así como los valores, la ética y la responsabilidad social.

- **Normativa externa:** Para conocer la principal normativa externa realizaremos inicialmente una identificación en base a un listado básico. Como este análisis ya lo hemos realizado en el capítulo cuatro, remitimos a lo expuesto en él.
- **Normativa interna de la organización:** Debemos sumar todas las normas que hemos construido en nuestra organización, elementos como el Código de conducta, el Canal de denuncias y otras normativas en materia de igualdad. También deberíamos enumerar las diferentes políticas corporativas y protocolos que tengamos en nuestra organización y que deben incluir referencias a la igualdad: Política de per-

sonal; Protocolo para la prevención y actuación frente al acoso sexual, el acoso por razón de sexo y otras conductas contrarias a la libertad sexual y la integridad moral en el ámbito laboral; Plan de formación; Plan de comunicación; etc.

- Sumaremos los diferentes **estándares de gestión de calidad** que hayamos implementado en nuestra organización.
- **Contratos y acuerdos particulares:** Prestaremos también atención a los diferentes acuerdos consensuados en nuestra entidad, como los acordados por los órganos de gobierno de obligado cumplimiento, los diferentes contratos o convenios suscritos con las diferentes Administraciones Públicas, así como las subcontrataciones de terceros.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS CON LAS QUE NOS RELACIONAMOS				
ENTIDADES PROVEEDORAS DE BIENES				
Entidad	Perfil	Tamaño		
Entidad 1...				
Entidad 2...				
ENTIDADES PROVEEDORAS DE SERVICIOS				
Entidad	Perfil	Tamaño	Contrato	
Entidad 1...			Si/no	
Entidad 2...			Si/no	
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS				
Administración	Ámbito	Relación financiera	Tipología	Relación Actividad propia
Administración 1...	Local, Autonomico...	Si/no	Contrato, Ayuda, Subvención...	Si/no
Administración 2...	Local, Autonomico...	Si/no	Contrato, Ayuda, Subvención...	Si/no
OTRAS PARTES INTERESADAS				
Entidad	Convenio	Contrato	Subvención	
Empresa...				
Universidad...				
Colegio profesional...				

Tabla 20. Cuestionario de identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos

Adicionalmente, no debemos olvidar que nuestra organización es una entidad perteneciente al Tercer Sector de Acción Social, por lo que debemos tener en cuenta los valores, la ética y la responsabilidad social.

VALORES, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

En las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, los valores, la ética y la responsabilidad social son pilares fundamentales que aportan valor añadido y contribuyen a prevenir conductas que puedan dañar la reputación institucional. La ética ha dejado de ser una cuestión meramente teórica para convertirse en un elemento estratégico que debe ser promovido desde los órganos de gobierno. Su ausencia compromete seriamente la integridad organizacional.

A partir de principios éticos definidos, es posible construir un marco de valores que dé forma a la responsabilidad social, entendida también como un valor ético en sí mismo. En este sentido, las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social⁹⁹ ofrecen una guía práctica para las entidades de la sociedad civil, proporcionando un catálogo consensuado de principios y valores que orientan su actuación.

Este documento no solo facilita la formulación de códigos de conducta, sino que también ayuda a estructurar las relaciones internas y externas de las organizaciones: con otras entidades no lucrativas, con las personas, con la sociedad y con el entorno. Además, fortalece la cohesión y la identidad institucional.

Las recomendaciones se presentan con un enfoque práctico, lo que permite a las organizaciones comprender mejor los principios éticos que sustentan su labor. Asimismo, estimulan a los equipos directivos y de gestión a elaborar o actualizar sus códigos de conducta.

La construcción de una dimensión ética es, en cualquier sociedad democrática, un principio y un objetivo permanente vinculado al ejercicio de los derechos humanos. Por ello, explicitar cláusulas éticas aplicables a distintas áreas facilita la definición de pautas de actuación y la generación de procedimientos coherentes.

Objetivos de una dimensión ética organizacional:

- ▶ Establecer un marco ético compartido entre organizaciones y personas.
- ▶ Transmitir la cultura institucional alineada con principios y valores éticos.
- ▶ Orientar las actuaciones de forma coherente.
- ▶ Interpretar los valores éticos para su aplicación general en toda la organización.
- ▶ Reforzar el sentido de pertenencia.
- ▶ Visibilizar el compromiso ético como base de la actividad organizativa.

Las Recomendaciones Éticas del Tercer Sector de Acción Social proponen centrar la acción ética en tres ámbitos:

99 Plataforma de ONG de Acción Social. (2015). Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social.

- ▶ Las personas, especialmente las más vulnerables, como eje central de la intervención social.
- ▶ Las organizaciones, cuya cooperación y compromiso son esenciales para la defensa de lo social y la promoción de la igualdad.
- ▶ La sociedad, como espacio de transformación al que el Tercer Sector contribuye activamente.

En cada uno de estos ámbitos se identifican principios éticos que dan contenido a valores específicos. A partir de ellos, se pueden formular recomendaciones u obligaciones éticas dirigidas a los distintos actores: organizaciones, equipos de representación y dirección, y equipos de gestión e intervención.

PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS CONSENSUADOS		
ÁMBITO	PRINCIPIO ÉTICO	VALOR ASOCIADO
Personas	Defensa de los Derechos Humanos	Compromiso
	Dignidad Humana	Igualdad Libertad
Organizaciones	Promoción de la Implicación	Participación
	Cumplimiento de la Misión	Responsabilidad
Sociedad	Confianza	Transparencia Rendición de Resultados Honestidad Participación Activa
	Responsabilidad Social	Responsabilidad Compromiso Solidaridad

Tabla 21. Ámbitos de aplicación, principios y valores del Tercer Sector de Acción Social

Estos principios y valores constituyen una base para la elaboración de códigos de conducta que orienten la actuación ética de las organizaciones del Tercer Sector.

4.2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

Una vez se han identificado todos los aspectos organizaciones, incluido el contexto normativo, el siguiente paso es identificar y analizar los riesgos de incumplimiento en materia de igualdad a los que se enfrenta nuestra organización.

En este sentido, es vital la matriz de riesgos que nos va a ayudar a identificar aspectos o prácticas de nuestra entidad que pueden implicar un riesgo de incumplimiento. Por ejemplo, si atendemos a personas vulnerables en espacios no controlados; qué consecuencias puede tener no elaborar y aplicar un plan de igualdad, o si tenemos de uno, pero no lo hemos inscrito; o si hay prácticas discriminatorias por razón de sexo en un departamento de nuestra organización y no se ha tomado ninguna medida al respecto.

En este apartado, extraemos todos los riesgos derivados de la normativa de igualdad, que hemos analizado en el capítulo cuarto, y que consideramos podría afectar a nuestra organización. A estos riesgos los llamamos genéricos.

Estos riesgos genéricos no pretenden ser una lista detallada ni exhaustiva, sino servir como guía para entender qué hechos concretos se pueden producir en el seno de nuestra organización. A partir de los riesgos genéricos, se determinarán los riesgos específicos que van a afectar a la entidad. Nadie mejor que las propias organizaciones para detallar sus propios riesgos específicos.

NORMATIVA/DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
PRINCIPAL NORMATIVA DE IGUALDAD POR RAZÓN DE SEXO	
<i>Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género</i>	• Campañas institucionales con la información no accesible para personas con discapacidad
<i>Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación</i>	• No tener un registro salarial • Negar el acceso al registro salarial a las personas trabajadoras de la entidad • No inscribir el plan de igualdad en el registro • Denegar la adaptación de la jornada laboral por cuidado de menor sin motivo o no contestar a la solicitud • Despido de trabajadoras embarazadas y de aquellas las personas cuyo contrato se encontraba suspendido por algún motivo relacionado con el nacimiento o una figura afín (adopción, guarda o acogimiento)
<i>Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo</i>	• No negociar con la representación legal de las personas trabajadoras (RLT) el plan de igualdad, o que no aparezcan bien definidas las partes. Puede invalidar su contenido y no proceder a su registro • Realizar el cálculo para la cuantificación del número de las personas trabajadoras de la entidad de forma errónea • Que no se inscriba el plan de igualdad en el plazo establecido • No realizar el diagnóstico del plan de igualdad adecuadamente y que se excluya información relevante en dicho plan • No adoptar medidas y protocolos para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo

NORMATIVA/ DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
PRINCIPAL NORMATIVA DE IGUALDAD POR RAZÓN DE SEXO	
<i>Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres</i>	• Cuando fuese obligatorio, no elaborar ni aplicar un plan de igualdad (> 50 personas empleadas y/o lo establezca el convenio colectivo) • No elaborar ni aplicar el plan de igualdad cuando la autoridad laboral hubiera acordado en un procedimiento sancionador la sustitución de las sanciones accesorias por la elaboración y aplicación de dicho plan • Dificultar o no permitir que las personas trabajadoras ejerzan su derecho a conciliar la vida personal, familiar y laboral • No promover el establecimiento de medidas específicas para prevenir la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo • No aplicar medidas de prevención de riesgos laborales específicas para las mujeres embarazadas • Que se produzca una discriminación directa o indirecta desfavorable por razones como edad, discapacidad, sexo, origen (incluido racial o étnico), estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o identidad sexual, expresión de género, características sexuales, afiliación sindical o no, parentesco dentro de la empresa o lengua dentro del Estado • Tomar decisiones que supongan trato desfavorable como reacción a reclamaciones empresariales o judiciales para exigir el principio de igualdad de trato y no discriminación • Que haya acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito de la organización. • Que haya acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación o identidad sexual, expresión de género o características sexuales, y el acoso por razón de sexo, cuando suceda en el ámbito de la organización, siempre que la dirección o el órgano de gobierno y no se hayan adoptado las medidas necesarias para impedirlo. • Solicitar datos de carácter personal en los procesos de selección o establecer condiciones, mediante la publicidad, difusión o por cualquier otro medio, que constituyan discriminaciones para el acceso al empleo por motivos de sexo, origen, incluido el racial o étnico, edad, estado civil, discapacidad, religión o convicciones, opinión política, orientación sexual, afiliación sindical, condición social y lengua dentro del Estado
<i>Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.</i>	• No incluir en el registro retributivo a toda la plantilla (excluyendo a la dirección) • No actualizar el registro retributivo anualmente • Que la entidad elabore un plan de igualdad y no incluya una auditoría retributiva • No realizar la auditoría salarial por niveles, grupos y puestos equivalentes, bajo la metodología y parámetros establecidos en la normativa • No garantizar la transparencia y el acceso a los datos salariales a la plantilla y a la parte social • No justificar las diferencias retributivas superiores al 25% entre mujeres y hombres de la plantilla

NORMATIVA/ DELITO	RIESGOS GENÉRICOS
<i>Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual</i>	- No llevar a cabo medidas de prevención y sensibilización Procedimientos específicos para la prevención de delitos y conductas inexistentes o poco eficientes No negociar con la representación legal de las personas trabajadoras (RLT) la adopción de medidas relacionadas con la garantía integral de la libertad sexual, como códigos de buenas prácticas, campañas informativas, protocolos de actuación o acciones formativas No dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido víctimas, incluyendo específicamente las sufridas en el ámbito digital - No garantizar la confidencialidad de las partes en los procedimientos internos de denuncia por acoso sexual y por razón de sexo No incluir la violencia sexual entre los riesgos laborales concurrentes en la valoración de riesgos No respetar las medidas laborales aplicables para las trabajadoras víctimas de violencia de género o de violencias sexuales
<i>Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres</i>	Siendo obligatorio, en la composición del órgano de gobierno y de representación, no tener en cuenta que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento
OTRA NORMATIVA EN MATERIA DE IGUALDAD	
<i>Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación</i>	No garantizar la igualdad en el acceso al empleo, formación, promoción, retribución, jornada, condiciones laborales, despido o extinción del contrato - No aplicar métodos de detección, medidas preventivas y acciones correctivas para cesar situaciones discriminatorias o que las medidas implantadas no sean eficientes
<i>Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y garantía de las personas LGTBI</i>	No tener elaboradas y/o no aplicar medidas y recursos para alcanzar la igualdad real y efectiva de las personas LGTBI - No disponer de un protocolo de actuación para la atención del acoso o la violencia contra las personas LGTBI
<i>Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas.</i>	- Que el protocolo de actuación para la atención del acoso o la violencia contra las personas LGTBI no incluya todos los elementos imprescindibles - No establecer garantías suficientes de protección y confidencialidad en las denuncias producidas por acoso y la violencia contra las personas LGTBI

Tabla 22. Listado de riesgos genéricos derivados de la legislación de igualdad

Los riesgos genéricos nos van a ayudar, junto a la identificación de los aspectos organizacionales, a reconocer aspectos o prácticas de nuestra entidad que pueden implicar un riesgo de incumplimiento. Por ejemplo, si atendemos a personas vulnerables en espacios no controlados; qué consecuencias puede tener no elaborar y aplicar un plan de igualdad, o si tenemos de uno, pero no lo hemos inscrito; o si hay prácticas discriminatorias por razón de sexo en un departamento de nuestra organización y no se ha tomado ninguna medida al respecto.

El siguiente paso es identificar y analizar los riesgos específicos. Los riesgos específicos parten de los riesgos genéricos, pero adaptados a la especificidad de la entidad.

NORMA / DELITO: Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación	
RIESGO GENÉRICO	RIESGO ESPECÍFICO
No tener un registro salarial	Considerar que las tablas salariales del convenio colectivo son válidas como registro salarial en lugar de disponer de uno
Negar el acceso al registro salarial a las personas trabajadoras de la entidad	No proporcionar los datos solicitados por personal de la entidad alegando que no se dispone de representación legal de la plantilla
No inscribir el plan de igualdad en el registro	Considerar que, al no ser obligatorio para la entidad, no es necesario inscribir el plan de igualdad elaborado
Denegar la adaptación de la jornada laboral por cuidado de menor sin motivo o no contestar a la solicitud	No contestar a las comunicaciones de una trabajadora que ha solicitado reducción de jornada por cuidado de menor
Despido de trabajadoras embarazadas y de aquellas las personas cuyo contrato se encontraba suspendido por algún motivo relacionado con el nacimiento o una figura afín (adopción, guarda o acogimiento)	Despedir a una trabajadora que está disfrutando del permiso de maternidad

Tabla 23. Ejemplo de riesgos específicos

IMPACTO DE LOS INCUMPLIMIENTOS

El impacto, tal y como hemos mencionado anteriormente, es cómo va a afectar a la organización que se produzca un incumplimiento.

Las consecuencias potenciales de un incumplimiento en materia de igualdad pueden ser económicas, administrativas, reputacionales, e incluso penales.

En relación con las consecuencias económicas a los incumplimientos, estas están recogidas principalmente en la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (LISOS)¹⁰⁰, pero también en la Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación y en la Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y garantía de las personas LGTBI.

En la LISOS se clasifican las infracciones entre leves, graves y muy graves. La cuantía de las sanciones depende de la gravedad, así se tendrán en cuenta la negligencia e intencionalidad del sujeto infractor, el incumplimiento de las advertencias previas y requerimientos de la Inspección, la cifra de negocios, el número de personas trabajadoras afectadas, ente otros factores.

Las sanciones tienen la misma clasificación que las infracciones y abarcan desde multas de entre 70 a 750 euros para las infracciones leves; de entre 751 a 7.700 euros para las graves; y de entre 7.501 a 225.018 euros para las muy graves.

Además, la LISOS contempla también la pérdida de ayudas, bonificaciones y beneficios derivados de la aplicación de los programas de empleo cuando se cometan ciertas infracciones¹⁰¹.

Adicionalmente a las sanciones derivadas de las infracciones, como consecuencia económica habría que añadir la pérdida de ventajas competitivas cuando la entidad quiera obtener subvenciones públicas o privadas, firma de convenios o colaboraciones al no disponer o aplicar actuaciones, planes, protocolos o medidas en materia de igualdad.

Las consecuencias reputacionales ya las hemos mencionado al hablar del riesgo reputacional en el capítulo cuarto.

Y, por último, no debemos olvidar que, en base al artículo 31 bis del Código Penal establece que las personas jurídicas, entre las que se encuentran las entidades del TSAS, pueden ser penalmente responsables por delitos cometidos en su nombre o por su cuenta, siempre que se haya obtenido un beneficio directo o indirecto.

Como ejemplo, cuando la entidad estuviera obligada a elaborar un plan de igualdad y no lo haya hecho, o lo haya hecho, pero incumpliendo los términos previstos, en caso de que la entidad esté obligada porque la autoridad laboral lo hubiera acordado en un procedimiento sancionador para la sustitución de las sanciones accesorias, puede conllevar sanciones económicas que van desde 7.501 euros hasta 225.018 euros. Además, se deben tener en cuenta sanciones accesorias, como la pérdida automática de ayudas, bonificaciones y otros beneficios derivados de los programas de empleo, además de la posibilidad de ser excluido del acceso a estos beneficios por un periodo de seis meses a dos años.

MATRIZ DE RIESGOS

La Matriz de riesgos es una herramienta que nos ayuda a realizar un diagnóstico global del estado de nuestra organización en materia de cumplimiento normativo. Nos permite

100 [Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.](#)

101 [Artículo 46 bis del Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.](#)

recoger y relacionar los riesgos a los que se enfrenta una organización, sus consecuencias potenciales, así como identificar los procesos y procedimientos asociados a estos, las medidas de prevención y control, enunciar las actuaciones que debemos realizar para la mitigación del riesgo y el seguimiento y evaluación del proceso. De esta forma, podemos priorizar nuestras actuaciones, identificar carencias en las medidas de control o analizar la eficacia de nuestras actuaciones.

Como se señala en la introducción de esta guía, el objetivo del mismo es ofrecer a las entidades herramientas para que puedan realizar su propio diagnóstico de riesgos en materia de igualdad, analizar las medidas de prevención y control que pueden implementar para reducirlos y así llegar a elaborar un Plan de cumplimiento normativo específico adaptado a sus características particulares.

Es recomendable que la matriz de riesgos sea completada con la colaboración de las personas responsables de los departamentos o roles relacionados con la normativa de igualdad, así como el equipo de cumplimiento normativo y el apoyo de la dirección de la entidad.

La matriz no es una herramienta rígida, debe adaptarse a las actualizaciones normativas y los cambios internos de la organización, ser revisada periódicamente y formulada de tal manera que sea útil para su consulta y para poder comparar los distintos niveles de riesgo.

Tal y como hemos explicado anteriormente, la matriz de riesgos es una tabla donde se cruzan la probabilidad de que se produzca un incumplimiento con el impacto que tendría en la organización en caso de que se produjera.

VALORACIÓN DEL RIESGO					
PROBABILIDAD	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi cierto
IMPACTO	No apreciable	Limitado	Medio	Grave	Muy grave
NIVEL DE RIESGO	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Tabla 24. Valoración del riesgo en la matriz de riesgos

La **probabilidad** mide las posibilidades de que se produzca el incumplimiento. Para analizarla deberemos tener en cuenta si se ha producido ese incumplimiento con anterioridad, si es un riesgo asociado a una actividad que realizamos con regularidad en nuestra organización, cuál es la frecuencia de dicha actividad, así como los mecanismos de control y prevención que tenemos implantados. Proponemos clasificar la probabilidad en cinco niveles: Raro, Improbable, Posible, Probable y Casi cierto.

Se define cada uno de los niveles propuestos basándonos en la existencia de incumplimientos, la existencia y evaluación de los mecanismos de control y en la frecuencia de la actividad asociada:

- **Raro:** la probabilidad de un incumplimiento es rara. No se han producido incumplimientos, existen mecanismos de control establecidos y evaluados y no existe una actividad asociada clara, es una actividad puntual o con una periodicidad superior a la anual.
- **Improbable:** la probabilidad de un incumplimiento es improbable cuando no se han producido incumplimientos, existen mecanismos de control establecidos y evaluados asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia anual.
- **Posible:** la probabilidad de un incumplimiento es posible cuando se ha producido un incumplimiento, aun existiendo mecanismos de control establecidos y evaluados referentes a una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal.
- **Probable:** la probabilidad de un incumplimiento es probable cuando se ha producido un incumplimiento y los mecanismos de control asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal no han sido evaluados.
- **Casi cierto:** la probabilidad de un incumplimiento es casi cierta cuando se ha producido algún incumplimiento en repetidas ocasiones y no hay mecanismos de control asociados a una actividad que se desarrolla con una frecuencia diaria o semanal.

El **impacto** o nivel de afectación que sufre la entidad al producirse el incumplimiento lo clasificamos entre No Apreciable, Limitado, Medio, Grave y Muy Grave. El riesgo puede conllevar una consecuencia mínima para la organización o, en el otro extremo, suponer el cierre de la misma. Es por ello que es muy importante analizar el nivel de riesgo y focalizar en un primer momento nuestros recursos en aquellos riesgos con valores altos.

Para medir el impacto que los posibles incumplimientos tienen en nuestra organización nos basamos en las consecuencias que generaría:

- **No apreciable:** el impacto es no apreciable cuando las consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o el envío de una comunicación, es decir, que es fácilmente subsanable y sin mayor implicación que la necesidad de realizar una tarea adicional.
- **Limitado:** el impacto es limitado cuando existen consecuencias económicas o administrativas que no tienen una gran repercusión en la entidad. Un ejemplo puede ser el pago de una sanción de un importe pequeño.
- **Medio:** el impacto es medio cuando existen consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.
- **Grave:** el impacto es grave cuando existen consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que pongan en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.
- **Muy Grave:** el impacto es muy grave cuando existen consecuencias que conllevan la paralización de la actividad de la entidad o el cierre de la misma.

El **nivel de riesgo** es el resultado del análisis conjunto de probabilidad más impacto. Los niveles de riesgo los clasificamos en Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto. En el mapa de riesgos los señalaremos en cinco colores: Morado (muy alto), Rojo (alto), Naranja (medio), Verde (bajo) y Verde Claro (muy bajo).

La valoración del riesgo nos ayuda a priorizar qué riesgos debemos anteponer en un espacio temporal. De esta manera, cuando el nivel de riesgo nos aparezca como **muy alto**, la necesidad de atención de ese riesgo tendrá una **prioridad inmediata**; cuando el nivel de riesgo nos aparezca como **alto**, la necesidad de atención nos aparecerá con una **prioridad urgente**; cuando el nivel de riesgo nos aparezca como **medio**, la necesidad de atención nos aparecerá con una **prioridad preferente**; cuando el nivel de riesgo nos aparezca como **bajo**, la necesidad de atención nos aparecerá con una **prioridad ordinaria**; cuando el nivel de riesgo nos aparezca como **muy bajo**, la necesidad de atención nos aparecerá como **no prioritaria**.

Cada organización es diferente, por lo que, ante la existencia de un riesgo de incumplimiento en materia de igualdad, la probabilidad de que se produzca dependerá de la idiosincrasia de la entidad y, en consecuencia, el nivel de riesgo también será distinto.

Adicionalmente, debemos tener en cuenta el riesgo residual. Cuando hablamos de cumplimiento normativo y de prevención de riesgos, hacemos mención repetidamente a términos como minimizar o reducir. Puesto que trabajamos con normativas cambiantes, con personas y con la posibilidad de cometer infracciones por negligencia, puede quedar un riesgo residual que atender y ante el que responder. Por esta razón es importante no olvidar los riesgos residuales, que permanecen una vez implementadas las medidas de control y prevención. Estas medidas reducirán la probabilidad de que un incumplimiento se produzca, pero puede que no la eliminen completamente.

4.2.3. MAPA DE RIESGOS

Partiendo de la matriz de riesgos, y completados todos los bloques, el siguiente paso es elaborar un mapa de riesgos para priorizar las actuaciones de nuestro Plan de cumplimiento normativo.

Podemos utilizar un mapa de calor como herramienta para identificar aquellos riesgos que debemos priorizar en nuestro Plan de cumplimiento normativo. Un mapa de calor nos mostrará visualmente el nivel de riesgo al cruzar las variables probabilidad e impacto.

La tabla que se presenta a continuación, es una propuesta orientativa de Mapa de Riesgos con los cinco niveles de probabilidad de que el incumplimiento en materia de igualdad ocurra (casi cierto, probable, posible, improbable y raro) y cinco niveles del impacto que el incumplimiento puede causar en la organización (muy grave, grave, medio, limitado y no apreciable). De esta forma, tendremos una imagen clara de cuáles son aquellos riesgos (muy alto y alto) en los que debemos priorizar tiempo y recursos y aquellos que, siendo necesario gestionar, no suponen un riesgo que requiere una atención urgente (bajo y muy bajo).

Una vez elaborado el mapa de riesgos y determinado el nivel de riesgo para cada posible incumplimiento, se deberá planificar el desarrollo de las medidas preventivas o correctivas a implementar en nuestra organización.

Hay que tener en cuenta que el mapa de riesgos resultante puede ser bastante grande, por lo que se recomienda utilizar una hoja de cálculo.

PROBABILIDAD	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	PROBABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	POSIBLE	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
		NO APRECIABLE	LIMITADO	MEDIO	GRAVE	MUY GRAVE
IMPACTO						

Tabla 25. Ejemplo de mapa de riesgos

Para facilitar la identificación del nivel de riesgo se ha construido una rúbrica que nos ayudará a identificar el nivel de riesgo que tienen los posibles incumplimientos en nuestra organización. Se basa en la definición de la valoración del riesgo mencionada anteriormente, en función de la probabilidad y del impacto.

4.2.4. GENERACIÓN DE MEDIDAS Y ACTUACIONES

Una vez completada la matriz de riesgos y elaborado el mapa de riesgos, que nos permite identificar y priorizar nuestras actuaciones, el siguiente paso es dar forma a nuestro Plan con las medidas y actuaciones a implantar.

Las medidas de prevención y control comprenden políticas, procedimientos y tareas orientadas a evitar o dificultar la materialización de incumplimientos normativos, reduciendo así la exposición al riesgo. Estas medidas pueden estar ya implantadas en la organización antes de diseñar el Plan de cumplimiento normativo o, en su defecto, incorporarse posteriormente como acciones específicas para mitigar riesgos detectados.

Las medidas implantadas anteriores al Plan, que han sido identificadas y analizadas en los pasos previos, no siempre garantizan efectividad, ya que pueden ser ineficaces o insuficientes y requerir ajustes o refuerzos. Por ejemplo, disponer de un Plan de igualdad constituye una medida preventiva frente a comportamientos contrarios a la igualdad, pero si no se da a conocer y no se forma a la plantilla, la medida pierde eficacia y deja de mitigar el riesgo.

Las medidas posteriores serán aquellas que se implementen específicamente para abordar riesgos detectados, ya sea porque la organización carece de mecanismos de prevención y control en ese ámbito, o porque los existentes resultan ineficaces y deben modificarse o complementarse. Estas medidas a adoptar tendrán un carácter correctivo.

En caso de que se produzca un incumplimiento, será indispensable identificar las causas que lo posibilitaron para establecer las medidas y actuaciones necesarias que eviten o mitiguen el riesgo de que se vuelva a producir. Entre las causas más habituales se encuentran:

- ▶ Ausencia de un procedimiento formal;
- ▶ procedimiento desactualizado o inadecuado;

Tabla 26. Rúbrica de mapa de riesgos

RÚBRICA MAPA DE RIESGOS			
PROBABILIDAD	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO
	Se ha producido incumplimiento en repetidas ocasiones. No hay mecanismos de control asociados. Actividad frecuente (diaria / semanal).	PRIORIDAD PREFERENTE Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.
	PROBABLE	BAJO	MEDIO
	Se ha producido un incumplimiento. Mecanismos de control no evaluados. Actividad frecuente (diaria /semanal).	PRIORIDAD ORDINARIA Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD PREFERENTE Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.
	POSIBLE	BAJO	MEDIO
	Se han producido un incumplimiento. Mecanismos de control establecidos y evaluados. Actividad frecuente (diaria / semanal).	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.
	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO
	No se han producido incumplimientos. Mecanismos de control establecidos y evaluados. Periodicidad anual.	NO PRIORITARIO Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad.
	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO
	No se han producido incumplimientos. Mecanismos de control establecidos y evaluados. No hay actividad clara asociada, actividad puntual o periodicidad anual.	NO PRIORITARIO Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento cuyas consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	NO PRIORITARIO Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias económicas o administrativas sin obstaculizar la actividad de la entidad o son reseñables.
		NO APRECIABLE	LIMITADO
		Las consecuencias se limitan a la necesidad de realizar un trámite administrativo o al envío de una comunicación.	Consecuencias económicas o administrativas que no tienen una gran repercusión en la entidad.
IMPACTO			

	RÚBRICA MAPA DE RIESGOS		
PROBABILIDAD	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD INMEDIATA Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD INMEDIATA Necesidad de implantar mecanismos de prevención al existir incumplimientos que pueden implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD INMEDIATA Necesidad de implantar sistemas de evaluación de los mecanismos de control al existir un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	MEDIO	ALTO	ALTO
	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al haberse producido un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	MEDIO	MEDIO	ALTO
	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impiden el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD URGENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la posibilidad de que se produzca un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
	BAJO	BAJO	MEDIO
	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impidan el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD ORDINARIA Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento con consecuencias penales, económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.	PRIORIDAD PREFERENTE Mantenimiento y revisión de los mecanismos de control y su evaluación al existir la eventual posibilidad de que se produzca un incumplimiento que puede implicar la paralización de la actividad o cierre de la entidad.
MEDIO		GRAVE	MUY GRAVE
<i>Consecuencias penales, económicas, administrativas y/o reputacionales que no impidan el funcionamiento habitual de la entidad.</i>		<i>Consecuencias penales, consecuencias económicas y/o reputacionales que ponen en riesgo el funcionamiento habitual de la entidad.</i>	<i>Consecuencias que conllevan la paralización de la actividad de la entidad o el cierre de la misma.</i>
IMPACTO			

- ▶ deficiencias en la formación o información relativa a la materia;
- ▶ políticas confusas o inexistentes; y
- ▶ toma de decisiones excesivamente centralizada o unipersonal.

En relación con la legislación en materia de igualdad, las medidas y actuaciones a implantar son muy numerosas, por lo que nos vamos a centrar en algunos ejemplos de las que consideramos pueden ser más útiles:

- ▶ Política de igualdad de género.
- ▶ Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo.
- ▶ Registro retributivo.
- ▶ Política de gestión de personal.
- ▶ Protocolo de Prevención y Actuación frente al Acoso por Motivos LGTBIQ+.

Otras medidas podrían ser el Plan de igualdad, la Auditoría retributiva o el Canal de denuncias, que no vamos a explicar en esta Guía. Para la presentación de cada medida, vamos a seguir el siguiente esquema, que también podría ser utilizado por las organizaciones para la elaboración e implantación de cada medida y actuación necesarias para mitigar los riesgos detectados de incumplimiento en materia de igualdad:



Ilustración 12. Esquema de presentación de ejemplos de medidas y actuaciones

POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

La Política de igualdad de género es un documento que expresa el compromiso institucional con la igualdad de género y contra cualquier tipo de discriminación.

Siguiendo el esquema anterior propuesto, vamos a explicar cómo podrían ser los principales pasos para elaborar una Política de igualdad de género.

En primer lugar, describimos la medida que vamos a implementar, en este caso, elaborar o redefinir, y aprobar una Política de igualdad de género para nuestra entidad donde figure una mención expresa a evitar cualquier discriminación.

1	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
	Elaborar o redefinir, y aprobar una política de género de nuestra entidad donde figure una mención expresa a evitar cualquier discriminación

Tabla 27. Descripción de la medida de Política de igualdad de género

A continuación, identificaremos y enumeraremos las diferentes tareas o actuaciones necesarias para la elaboración e implantación de la medida:

2 TAREAS ASOCIADAS A LA MEDIDA		
2.1.	Detección de la necesidad de elaborar y/o modificar una Política de igualdad de género (IG)	
2.2.	Consensuar la elaboración de la Política de IG	Consensuar el compromiso institucional como una declaración explícita del compromiso de la organización con la igualdad de género y su posible inclusión de este principio en la misión, visión y valores corporativos
2.3.	Definir la estructura de la Política de IG	• Introducción (motivación y contexto) • Normativa de referencia • Alcance (temático y geográfico) • Principios básicos • Requisitos para la aplicación de la política
2.4.	Debatir y redactar la Política de IG	2.4.1. Identificar la normativa de referencia (ver Capítulo 4 de esta Guía) 2.4.1. Definir el alcance de la Política: deberá aplicarse a todas las personas trabajadoras, voluntarias, usuarias, proveedoras y demás personas vinculadas a la entidad, en todas sus sedes y espacios de actuación 2.4.2. Establecer los principios básicos: además de otros, la Política tiene que hacer mención expresa a evitar cualquier discriminación 2.4.3. Determinar las principales estrategias y medidas de igualdad de género 2.4.4. Requisitos para la aplicación de la Política
2.5.	Aprobar la Política de IG	Aprobar una Política de igualdad de género por el órgano de gobierno, recogiendo expresamente en el acta de la reunión del órgano de gobierno la aprobación de la mencionada política
2.6.	Comunicación, difusión e implementación de la Política	Asegurar que todas las personas conocen su existencia, se les entrega copia, y se promueve su cumplimiento mediante acciones de comunicación interna y/o formativas
2.7.	Revisión periódica de la Política	Establecer mecanismos de evaluación y mejora de la Política, al menos una vez cada dos años o ante cambios normativos o estructurales

Tabla 28. Descripción de las tareas asociadas a la Política de igualdad de género

De todas las tareas asociadas a la medida, los puntos que creemos merecen una explicación más detallada son los que deben ser debatidos y redactados para definir aspectos que permitan enfocar la actividad de la organización en relación a la igualdad de género. Concretamente, establecer los principios básicos, decidir y enumerar las principales estrategias y medidas de igualdad de género que se van a implantar en nuestra organización y los requisitos para la aplicación de la Política.

A modo de ejemplo, se enumeran los principios básicos que podrían incluirse en la Política de igualdad de género:

2.4.3

PRINCIPIOS BÁSICOS. La política tiene que hacer mención expresa a evitar cualquier discriminación

- Igualdad de derechos: visión de un mundo donde las mujeres y los hombres disfruten de sus derechos sin discriminación por sexo, edad, discapacidad o cultura
- Igualdad de oportunidades: todas las mujeres deben tener el mismo acceso a la educación, a la atención sanitaria y al descanso
- Valoración de las capacidades: reconocer y valorar las capacidades de cada mujer y cada hombre, eliminando los privilegios permanentes de un sexo sobre otro
- Participación: fomentar la participación de las mujeres con voz y voto en los asuntos que les afectan
- Otros

Tabla 29. Principios básicos a incluir en la Política de igualdad de género

Enumeramos como ejemplo las principales estrategias y medidas que se podrían asociar a la implantación de una Política de igualdad de género:

2.4.4

PRINCIPALES ESTRATEGIAS Y MEDIDAS DE IGUALDAD DE GÉNERO

- Designación de personas, comisiones u órganos encargados de implementar y supervisar la política
- Asignación de presupuesto para acciones de igualdad
- Entrada en vigor y vigencia
- Reclutamiento y selección inclusiva: procesos que eviten sesgos de género
- Formación y sensibilización: talleres sobre igualdad, diversidad y prevención del acoso
- Conciliación laboral y familiar: políticas de flexibilidad horaria, permisos parentales equitativos
- Promoción y desarrollo profesional: igualdad de oportunidades en ascensos y formación.
- Programas con enfoque de género: integración de la igualdad de género en el diseño y la ejecución de todos sus programas
- Herramientas de medición: uso del Marcador de Igualdad de Género (GEM) para evaluar el impacto de sus acciones en términos de sensibilidad o transformación de género
- Involucramiento de hombres: promover su participación activa en la promoción de la igualdad, la crianza y los roles de cuidado
- Colaboración: trabajar con gobiernos, el sector privado y otras organizaciones de la sociedad civil para lograr la igualdad de género

Tabla 30. Principales estrategias y medidas de igualdad de género a incluir en la Política de IG

Y, en relación con los requisitos para la aplicación de esta medida, enumeramos como ejemplo:

- Asignación de responsabilidades: definir quién coordina, supervisa y da seguimiento (por ejemplo, un comité de igualdad o una persona responsable designada)
- Integración en la misión y valores de la organización
- Aprobación formal: validación por los órganos de gobierno de la organización
- Comunicación interna y externa: dar a conocer la política a todo el personal, voluntariado y, si procede, a las personas beneficiarias
- Capacitación: formación en igualdad de género y diversidad para todo el equipo
- Integración en procesos: la política debe reflejarse en manuales, procedimientos de gestión de personas, códigos de conducta, proyectos y actividades

Tabla 31. Requisitos para la aplicación de la Política de igualdad de género

A continuación, para el correcto desarrollo e implantación de la medida, son necesarios ciertos elementos. A modo de ejemplo se enumeran algunos, pero en cada organización debemos estudiar qué elementos nos pueden ayudar y enumerarlos:

3	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA
	• La Política será la base para el desarrollo de una serie de medidas para la igualdad de mujeres y hombres en la organización como puede ser el Plan de igualdad, el registro y/o la auditoría retributiva, o el protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo, entre otros • En el caso de que en la organización no haya personal contratado se deben establecer las medidas para las personas voluntarias, beneficiarias, etc. • Por órgano de gobierno se entiende Junta Directiva en asociaciones y Patronato en fundaciones

Tabla 32. Elementos a tener en cuenta para la implantación de la Política de igualdad de género

Y, finalmente, exponemos un ejemplo de Política de igualdad de género:

4	MODELO Y/O EJEMPLO DE POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO
	• Ver Anexo 1 de esta Guía

Tabla 33. Modelo y/o ejemplo de Política de igualdad de género

PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO

El Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo es el conjunto de normas, reglas y procedimientos necesarios que se establecen en una organización para prevenir y actuar ante situaciones de acoso sexual o por razón de sexo.

Siguiendo el mismo esquema, vamos a explicar cómo podrían ser los principales pasos para elaborar e implantar un Protocolo de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo.

En primer lugar, describimos la medida que vamos a implementar, en este caso, elaborar o actualizar, y aprobar un Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo, que garantice entornos seguros y libres de violencia:

1	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
	Elaborar o actualizar, y aprobar un Protocolo de prevención y actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo que contemple mecanismos claros de prevención, denuncia, protección y sanción, asegurando su aplicación a todas las personas vinculadas a la entidad (trabajadoras, voluntarias, beneficiarias, proveedoras y colaboradoras, etc.)

Tabla 34. Descripción de la medida de Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

A continuación, identificaremos y enumeraremos las diferentes tareas o actuaciones necesarias para la elaboración e implantación de la medida:

2	TAREAS ASOCIADAS A LA MEDIDA	
2.1.	Detección de la necesidad de elaborar y/o modificar un Protocolo contra el acoso sexual y/o por razón de sexo	Revisión del contexto organizacional y del marco normativo para valorar la necesidad de contar con un instrumento actualizado y efectivo
2.2.	Consensuar la elaboración del Protocolo	Garantizar el compromiso institucional y definir el Protocolo como un documento vinculante, alineado con los valores de la entidad en materia de igualdad y no discriminación
2.3.	Definir la estructura del Protocolo	• Introducción (motivación y contexto) • Normativa de referencia • Ámbito de aplicación (interno y externo) • Definiciones clave (acoso sexual, acoso por razón de sexo, represalia, etc.) • Principios rectores del Protocolo • Procedimiento de actuación (denuncia, investigación, medidas, resolución) • Medidas de prevención • Garantías de confidencialidad y protección • Mecanismos de evaluación y revisión

2.4.	Redacción participada del Protocolo	2.4.1. Identificar la normativa de referencia (ver Capítulo 4 de esta Guía) 2.4.2. Definir el alcance del Protocolo: deberá aplicarse a todas las personas trabajadoras, voluntarias, usuarias, proveedoras y demás personas vinculadas a la entidad, en todas sus sedes y espacios de actuación 2.4.3. Establecer los principios rectores: tolerancia cero frente al acoso; garantía de confidencialidad; Protección a la persona denunciante; respeto a la presunción de inocencia; actuación diligente y sin dilaciones; etc. 2.4.4. Definir un procedimiento de actuación: cómo presentar una denuncia o queja; canal interno de comunicación; fases del procedimiento: admisión, investigación, resolución; posibles medidas cautelares y sancionadoras; etc. 2.4.5. Principales estrategias y medidas de prevención: formación y sensibilización periódica; campañas internas; revisión de espacios físicos y dinámicas laborales; canal ético o de denuncia habilitado; etc. 2.4.6. Garantías del proceso: confidencialidad; no represalia; respeto a las partes involucradas; etc. 2.4.7. Requisitos para la aplicación del Protocolo
2.5.	Aprobación del Protocolo	Aprobar el Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo el órgano de gobierno recogiendo expresamente en el acta de la reunión del órgano de gobierno su aprobación
2.6.	Formación y sensibilización del personal	Organización de talleres o sesiones formativas sobre igualdad de género y prevención del acoso sexual y por razón de sexo
2.7.	Establecimiento de mecanismos de evaluación	Revisión periódica del Protocolo, análisis de su aplicación y mejora continua

Tabla 35. Descripción de las tareas asociadas al Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

De todas las tareas asociadas a la medida, los puntos que creemos merecen una explicación más detallada son los integrantes de la redacción participada del Protocolo, que son los aspectos que lo hacen efectivo y adaptado a la realidad de la entidad. Concretamente, el establecimiento de los principios rectores, decidir y enumerar las principales estrategias y medidas preventivas contra el acoso sexual y por razón de sexo y los requisitos para la aplicación del Protocolo.

A modo de ejemplo, se enumeran los principios rectores que podrían incluirse en el Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo:

2.4.3	PRINCIPIOS RECTORES DEL PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO
	• Tolerancia cero: la organización no tolerará bajo ningún concepto ninguna forma de acoso • Derecho a un entorno seguro: toda persona tiene derecho a un entorno libre de acoso sexual o por razón de sexo • Apoyo a la víctima: se priorizará la protección de la persona afectada y su bienestar durante todo el proceso • Confidencialidad: toda denuncia será tratada de forma confidencial, evitando la revictimización • Imparcialidad y diligencia: se garantizará un procedimiento justo, imparcial y rápido • Prevención activa: no se actuará solo frente a los casos, sino que se promoverá una cultura organizacional preventiva • Otros

Tabla 36. Principios rectores del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

Enumeramos como ejemplo las principales estrategias y medidas que se podrían asociar a la implantación de un Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo:

2.4.5	PRINCIPALES ESTRATEGIAS Y MEDIDAS PREVENTIVAS CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO
	• Designación de personas responsables del seguimiento del protocolo y recepción de denuncias: Comisión Instructora • Formación continua a personal y voluntariado sobre acoso y prevención • Materiales de sensibilización accesibles y visibles (cartelería, guías, etc.) • Evaluación de riesgos psicosociales relacionados con el acoso • Inclusión del protocolo en procesos de acogida y contratación • Acciones comunicativas claras sobre el canal y procedimiento para denunciar • Supervisión y evaluación periódica del cumplimiento del Protocolo

Tabla 37. Principales estrategias y medidas preventivas contra el acoso sexual y por razón de sexo

Y, en relación con los requisitos para la aplicación de esta medida, exponemos como ejemplo:

2.4.7	REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO
	• Asignación de recursos humanos y económicos para su implementación efectiva • Integración del protocolo en el marco normativo interno de la entidad • Difusión del protocolo a todas las personas vinculadas a la organización • Seguimiento y actualización periódica del protocolo (por ejemplo, cada 2 años) • Creación de un canal de denuncia seguro y accesible

Tabla 38. Requisitos para la aplicación del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

A continuación, para el correcto desarrollo e implantación de la medida, es necesario tener en cuenta ciertos elementos. A modo de ejemplo se enumeran algunos, pero en cada organización debemos estudiar qué elementos nos pueden ayudar y enumerarlos:

3	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA
	• El protocolo debe formar parte de un enfoque integral de igualdad y prevención de violencias dentro de la organización • Es recomendable que se articule de forma complementaria con otras medidas como el Plan de Igualdad, la formación en igualdad o la Política de igualdad de género • Debe estar adaptado al tamaño y recursos de la entidad. Si no existe personal contratado, debe contemplar medidas específicas para personas voluntarias o beneficiarias • La implementación del protocolo debe contar con el compromiso claro del órgano de gobierno (Junta Directiva en asociaciones y Patronato en fundaciones) • El Protocolo debe estar alineado con la legislación vigente en materia de prevención de acoso y con los principios de derechos humanos y la no discriminación

Tabla 39. Elementos a tener en cuenta para la elaboración e implantación del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

Y, finalmente, exponemos un ejemplo de Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo:

4	PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO
	• Ver Anexo 2 de esta Guía

Tabla 40. Modelo y/o ejemplo de Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

REGISTRO RETRIBUTIVO

El Registro retributivo es un documento que tiene por objeto garantizar la transparencia en la configuración de las percepciones, de manera fiel y actualizada, y un adecuado acceso a la información retributiva de las organizaciones, al margen de su tamaño, mediante la elaboración documentada de los datos promediados y desglosados.

Siguiendo el mismo esquema, vamos a explicar cómo podrían ser los principales pasos para elaborar y/o actualizar el Registro retributivo, necesario para cumplir con la normativa vigente y como instrumento clave para garantizar la igualdad salarial entre mujeres y hombres.

En primer lugar, describiremos la medida que vamos a implementar, en este caso, elaborar y/o actualizar, y aprobar un Registro retributivo, que permita analizar posibles desigualdades salariales entre mujeres y hombres dentro de la organización:

1	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
	Elaborar y/o actualizar, y aprobar un Registro Retributivo, que incluya todos los valores medios de los salarios, complementos salariales y percepciones extrasalariales, desglosados por sexo y distribuidos por grupos profesionales, categorías, niveles o puestos de trabajo equivalentes

Tabla 41. Descripción de la medida de Registro retributivo

A continuación, identificaremos y enumeraremos las diferentes tareas o actuaciones necesarias para la elaboración y/o actualización de la medida:

2	TAREAS ASOCIADAS A LA MEDIDA	
2.1.	Detección de la necesidad de elaborar y/o actualizar el Registro retributivo	Analizar si existe ya un registro, si está actualizado y si cumple con los requisitos legales. En caso negativo, planificar su elaboración
2.2.	Compromiso institucional con la igualdad retributiva	Reconocer el Registro retributivo como herramienta para garantizar la igualdad salarial y la no discriminación por razón de sexo
2.3.	Revisión normativa y marco de referencia	• Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres • Estatuto de los Trabajadores • Convenios colectivos aplicables • Otras normativas sectoriales o autonómicas (Ver Capítulo 4 de esta Guía)
2.4.	Definición de la metodología y estructura del Registro retributivo	2.4.1. Agrupación del personal por grupos, categorías, puestos o funciones equivalentes 2.4.2. Variables retributivas: salario base, complementos salariales, percepciones extrasalariales 2.4.3. Desglose por sexo 2.4.4. Medias y medianas de cada concepto retributivo 2.4.5. Análisis de posibles brechas retributivas y justificación de las diferencias no objetivas 2.4.6. Consultar las herramientas de apoyo y los recursos disponibles
2.5.	Recogida y tratamiento de datos salariales	Recopilar la información necesaria a través de nóminas, contratos, tablas salariales, etc., asegurando el tratamiento confidencial de los datos personales

2.6.	Elaboración del Registro retributivo	Consolidación de los datos en un formato claro y comprensible, conforme al modelo oficial o adaptado a la realidad de la entidad
2.7.	Revisión, validación y aprobación por el órgano competente	• Verificar los datos, realizar un análisis crítico, identificar desigualdades y, en su caso, definir medidas correctoras • Aprobación formal por el órgano de gobierno correspondiente
2.8.	Comunicación y acceso al Registro retributivo	Informar sobre la existencia del Registro y garantizar el derecho de acceso por parte de la representación legal de las personas trabajadoras y, en su defecto, por las personas trabajadoras de forma individual
2.9	Revisión periódica del Registro retributivo	Actualizar el Registro al menos una vez al año, o cuando se produzcan cambios sustanciales en las estructuras salariales

Tabla 42. Descripción de las tareas asociadas al Registro retributivo

En el proceso de construcción del Registro retributivo debemos definir claramente los aspectos que lo hacen efectivo y adaptado a la realidad de la entidad. Por este motivo, nos vamos a centrar en la definición de la metodología y estructura del Registro retributivo, en enumerar posibles acciones correctoras en caso de brecha salarial injustificada y en mostrar algunas herramientas de apoyo y recursos disponibles.

A modo de ejemplo, se detalla la estructura que podría tener el Registro retributivo:

2.4	METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL REGISTRO RETRIBUTIVO
• Ámbito temporal: normalmente un año natural • Ámbito personal: todas las personas trabajadoras, independientemente del tipo de contrato • Agrupación profesional: por grupo profesional, categoría, nivel, puesto de trabajo o función equivalente • Conceptos salariales: Salario Base, complementos salariales (antigüedad, peligrosidad, etc.) y Percepciones extrasalariales (dietas, pluses de transporte, etc.) • Desglose por sexo: presentación separada de los valores para hombres y mujeres • Cálculo de medias y medianas para cada grupo y concepto • Identificación de diferencias significativas ($\geq 25\%$) y necesidad de justificación objetiva	

Tabla 43. Metodología y estructura del Registro retributivo

Enumeramos como ejemplo posibles acciones correctoras en caso de brecha salarial injustificada:

2.4.5	POSIBLES ACCIONES CORRECTORAS EN CASO DE BRECHA SALARIAL INJUSTIFICADA
• Revisión de criterios retributivos • Rediseño de políticas de promoción y desarrollo profesional • Incorporación de perspectiva de género en la valoración de puestos • Actualización de complementos y extrasalariales según funciones equivalentes • Inclusión de compromisos salariales en el Plan de igualdad (si existe)	

Tabla 44. Posibles acciones correctoras en caso de brecha salarial injustificada

Y, en relación con las herramientas de apoyo y los recursos disponibles, exponemos como ejemplo:

2.4.6	HERRAMIENTAS DE APOYO Y RECURSOS DISPONIBLES
• Modelos oficiales del Ministerio de Trabajo y Economía Social • Herramientas como el “Registro Retributivo” y “Calculadora de brechas” del Instituto de las Mujeres • Asesoramiento legal o técnico en caso necesario • Software de Gestión de personas adaptado para extracción de datos salariales	

Tabla 45. Herramientas de apoyo y recursos disponibles

A continuación, para el correcto desarrollo de la medida, es necesario tener en cuenta ciertos elementos. A modo de ejemplo se enumeran algunos, pero en cada organización debemos estudiar qué elementos nos pueden ayudar:

3	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA
• El Registro retributivo es obligatorio para todas las empresas y entidades, independientemente del número de personas trabajadoras • En entidades sin personal contratado, no es obligatorio, pero se recomienda elaborar una declaración que explique esta situación y los compromisos asumidos en materia de igualdad retributiva • El Registro retributivo debe estar alineado con otras medidas de igualdad como el Plan de igualdad, el Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo, y la Política de igualdad • Debe existir una coherencia entre el Registro retributivo, la auditoría retributiva (si procede), y el sistema de valoración de puestos • La elaboración del Registro requiere confidencialidad, tratamiento ético de los datos y compromiso institucional • En asociaciones, el órgano de gobierno es la Junta Directiva; y en fundaciones es el Patronato	

Tabla 46. Elementos a tener en cuenta para la elaboración y/o actualización del Registro retributivo

Y, finalmente, exponemos un ejemplo de Registro retributivo:

4	MODELO Y/O EJEMPLO DE REGISTRO RETRIBUTIVO
• Ver Herramienta de Registro Retributivo del Instituto de las Mujeres	

Tabla 47. Modelo y/o ejemplo de Registro retributivo

POLÍTICA DE PERSONAL

La Política de gestión del personal es un documento que expresa el compromiso institucional de una organización para gestionar su personal, promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación, desde la selección y promoción hasta la formación y el desarrollo profesional, abarcando también la conciliación laboral, familiar y personal y la prevención del acoso por razón de sexo.

Siguiendo el mismo esquema propuesto, vamos a explicar cómo podrían ser los principales pasos para elaborar una Política de personal.

En primer lugar, describimos la medida que vamos a implementar, en este caso, elaborar o redefinir, aprobar y difundir una Política de personal para nuestra organización que establezca los principios, criterios y procedimientos para una gestión justa, equitativa y alineada con los valores de la entidad.

1	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
Elaborar, aprobar y difundir una Política de personal que establezca los principios, criterios y procedimientos generales para la gestión de las personas que forman parte de la organización, incluyendo tanto al personal contratado como al voluntariado (cuando aplique), y que garantice la igualdad de trato, la no discriminación, la transparencia y el respeto a los derechos laborales y humanos	

Tabla 48. Descripción de la medida de Política de personal

A continuación, identificaremos y enumeraremos las diferentes tareas o actuaciones necesarias para la elaboración y/o actualización de la medida:

2	TAREAS ASOCIADAS A LA MEDIDA	
2.1.	Identificación de la necesidad de una política de personal	Reconocer la importancia de contar con un marco normativo interno que regule los procesos y relaciones laborales, especialmente en contextos de crecimiento o profesionalización
2.2.	Consensuar la elaboración de la Política de personal	Consensuar el compromiso institucional como una declaración explícita del compromiso de la organización con la igualdad de género y su posible inclusión de este principio en la misión, visión y valores corporativos y la gestión de las personas

2.3.	Definir el alcance y los objetivos de la política	Establecer qué personas están cubiertas por la política (personal contratado, voluntariado, colaboradores, prácticas, etc.) y qué áreas abarca (contratación, derechos, obligaciones, desarrollo, relaciones)
2.4.	Revisión normativa y marco de referencia	• Estatuto de los Trabajadores • Convenios colectivos aplicables • Otras normativas sectoriales o autonómicas aplicables a la gestión de personas • Políticas internas anteriores (Ver Capítulo 4 de esta Guía)
2.5.	Definir la estructura y contenidos de la Política de personal	2.4.1. Introducción (motivación y contexto) 2.4.2. Alcance y ámbito de aplicación 2.4.3. Principios rectores 2.4.4. Objetivos 2.4.5. Derechos y deberes del personal 2.4.6. Igualdad de trato y no discriminación 2.4.7. Ámbitos clave: • Reclutamiento y selección • Contratación • Condiciones laborales (jornada, permisos, vacaciones, etc.) • Retribuciones • Desarrollo y evaluación del desempeño • Gestión del clima laboral • Medidas de protección 2.4.8. Formación y desarrollo profesional 2.4.9. Prevención de riesgos laborales 2.4.10. Régimen disciplinario 2.4.11. Relación con el voluntariado (si aplica): derechos, deberes y mecanismos de coordinación con las personas voluntarias 2.4.12. Mecanismos de consulta y participación 2.4.13. Procedimientos de revisión y actualización 2.4.13. Requisitos para la aplicación de la política
2.6.	Redacción participada de la Política de Personal	Incorporar aportaciones de las personas trabajadoras, representación legal (si la hubiera), y del órgano de dirección. Promover el enfoque participativo
2.7.	Aprobación formal por el órgano de gobierno	Aprobación de la política por parte de la Junta Directiva (en asociaciones) o Patronato (en fundaciones), y reflejo en acta
2.8.	Comunicación, difusión e implementación de la política	Asegurar que todas las personas conocen su existencia, se les entrega copia, y se promueve su cumplimiento mediante acciones de comunicación interna o formativas
2.9.	Revisión periódica de la política	Establecer mecanismos de evaluación y mejora de la política, al menos una vez cada dos años o ante cambios normativos o estructurales

Tabla 49. Descripción de las tareas asociadas a la Política de personal

De todas las tareas asociadas a la medida, los puntos que creemos merecen una explicación más detallada son los integrantes de la estructura y contenido de la Política de personal. Concretamente, el establecimiento de los principios rectores, decidir, enumerar y definir los principales ámbitos a tratar y los requisitos para la aplicación de la Política.

A modo de ejemplo, se enumeran los principios rectores que podrían incluirse en la Política de personal:

2.4.3	PRINCIPIOS RECTORES DE LA POLÍTICA DE PERSONAL
	• Igualdad de trato y oportunidades: garantizar que no existan discriminaciones por razón de sexo, edad, raza, orientación sexual, identidad de género, religión, discapacidad o cualquier otra condición personal o social • Dignidad y respeto: todas las personas deben ser tratadas con respeto y dignidad en todas las relaciones laborales • Transparencia: promover procesos claros en la selección, evaluación y desarrollo de las personas • Conciliación de la vida laboral y personal: fomentar medidas que permitan equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar • Desarrollo profesional: impulsar la formación continua, la evaluación y la mejora del desempeño • Participación e implicación: fomentar la participación activa del personal en la vida de la organización • Seguridad y salud en el trabajo: cumplimiento estricto de la normativa de prevención de riesgos laborales

Tabla 50. Principios rectores de la Política de personal

Enumeramos como ejemplo los ámbitos clave que se tratarían en una Política de personal, indicando elementos a incluir:

2.4.7	ÁMBITOS CLAVE DE LA POLÍTICA
	• Reclutamiento y selección: procesos objetivos, inclusivos y basados en el mérito, evitando cualquier tipo de sesgo o discriminación • Contratación: claridad en las condiciones contractuales, cumplimiento de la legislación laboral y de los convenios colectivos • Condiciones laborales: regulación clara y accesible de horarios, descansos, permisos y vacaciones • Retribuciones: transparencia en los criterios salariales y aplicación del principio de igualdad retributiva • Desarrollo y evaluación del desempeño: sistemas de formación interna, planes de carrera, y evaluación periódica del desempeño • Gestión del clima laboral: promoción de un ambiente saludable y respetuoso, incluyendo mecanismos para la resolución de conflictos • Medidas de protección: inclusión de protocolos frente a acoso, discriminación, violencia, etc.

Tabla 51. Ámbitos clave de la Política de personal

Y, en relación con los requisitos para la aplicación de la Política de personal, exponemos como ejemplo:

2.4.13.	REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE PERSONAL
• Asignación de responsabilidades: definir quién coordina, supervisa y da seguimiento (por ejemplo, un comité de igualdad o una persona responsable designada) • Integración en la misión y valores de la organización • Aprobación formal: validación por los órganos de gobierno de la organización. • Comunicación interna y externa: dar a conocer la política a todo el personal, voluntariado y, si procede, a las personas beneficiarias • Capacitación: formación en igualdad de género y diversidad para todo el equipo. • Integración en procesos: la política debe reflejarse en manuales, procedimientos de Gestión de Personas, códigos de conducta, proyectos y actividades	

Tabla 52. Requisitos para la aplicación de la Política de personal

A continuación, para el correcto desarrollo de la medida, es necesario tener en cuenta ciertos elementos. A modo de ejemplo se enumeran algunos, pero en cada organización debemos estudiar qué elementos nos pueden ayudar:

3	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA
• Esta Política debe articularse de forma coherente con otras políticas internas como el Plan de igualdad, el Registro retributivo, el Protocolo contra el acoso sexual o por razón de sexo, o la Política de igualdad de género • Puede elaborarse incluso en entidades pequeñas, adaptándola a su tamaño y estructura • En entidades sin personal contratado, se recomienda establecer una Política básica para el voluntariado, si lo hubiera • El cumplimiento de esta Política refuerza la transparencia, confianza y cohesión interna de la organización • Por órgano de gobierno se entiende Junta Directiva en asociaciones y Patronato en fundaciones	

Tabla 53. Elementos a tener en cuenta para elaborar y aprobar la Política de personal

PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO POR MOTIVOS LGTBIQ+

El Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+ es el conjunto de normas, reglas y procedimientos necesarios que se establecen en una organización para frente al acoso por motivos de orientación sexual, identidad o expresión de género.

Siguiendo el mismo esquema que en las medidas anteriores, vamos a explicar cómo podrían ser los principales pasos para elaborar e implantar un Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+.

En primer lugar, describimos la medida que vamos a implementar, en este caso, elaborar, aprobar e implementar un Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+, que garantice la protección de los derechos de las personas LGTBIQ+ dentro de la entidad:

1	DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA
	Elaborar, aprobar e implementar un Protocolo de Prevención y Actuación frente al acoso por motivos de orientación sexual, identidad y/o expresión de género, con el objetivo de asegurar un entorno laboral y organizativo libre de discriminación, hostilidad o violencia hacia personas LGTBIQ+

Tabla 54. Descripción de la medida de Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+

A continuación, identificaremos y enumeraremos las diferentes tareas o actuaciones necesarias para la elaboración y/o actualización de la medida:

2	TAREAS ASOCIADAS A LA MEDIDA	
2.1.	Detección de la necesidad de contar con un Protocolo LGTBIQ+	Analizar si existen situaciones o riesgos de acoso o discriminación por motivos de diversidad sexual o de género en la organización
2.2.	Reconocimiento institucional de la diversidad	Expresar el compromiso público y formal de la organización con el respeto a los derechos de las personas LGTBIQ+ y la no tolerancia al acoso o la discriminación
2.3.	Revisión del marco normativo y buenas prácticas	• Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI • Normativas autonómicas • Convenios colectivos o políticas internas • Guías y recomendaciones de entidades especializadas (Ver Capítulo 4 de esta Guía)
2.4.	Definición de la estructura y contenido del Protocolo LGTBIQ+	2.4.1. Introducción: contexto y motivación 2.4.2. Marco legal de referencia 2.4.3. Ámbito de aplicación 2.4.4. Conceptos clave: acoso LGTBIfóbico, identidad de género, expresión de género, orientación sexual, etc. 2.4.5. Principios rectores 2.4.6. Procedimiento de denuncia y actuación 2.4.7. Medidas preventivas y de protección 2.4.8. Compromiso de confidencialidad y respeto 2.4.9. Mecanismos de seguimiento y revisión 2.4.10. Requisitos de aplicación del Protocolo
2.5.	Redacción participada del Protocolo	2.5.1. Diagnóstico participativo: entrevistas o encuestas internas (si procede) 2.5.2. Inclusión de personas LGTBIQ+ en el diseño del protocolo 2.5.3. Validación técnica y jurídica del documento

2.6.	Aprobación y difusión del Protocolo	Aprobación por el órgano de gobierno correspondiente y comunicación interna clara sobre su existencia, objetivos y forma de uso
2.7.	Formación y sensibilización del personal	Organización de talleres o sesiones formativas sobre diversidad sexual y de género, y prevención de la LGTBIfobia
2.8.	Establecimiento de mecanismos de evaluación	Revisión periódica del Protocolo, análisis de su aplicación y mejora continua

Tabla 55. Descripción de las tareas asociadas al Protocolo LGTBIQ+

De todas las tareas asociadas a la medida, los puntos que creemos merecen una explicación más detallada son los integrantes de la definición de la estructura y contenido del Protocolo, que son los aspectos que lo hacen efectivo, aplicable y respetuoso con los derechos de todas las personas. Concretamente, el establecimiento de los principios rectores; el diseño y descripción del procedimiento de denuncia y actuación; la enumeración y descripción de las medidas preventivas; y los requisitos para la aplicación del Protocolo.

A modo de ejemplo, se enumeran los principios rectores que podrían incluirse en el Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+:

2.4.5	PRINCIPIOS RECTORES DEL PROTOCOLO LGTBIQ+
	• Respeto a la diversidad sexual y de género • No discriminación por motivos LGTBIQ+ • Entorno seguro y libre de violencia • Tolerancia cero frente a cualquier forma de acoso o burla • Protección de la víctima • Confidencialidad en todo el proceso • Imparcialidad en la tramitación de denuncias • Presunción de veracidad con garantías para todas las partes

Tabla 56. Principios rectores del Protocolo LGTBIQ+

Enumeramos como ejemplo los principales ítems a incluir en el procedimiento de denuncia y actuación:

2.4.6	PROCEDIMIENTO DE DENUNCIA Y ACTUACIÓN
	• Presentación de quejas o denuncias a través de canales internos confidenciales • Admisión a trámite y análisis preliminar • Investigación interna con garantía de derechos • Medidas de protección provisional si fuera necesario • Resolución y comunicación de resultados • Seguimiento posterior del caso • Registro interno de actuaciones (sin vulnerar la confidencialidad)

Tabla 57. Procedimiento de denuncia y actuación

Cada organización debe establecer sus medidas preventivas. A modo de ejemplo indicamos las siguientes:

2.4.7.	MEDIDAS PREVENTIVAS
	• Sensibilización continua sobre diversidad y no discriminación • Inclusión de cláusulas LGTBIQ+ en códigos de conducta o reglamentos internos • Difusión visible del compromiso institucional (cartelería, protocolos visibles) • Revisión del lenguaje y documentación institucional para evitar sesgos cisheteronormativos • Canal específico o designación de persona de confianza para la atención de estos casos

Tabla 58. Medidas preventivas

Y, en relación con los requisitos para la aplicación de esta medida, exponemos como ejemplo:

2.4.10.	REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO LGTBIQ+
	• Compromiso institucional claro y sostenido • Formación del personal responsable de la recepción y tramitación de denuncias • Inclusión del protocolo dentro del Plan de Igualdad o política de convivencia (si aplica) • Establecimiento de mecanismos de revisión y actualización periódica • Integración del protocolo con otras políticas de prevención (igualdad, acoso sexual, etc.)

Tabla 59. Requisitos para la aplicación del Protocolo LGTBIQ+

A continuación, para el correcto desarrollo de la medida, es necesario tener en cuenta ciertos elementos. A modo de ejemplo se enumeran algunos, pero en cada organización debemos estudiar qué elementos nos pueden ayudar:

3	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA
	• El protocolo debe adaptarse a la realidad de cada entidad, tanto en su tamaño como en el perfil de personas usuarias, trabajadoras o voluntarias • La existencia de este protocolo no excluye ni sustituye al protocolo general contra el acoso sexual o por razón de sexo, sino que lo complementa desde una perspectiva interseccional • Debe evitarse el enfoque patologizante o estereotipado hacia las personas LGTBIQ+ • La persona o personas responsables del protocolo deben tener formación en diversidad sexual y de género • Es recomendable que el protocolo sea revisado por alguna entidad especializada o por personas del colectivo • Por órgano de gobierno se entiende Junta Directiva en asociaciones y Patronato en fundaciones

Tabla 60. Elementos a tener en cuenta para la elaboración e implantación del Protocolo LGTBIQ+

Y, finalmente, exponemos un ejemplo de Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+:

4	MODELO Y/O EJEMPLO DE PROTOCOLO LGTBIQ+
• Ver Anexo 3 de esta Guía	

Tabla 61. Modelo y/o ejemplo de Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+

4.2.5. TEMPORALIZACIÓN

Una vez que dispongamos del mapa de riesgos, en el que hemos identificado cuáles de esos riesgos hay que priorizar, y hayamos determinado las medidas de prevención y control a implementar o mejorar para cada riesgo de incumplimiento de igualdad detectado, elaboraremos un cronograma en el que clarifiquemos el desarrollo en el tiempo de las actuaciones que se deberían llevar a cabo. En la calendarización de las actuaciones a desarrollar siempre hay que tener en cuenta el nivel de riesgo, priorizando las actuaciones con un nivel de riesgo alto y muy alto.

Las actuaciones a implementar se pueden agrupar. Por ejemplo, todas las modificaciones o adiciones al Plan de igualdad que se vayan a realizar se pueden agrupar para así calendarizar de manera eficiente los trabajos respecto a este documento.

Otros ámbitos que debemos calendarizar de forma eficiente son los de formación, comunicación, la documentación del proceso, o la elaboración y recopilación de informes.

4.2.6. INDICADORES

Los indicadores son herramientas clave para determinar si las acciones emprendidas por nuestra organización en materia de cumplimiento normativo están siendo eficaces. Para facilitar su análisis, los hemos clasificado en tres categorías, según el objetivo de evaluación:

- Indicadores de mitigación del riesgo de incumplimiento.
- Indicadores de adecuación del Modelo de cumplimiento normativo y sus elementos básicos.
- Indicadores de efectividad del Plan de cumplimiento normativo.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores dentro de cada categoría:

- A. INDICADORES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO DE INCUMPLIMIENTO:** Estos indicadores permiten conocer el grado de avance en la reducción de los riesgos de incumplimiento normativo previamente identificados. A modo de ejemplo, podríamos enunciar los siguientes indicadores:
- **Indicador de reducción de la probabilidad de suceso:** Mide si se ha disminuido la posibilidad de que ocurra un incumplimiento. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado la “Reducción de la probabilidad de suceso en el 25% de los riesgos detectados”.

Aplicado a un caso práctico, la implantación de un Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo puede reducir la probabilidad de que se produzcan estos actos, simplemente al aumentar el conocimiento sobre qué conductas constituyen acoso.

- **Indicador de reducción del nivel de riesgo:** Evalúa si se ha disminuido la gravedad del riesgo asociado. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado la “Reducción del nivel de riesgo en el 25% de los riesgos detectados”.

Aplicado a un caso práctico, la aprobación e implementación del protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo puede reducir el nivel de riesgo de “muy alto” a “alto”.

- **Indicador de proceso documentado:** Verifica si se ha registrado adecuadamente el proceso de mitigación. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado la “Documentación del proceso en el 90% de los riesgos detectados”.

- **Indicador sobre la existencia de incumplimientos normativos:** Mide si se han producido incumplimientos en relación con los riesgos identificados. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado la “Minimización de incumplimientos en el 95% de los riesgos detectados”.

Aplicado a un caso práctico, la elaboración e implantación del protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo contribuye directamente a reducir el riesgo de incumplimiento.

- **Indicador de efectividad de las medidas adoptadas:** Determina si las acciones implementadas han sido eficaces para mitigar los riesgos. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado “Lograda la efectividad en el 75% de las medidas adoptadas”. Se podrían establecer como criterios de efectividad la reducción de la probabilidad de suceso, la disminución del nivel de riesgo, la documentación del proceso y la ausencia de incumplimientos. Así, una medida sería efectiva si cumple al menos tres de estos cuatro criterios.

- **Indicador de mitigación del riesgo:** Evalúa si los riesgos han sido efectivamente mitigados. Se podría considerar que un riesgo se ha mitigado cuando se cumplen uno o varios de los indicadores anteriores. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado la “Mitigación del 90% de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos”.

B. INDICADORES DE ADECUACIÓN DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y DE SUS ELEMENTOS BÁSICOS: Estos indicadores permiten evaluar el grado de adecuación y seguimiento de los elementos estructurales del Modelo de cumplimiento normativo, en relación con la mitigación de los riesgos previamente identificados. A continuación, se presentan ejemplos de indicadores agrupados por componente:

- **Indicadores asociados al Código de conducta:** Estos indicadores miden la creación, adecuación, revisión y seguimiento del Código de Conducta:

- ▶ **Indicadores de creación y/o adecuación del Código de conducta.** Por ejemplo, el indicador “Documento aprobado por el órgano de gobierno”, con un

resultado esperado de *"Creado y/o adecuado un Código de conducta de la entidad aprobado por la Asamblea o por el Patronato"*.

- ▶ **Indicadores de seguimiento del Código de conducta.** Por ejemplo, los indicadores *"Número de reuniones anuales del órgano o comisión responsable"* y/o *"Porcentaje de sanciones aplicadas sobre los incumplimientos detectados"*, con un resultado esperado de *"Al menos dos reuniones anuales de seguimiento y sanción del 90% de los incumplimientos detectados"*.

➤ **Indicadores asociados al Canal de denuncias:** Evalúan la creación, adecuación y seguimiento del Canal de denuncias y su procedimiento:

- ▶ **Indicadores de creación y/o adecuación del Canal de denuncias.** Por ejemplo, el indicador *"Canal de denuncias y procedimiento aprobado por el órgano de gobierno"*, con un resultado esperado de *"Canal de denuncias creado y/o adaptado, aprobado por la Asamblea o por el Patronato y con un procedimiento asociado"*.
- ▶ **Indicadores de seguimiento del Canal de denuncias.** Por ejemplo, los indicadores *"Número de reuniones anuales del órgano de seguimiento"* y *"Porcentaje de investigaciones realizadas conforme al procedimiento"*, con resultados esperados de *"Al menos dos reuniones anuales del órgano de seguimiento"* e *"Investigación del 100% de los casos comunicados"*.

➤ **Indicadores asociados al Órgano de Cumplimiento:** Relativos a la creación y seguimiento del Órgano de cumplimiento:

- ▶ **Indicadores de creación y/o adecuación del Órgano de cumplimiento.** Por ejemplo, el indicador *"Existencia del Órgano de cumplimiento con reglamento de funcionamiento"*, con un resultado esperado de *"Órgano de cumplimiento creado en la entidad con un reglamento de funcionamiento"*.
- ▶ **Indicadores seguimiento del Órgano de cumplimiento.** Por ejemplo, el indicador *"Número de reuniones anuales para evaluar el Plan de cumplimiento y para la elaboración de informes de evaluación"*, con un resultado esperado de *"Al menos dos reuniones anuales para evaluar la mitigación de riesgos de incumplimiento"*.

➤ **Indicadores asociados a las Políticas y Procedimientos:** Evalúan la creación, adecuación y seguimiento de estos instrumentos:

- ▶ **Indicadores de creación y/o adecuación de Políticas y Procedimientos.** Por ejemplo, el indicador *"Porcentaje de elementos creados o modificados según el Plan de cumplimiento"*, con un resultado esperado de *"Creado y/o adaptado el 90% de las políticas y procedimientos identificados en el Plan de cumplimiento sobre legislación de igualdad de género"*.

C. INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO: Estos indicadores nos permiten evaluar el grado de ejecución de las actuaciones previstas para mitigar los riesgos de incumplimiento normativo, así como su nivel de implantación en las distintas áreas de la organización. A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores agrupados por tipología:

➤ **Indicadores relativos a las actuaciones:** Estos indicadores están vinculados a las acciones específicas contempladas en el Plan de cumplimiento:

▶ **Indicador general de desarrollo de actuaciones:** Permite conocer el porcentaje de acciones ejecutadas respecto al total previsto. Por ejemplo, el indicador *"Porcentaje de las actuaciones consignadas en el Plan de cumplimiento normativo"*, con un resultado esperado de *"Ejecutadas el 90% de las actuaciones incluidas en el Plan de cumplimiento normativo"*. Ejemplos de actuaciones podrían ser la elaboración de una Política de igualdad de género o un Plan de igualdad.

▶ **Indicadores individuales de desarrollo de actuaciones:** Evalúan el progreso de acciones concretas. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado *"Se ha elaborado y aprobado por el órgano de gobierno una Política de igualdad de género"*.

➤ **Indicador de determinación de responsabilidades:** Este indicador mide si las personas o áreas responsables han realizado el seguimiento de las medidas de mitigación. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado de *"El 80% de las personas y/o áreas responsables han reportado sobre la implantación de las medidas del proceso de mitigación de riesgos normativos"*.

➤ **Indicadores relativos a la Implantación:** Estos indicadores permiten conocer el grado de implementación de las medidas en las áreas correspondientes:

▶ **Indicador de implantación en las áreas correspondientes:** Mide el porcentaje de áreas que han incorporado las medidas previstas. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado *"El 80% de las áreas responsables han reportado la implantación de las medidas de mitigación"*.

▶ **Indicador de formación:** Evalúa el desarrollo de acciones formativas vinculadas al cumplimiento normativo. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado *"Se ha ejecutado el 90% de las acciones formativas previstas en el Plan de Cumplimiento Normativo en materia de igualdad de género"*.

▶ **Indicador de comunicación:** Mide el grado de ejecución de las acciones de comunicación relacionadas con el cumplimiento. Como ejemplo, se podría establecer como resultado esperado *"Se ha realizado el 90% de las acciones de comunicación previstas en el Plan de cumplimiento normativo sobre igualdad de género"*.

Tabla 62. Ejemplo de indicadores para el Plan de cumplimiento normativo

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES		INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ESPERADO EN EJEMPLO: Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo
INDICADORES DEL PLAN DE INCUMPLIMIENTO	Reducción de la probabilidad de suceso	Porcentaje de reducción de la probabilidad del suceso	Reducida la probabilidad de suceso de los posibles incumplimientos normativos en el 25% de riesgos detectados	Al crear, aprobar e implantar el protocolo se reduce al menos un grado la probabilidad de suceso (p.ej. baja de probable a posible)
	Reducción del nivel de riesgo	Porcentaje de reducción del nivel de riesgo	Reducido el nivel de riesgo asociado a incumplimientos normativos en el 25% de los riesgos detectados	Al crear, aprobar e implantar el protocolo se reduce al menos un grado el nivel de riesgo (p.ej. baja de muy alto a alto)
	Proceso documentado	Porcentaje de procesos de mitigación de riesgo documentados	Documentado el proceso de mitigación de incumplimientos normativos en el 90% de los riesgos detectados	Se documenta el proceso de elaboración, aprobación e implantación del protocolo
	Existencia de incumplimientos normativos	Porcentaje de incumplimientos normativos de los riesgos detectados minimizados	Minimizados los incumplimientos normativos asociados en el 95% de los riesgos detectados	Al cumplir los indicadores anteriores minimizamos la posibilidad de un incumplimiento normativo en relación con el protocolo
	Efectividad de las medidas adoptadas	Porcentaje de las medidas adoptadas que han sido efectivas	Lograda la efectividad en el 75% de las medidas adoptadas para minimizar los riesgos en cumplimiento normativo en legislación de igualdad de género	Nuestro protocolo contra el acoso puede considerarse efectivo, por ejemplo, si ha minimizado la probabilidad de suceso, ha reducido el nivel de riesgo, se ha documentado el proceso o no ha ocurrido un incumplimiento
	Mitigación del riesgo	Porcentaje de los riesgos detectados que han sido mitigados	Mitigados el 90% de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos en legislación de igualdad de género	El protocolo mitiga los riesgos asociados si, por ejemplo, cumple con varios de los indicadores anteriores y el indicador de efectividad de las medidas adoptadas

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES		INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ESPERADO EN EJEMPLO	
INDICADORES DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO	ASOCIADOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA	Creación y/o adecuación del Código de conducta	Documento de Código de conducta aprobado y/o adecuado por el órgano de gobierno	Creado y/o adecuado un Código de conducta de la entidad aprobado por la Asamblea o por el Patronato	El Código de conducta incluirá una mención explícita contra el acoso sexual y por razón de sexo
		Seguimiento del Código de conducta	Número de reuniones anuales del órgano o comisión responsable y/o Porcentaje de sanciones aplicadas sobre los incumplimientos detectados	Al menos dos reuniones anuales del órgano de seguimiento e Investigación del 100% de los casos comunicados	Revisión anual de los posibles casos detectados de acoso sexual o por razón de sexo
	ASOCIADOS AL CANAL DE DENUNCIAS	Creación y/o adecuación del Canal de denuncias	Canal de denuncias y procedimiento aprobado por el órgano de gobierno	Creado un Canal de denuncias de la entidad aprobado por la Asamblea o por el Patronato y con un procedimiento asociado	El Canal de denuncias tendrá un ítem individualizado para denuncias por acoso sexual o por razón de sexo.
		Seguimiento del Canal de denuncias	Número de reuniones anuales del órgano de seguimiento y Porcentaje de investigaciones realizadas conforme al procedimiento	Realizado una investigación del 100% de los posibles incumplimientos comunicados por el Canal de denuncias de la entidad en al menos dos reuniones anuales	Investigación de los casos comunicados por el canal de denuncias de la entidad sobre el protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo
	ASOCIADOS AL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO	Creación y/o adecuación del Órgano de cumplimiento	Existencia del Órgano de cumplimiento con reglamento de funcionamiento	Creado un Órgano de cumplimiento de la entidad con un reglamento de funcionamiento	Incluidos en la composición del Órgano de cumplimiento personas con funciones relativas al cumplimiento en igualdad de género
		Seguimiento del Órgano de cumplimiento	Número de reuniones anuales para evaluar el Plan de cumplimiento y para la elaboración de informes de evaluación	Al menos dos reuniones anuales para evaluar la mitigación de riesgos de incumplimiento	Número de reuniones del Órgano de cumplimiento para evaluar el Plan de cumplimiento de igualdad de género o informe de evaluación anual del Plan de cumplimiento normativo de igualdad de género
	ASOCIADOS A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	Creación y/o adecuación de Políticas y Procedimientos	Porcentaje de elementos creados o modificados según el Plan de cumplimiento	Creado y/o adaptado el 90% de las políticas y procedimientos identificados en el Plan de cumplimiento sobre legislación de igualdad de género	El protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES			INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ESPERADO EN EJEMPLO
INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO	RELATIVOS A LAS ACTUACIONES	General de desarrollo de actuaciones	Porcentaje de las actuaciones consignadas en el Plan de cumplimiento normativo	Ejecutadas el 90% de las actuaciones incluidas en el Plan de cumplimiento normativo	Elaboración del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo
		Individuales de desarrollo de actuaciones	Grado de implantación de cada actuación	Elaborada y aprobada por el órgano de gobierno una Política de igualdad de género	Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo aprobado por el órgano de gobierno
	Determinación de responsabilidades		Porcentaje de las personas y/o áreas responsables han reportado sobre la implantación de las medidas de mitigación de riesgos	El 80% de las personas y/o áreas responsables han reportado el resultado de la implantación de las diferentes medidas del proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos	Las personas responsables de la implantación del protocolo reportan sobre el resultado de la implantación del mismo
	RELATIVOS A LA IMPLANTACIÓN	Implantación en las áreas correspondientes	Porcentaje de las personas y/o áreas responsables han implantado las medidas de mitigación de riesgos	El 80% de las personas por las personas y/o áreas responsables reportan han implantado las diferentes medidas del proceso de mitigación de los riesgos detectados asociados a incumplimientos normativos	Las personas responsables han implantado el protocolo
		Formación	Porcentaje de las actuaciones de formación consignadas en el Plan de cumplimiento que han sido desarrolladas	El 90% de las actuaciones de formación que contribuyen a la implantación del plan de cumplimiento normativo han sido realizadas	Se han llevado a cabo las formaciones a órganos de gobierno y oficina técnica sobre el protocolo
		Comunicación	Porcentaje de las actuaciones de comunicación consignadas en el Plan de cumplimiento que han sido desarrolladas	Realizadas el 90 % de las actuaciones de comunicación que contribuyen a la implantación del Plan de cumplimiento normativo de igualdad de género.	Se han llevado a cabo las actuaciones de comunicación a órganos de gobierno y oficina técnica sobre el protocolo

4.3 IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Para lograr una correcta implantación de nuestro Plan de cumplimiento normativo debemos prestar especial atención a cuatro aspectos fundamentales: la comunicación, la formación, la diligencia debida y la investigación y la elaboración de informes.

4.3.1. COMUNICACIÓN

Para sistematizar las comunicaciones y llevar la trazabilidad de la comunicación interna y externa de cumplimiento normativo en materia de igualdad, elaboraremos un **plan de comunicación**.

Un plan de comunicación nos servirá como hoja de ruta que definirá cómo la entidad informa interna, y también externamente, para dar a conocer la implantación de medidas para mitigar los riesgos de incumplimiento normativo en materia de igualdad. El objetivo del plan es crear una cultura de cumplimiento de igualdad; garantizar que todo el personal conozca las medidas de prevención y control existentes y las que se vayan a implantar, así como el proceso de implantación; y fomentar la participación de toda la organización.

Se puede aprovechar la ocasión de difusión del plan y dar a conocer nuestra entidad (tipo de entidad, tamaño, actividades, sedes, políticas, procesos y procedimientos). Aunque nos parezca algo que se da por hecho, puede que en nuestra organización no todo el mundo conozca los elementos que hemos obtenido en el análisis interno de la misma.

Como las personas que trabajan en nuestra organización son la clave para el eficaz funcionamiento de un sistema de cumplimiento normativo en materia de igualdad, es crucial que entiendan la normativa, las responsabilidades que tienen y cómo poder afrontarlas.

Resultará clave que se sientan parte principal en el proceso y así conseguir su implicación e interiorización de esa cultura de cumplimiento en igualdad para que la sientan como propia.

A la hora de elaborar el plan de comunicación debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- I. **A quién va dirigido:** para adaptar la comunicación a las necesidades e intereses de quien la recibe. Deberá dirigirse a todo el personal de la organización y a terceras personas en función de los objetivos.
- II. **Objetivo principal:** instaurar una cultura de cumplimiento normativo en materia de igualdad en la organización.

Objetivos secundarios:

- Informativo: dar a conocer en qué consiste el plan de cumplimiento normativo en materia de igualdad. Irá dirigido, por un lado, al personal de la organización, a quien se le deberá informar acerca de todas las medidas actuales y futuras, así como del cronograma de implantación; por otro lado, a terceras personas con las que se tiene relación, a quienes se les informará para que respeten las

medidas que se vayan implantando; y, por último, al público en general, al que se le informará de la intención de la entidad de instaurar medidas de cumplimiento normativo en materia de igualdad, y así mejorar la imagen externa.

- Estratégico / Motivacional: fomentar la participación e implicación del personal.
- Operativo: asegurar que todo el equipo conozca las medidas de prevención y control, tales como la política de personal y/o política de igualdad, el registro retributivo, el plan de igualdad, el Código de conducta, los protocolos para evitar el acoso sexual o por razón de sexo, el protocolo de desconexión digital, etc.

III. Contenido: planificar qué información se va a difundir y su profundidad.

IV. Herramientas de comunicación: sesiones informativas, correo electrónico, cartelería en las oficinas, presentaciones digitales, redes sociales, etc.

V. Personas, dotación presupuestaria y tecnológica necesarias: asignar recursos económicos y materiales para llevar a cabo el plan de comunicación, y designar **a las personas responsables de ejecutarlo.**

VI. Participación: establecer vías de participación de otras personas del equipo en la formulación de medidas de control, en la evaluación del plan de cumplimiento y en **la elaboración de propuestas de mejora.**

VII. Seguimiento y evaluación del plan de comunicación: puede realizarse mediante cuestionarios, encuestas de calidad, buzón de sugerencias, indicadores de medición de los objetivos, etc.

4.3.2. FORMACIÓN

La gestión de determinados riesgos en materia de igualdad requiere de una alta especialización en el campo concreto en el que se desarrollan las actividades, y dentro de una organización no contamos con personas especializadas en todos los ámbitos y áreas, por lo que resulta imprescindible realizar un **plan de formación** en materia de cumplimiento de igualdad.

El plan de formación tendrá dos vertientes. Una primera genérica destinada a toda la organización, orientada a concienciar y fomentar una cultura de cumplimiento en igualdad en la que se señale su importancia para el funcionamiento de la organización, las consecuencias de los incumplimientos, la existencia de la normativa interna existente en materia de igualdad y las principales actuaciones y medidas implantadas. La segunda vertiente de la formación irá destinada a puestos concretos o departamentos, donde se explique “qué hacer y cómo hacerlo”, e incluirá las políticas, protocolos, procedimientos concretos y las medidas implantadas en materia de igualdad.

Por ejemplo, toda la organización debe conocer el contenido del plan de igualdad o las medidas implantadas para prevenir el acoso por razón de sexo o género en la organización, pero las medidas instauradas para prevenir la discriminación en los procesos de selección

de personal sólo atañen a las personas que intervienen en el proceso de personal y, concretamente, en la selección de personal. Si cada persona que integra el equipo conoce cuáles son sus responsabilidades y cómo cumplirlas, así como las actividades que, por desconocimiento, estaba realizando y que supongan un riesgo, será mucho más fácil instaurar una cultura de cumplimiento normativo de igualdad eficaz y que se mantenga en el tiempo.

Las normativas cambian, las nuevas tecnologías están en constante transformación, los proyectos de la organización varían de un año a otro e incluso la propia organización al completo puede cambiar su actividad. En un entorno cambiante, la formación debe ser continua e incluir a todo el equipo. La actualización y la periodicidad de esta, nos ayudará a minimizar los riesgos vigentes y aquellos nuevos que puedan ir apareciendo.

Por tanto, la formación tiene como objetivo principal concienciar en materia de cumplimiento de igualdad y dar a conocer cómo llevar a cabo nuestra actividad diaria minimizando la posibilidad de cometer un incumplimiento por desconocimiento. Debe, a su vez, partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico, responder a las especificidades de nuestra organización según las actividades que lleve a cabo y atendiendo al principio de proporcionalidad, y debe dirigirse a todo el equipo incluyendo equipo de gobierno, oficina técnica y personas voluntarias, siendo revisada y actualizada de forma periódica.

De esta forma, cuando hablamos de plan de formación en cumplimiento normativo, nos referimos al documento impulsado por el equipo directivo de la organización con la finalidad de formar a las personas de la organización en materia de cumplimiento normativo durante un período de tiempo definido. Recoge el conjunto de actividades estructuradas para desarrollar las capacidades, aptitudes y actitudes de las personas que trabajan en la organización, para que sepan qué hacer, cómo hacerlo y tengan la motivación para ello.

Así, el plan de formación se puede desarrollar en una serie de fases:¹⁰²

➤ **Diagnóstico.** Detección de las necesidades formativas:

- ▶ A quién va dirigida la formación: personas de la organización en general, responsables de departamento, puestos o perfiles profesionales específicos.
- ▶ Características de las personas a las que se dirige la formación (accesibilidad y formato adaptado).
- ▶ Formaciones previas realizadas y resultados de las mismas.
- ▶ Solicitudes de formación concreta en algún ámbito de cumplimiento (normativa, políticas, procesos, procedimientos, protocolos).

➤ **Diseño:**

- ▶ Objetivos, metas y herramientas de evaluación.
- ▶ Actividades formativas a desarrollar y metodología variada (presencial, online, documental, práctica).

102 Carolina Fernández-Salineró Miguel. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Revista Complutense de Educación ISSN: 1130-2496.

- ▶ Calendarización y horarios (la formación del personal ha de llevarse a cabo preferentemente dentro de la jornada laboral y, si se realiza fuera de ella, computa como tiempo efectivamente realizado).

➤ **Recursos:**

- ▶ Quién imparte la formación (evaluar la necesidad de contratación de proveedores).
- ▶ Presupuesto.
- ▶ Herramientas tecnológicas.

➤ **Ejecución:**

- ▶ Comunicación del plan de formación.
- ▶ Desarrollo de las actividades formativas y adaptaciones necesarias durante el mismo.

➤ **Evaluación:**

- ▶ De la consecución de objetivos.
- ▶ De la metodología.
- ▶ De los costes.
- ▶ Calidad y satisfacción.
- ▶ De la logística (propia o de proveedores).
- ▶ Planes de mejora.

4.3.3. DILIGENCIA DEBIDA

El concepto de diligencia debida puede tener varios significados dependiendo del contexto en que se utilice. Originalmente se ha empleado como traducción del término inglés “Due diligence” en un contexto que implica la investigación de una empresa o persona previa a la firma de un contrato o una ley con cierta diligencia de cuidado. Su finalidad es la de poder tomar decisiones con información de calidad y cantidad y basar la decisión considerando todos los costes, riesgos y beneficios.

En el ámbito del cumplimiento normativo en materia de igualdad, que es el que nos ocupa, cuando hablamos de diligencia debida nos referimos a hacer lo correcto en todo momento para que se cumpla la normativa de igualdad y los principios y valores de nuestra organización, lo que implica mitigar los riesgos de que se produzcan desigualdades o acoso por razón de sexo o a las personas LGTBI. Implica identificar los riesgos, implantar medidas concretas que velen por el cumplimiento de los principios de la Política de igualdad y hacer seguimiento de la eficacia de dichas medidas.

Los procedimientos de diligencia debida se deben aplicar de manera proactiva con anterioridad, durante y con posterioridad a la realización de las actividades.

Con anterioridad, se deben aplicar medidas de control en el diseño de los procesos de la entidad antes de que se lleven a cabo como, por ejemplo, establecer que sean varias personas las que intervengan en la selección de las candidaturas a los puestos de trabajo vacantes; diseñar los perfiles profesionales incluyendo experiencia y formación requerida, de manera que en los procesos de selección se busque a la persona que mejor encaje en el perfil y minimizando la subjetividad y el riesgo de discriminación; establecer tablas salariales por categoría y puesto y condiciones para el pago de complementos, para retribuir a las personas en función de si cumplen las condiciones evitando sesgos; elaborar e implantar protocolos para evitar el acoso; etc.

Durante los procesos, las medidas de control son las que se van aplicando a medida que los riesgos son detectados. Por ejemplo, elaborar un protocolo para la adaptación de la jornada laboral al teletrabajo y un protocolo de desconexión digital ante la solicitud de poder trabajar a distancia de varias personas empleadas; realizar una lista de verificación para comprobar que todo el personal recibe toda la documentación relativa a la prevención del acoso y de la discriminación; ir equilibrando la composición del órgano de gobierno para poder atender al principio de representación equilibrada entre mujeres y hombres; etc.

Y con posterioridad, implica la implantación de medidas en caso de que se haya producido un incumplimiento o de que, tras la evaluación de las medidas existentes, se considere que no son eficientes. Por ejemplo, a través del Canal de denuncias se ha recibido una denuncia de una trabajadora sobre desigualdades retributivas debido a discriminación por razón de sexo, tras la revisión e investigación de la denuncia, se ha llegado a la conclusión de que efectivamente había desigualdades retributivas, por lo que la entidad procede a establecer un procedimiento y medidas de control para evitar que se produzca.

Los procedimientos de diligencia debida en el cumplimiento normativo en materia de igualdad ponen especial cuidado en el respecto a los valores y principios de la igualdad en la selección y mantenimiento de las relaciones con las personas físicas en la organización. No solo aplica a indagar sobre los antecedentes de la persona con anterioridad a establecer una relación, ya sea laboral, de voluntariado, contractual o mediante un convenio, sino durante la formalización de la relación y mientras dure dicha relación.

La indagación previa se puede realizar mediante la solicitud de documentación o accediendo a información pública. Como ejemplos de solicitud de documentación podemos requerir a una persona a la que se vaya a contratar, solicitar referencias de anteriores empleos y a una persona voluntaria que vaya a participar en programas con menores el Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual. La organización debe establecer un procedimiento donde figure la documentación e información a recabar en cada caso. Estos requisitos se deben incluir en las medidas de prevención y control y en las actuaciones a implementar para cada riesgo específico detectado en la organización, por lo que no deben suponer tareas adicionales.

En la formalización de la relación lo más común es incluir una cláusula o varias en el contrato, convenio o acuerdo de voluntariado a firmar por ambas partes.

Mientras dure la relación, se debería realizar un seguimiento por si hubiera alguna modificación. Un ejemplo de modificación puede ser que tengamos un convenio de

colaboración firmado con una empresa y durante la relación de partenariado haya modificaciones en la propiedad de dicha empresa, pudiendo cambiar sus valores y su compromiso con la igualdad.

En relación con las personas contratadas, comprobaremos que disponen no sólo de las competencias necesarias, sino también de la alineación con la cultura del compromiso normativo en materia de igualdad. El seguimiento se puede llevar a cabo mediante la evaluación del desempeño incluida en el proceso de personal.

La relación con las personas voluntarias se medirá de forma similar a la de las personas empleadas, enfocando la evaluación al compromiso con los valores de la entidad y con la igualdad dentro de su ámbito de actuación. En este punto se debe enfatizar que muchas entidades consideran a las personas integrantes de su órgano de gobierno como voluntarias, lo que implica un mayor grado de implicación en el procedimiento de diligencia debida.

Así, las personas integrantes del órgano de gobierno deben tener una actuación diligente, tanto de supervisión y gestión de la organización (elaboración de políticas, participación en las comisiones de trabajo, aprobación del presupuesto y de sus desviaciones, participación en la elaboración del plan estratégico, etc.), como en el impulso y en la comunicación de la cultura de igualdad de la entidad. Se exige que ejerzan su cargo de forma efectiva. En el caso de las fundaciones, el deber de diligencia de las personas integrantes del Patronato viene recogido directamente en la Ley de Fundaciones¹⁰³, en el art. 17 se establece que *"Los patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal"*. Esto implica una conducta activa por su parte¹⁰⁴.

El seguimiento con las personas externas a la organización se podrá llevar a cabo actualizando la documentación e información solicitada previamente con una periodicidad que debemos establecer. Como las personas usuarias o atendidas son también externas, cobra especial importancia las relaciones establecidas entre el personal de la organización y éstas, ya que suele tratarse de personas vulnerables. El objetivo siempre es tratar de prevenir los riesgos procedentes de la relación de la organización con terceras personas e intentar evitar no solo que se cometan incumplimientos normativos en materia de igualdad que afecten a nuestra organización, sino también cumplir con los principios que figuran en nuestras políticas aprobadas.

El grado de aplicación de los procedimientos de diligencia debida, o lo que es lo mismo, el tiempo y medios que vamos a emplear para llevar a cabo las medidas descritas dependerá del nivel de riesgo existente, por lo que en todo momento debemos basarnos en el mapa de riesgos para determinar las medidas de prevención y control a aplicar.

Finalmente, cabe destacar que debe dejarse constancia de la aplicación de la diligencia debida mediante documentación que se integrará en el sistema de cumplimiento normativo. Como ya se ha mencionado anteriormente, las medidas de diligencia debida se deben integrar en los procedimientos de la organización.

103 [Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.](#)

104 [Uría Menéndez. \(2024\). Guía de compliance de fundaciones. Aspectos corporativos, penales, fiscales y de prevención del blanqueo de capitales.](#)

4.3.4. INVESTIGACIÓN E INFORMES

La eficacia de un Modelo de cumplimiento normativo depende del funcionamiento y de la interdependencia de todas sus partes. Por ello, es necesario no solo contar con un Plan de cumplimiento normativo, sino también con los elementos básicos del modelo. En este sentido, se debería disponer de un Canal de denuncias y dotar a las personas responsables de su gestión de la formación necesaria para evitar posibles consecuencias penales por negligencia.

Hay tres fases en el proceso de gestión de una denuncia:

1. RECEPCIÓN:

- Una vez que se realice la denuncia y se porte la documentación que muestre la fundamentación de los indicios de sospecha, en caso de contar con pruebas, ésta llegará a la persona responsable del Canal de denuncias. Todas las denuncias se deben recoger, investigar y determinar su legitimidad, quedando registradas las razones que motivan la decisión.
- La no atención de una denuncia recibida puede resultar un hecho incriminatorio. En el caso de que el hecho denunciado se siga produciendo o se repita en el futuro, las personas responsables de la gestión de la denuncia, y la propia organización, serán considerados corresponsables del delito, incluso el órgano de gobierno se vería afectado. Para que, en caso de delito, se tenga en cuenta como atenuante, será necesario demostrar que en el momento de la comisión del mismo se habían interpuesto todas las medidas posibles para impedir su ejecución. Las medidas de prevención y control, los pasos que sigamos de gestión de denuncias, deberán ser registradas documentalmente con hechos, fechas y firma de responsables.
- En el Canal de denuncias debe figurar la Política de protección de datos personales de denunciantes, que deberá ser leída y aceptada con anterioridad a cumplimentar el formulario de denuncia. En todo caso, se deberá respetar la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

2. INVESTIGACIÓN:

- Si una denuncia es valorada como legítima, se inicia la investigación de los hechos y de las pruebas.
- No obstante, aunque no exista una denuncia, cuando se tenga una sospecha fundada de que se ha producido o se va a producir un delito o una actuación contraria al Código de conducta dentro de la organización, los órganos de gobierno o quien tenga el cargo de la Oficialía de cumplimiento, deberá iniciar una investigación interna. El resultado de esta investigación puede derivar en las consecuencias recogidas en el Régimen disciplinario o incluso en consecuencias legales. Para poder demostrar el incumplimiento o la ausencia de este, las pruebas se deben recoger por métodos lícitos, esto es, sin vulnerar los derechos de la persona denunciada.

- Para proteger la investigación y a las personas implicadas puede ser necesario tomar medidas cautelares, tales como restringir el acceso a determinados documentos de la organización o a equipos informáticos o modificar la composición de los equipos de trabajo. La aplicación de medidas cautelares debe ser proporcional y justificada, respetando la presunción de inocencia, la integridad de las partes y la protección de la persona denunciante.
- Debemos tener presente en todo momento estos dos instrumentos:
 - ▶ **Derecho a fiscalizar a la persona denunciada:** Siempre y cuando sea necesario para la protección del patrimonio de la entidad o la protección de las personas que trabajan en ella, se podrá realizar una revisión o registro de documentación y datos de la persona denunciada, en horario laboral, en su presencia o en presencia de representación legal y respetando la dignidad de la persona investigada y su intimidad personal.
 - ▶ **Protección a la persona denunciante frente a represalias o despido** a la hora de denunciar a una persona con un cargo superior o de quien dependa su continuidad en el puesto. La jurisprudencia del Tribunal Constitucional, en la mayoría de los casos, sostiene que el despido por informar de irregularidades o delitos cometidos en la organización atenta contra el derecho fundamental de información (art. 20.1 de la Constitución Española)¹⁰⁵.

3. DECISIÓN:

- Una vez se analicen las pruebas, se entreviste a las personas que se considere necesario y se finalice la investigación, se tomará una decisión, que será comunicada a las partes y registrada en un informe final.
- De la decisión final se derivará una propuesta de sanción que el órgano de gobierno deberá respaldar y que deberá respetar los derechos laborales, siendo recomendable la consulta a quien ostente la representación legal de las y los trabajadores. Dependiendo de la gravedad y en el caso de confirmar o tener sospechas fundadas de la comisión de un delito, este deberá ser reportado a las autoridades (fiscalía o juzgado).
- El plazo máximo de tramitación de la denuncia será determinado por la entidad, si bien se recomienda que no supere los dos meses de duración desde la apertura del expediente.

Del proceso de gestión de denuncias surgen dos documentos importantes que servirán como registro documental de los pasos y decisiones tomadas y para seguir la trazabilidad del proceso de la denuncia:

- ▶ **Expediente:** Aquellas denuncias consideradas legítimas, tendrán un código único y se guardarán en el Registro de denuncias. En el expediente se recogerán el formula-

¹⁰⁵ Espín, R. (2017). El Canal de Denuncias Internas en la Actividad Empresarial como Instrumento del Compliance. pp. 218-242. Universidad Autónoma de Barcelona.

rio de denuncia, los documentos originales aportados como pruebas, el análisis que ha llevado a dar continuidad a la investigación, los datos de la persona denunciante (si los hubiera) y de la o las personas denunciadas.

- **Informe:** Una vez finalizado el proceso, se realizará un informe para el órgano de gobierno y el Órgano de cumplimiento. Dicho informe será el resumen de los hechos, así como de todos los pasos seguidos, las pruebas aportadas, las decisiones tomadas, la justificación de estas, las personas que han intervenido en la gestión, la justificación de las decisiones tomadas y las posibles sanciones derivadas¹⁰⁶.

4.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez que se ha implantado el Plan de cumplimiento, habrá que determinar si las medidas llevadas a cabo son eficientes y se logran los objetivos perseguidos, así como detectar deficiencias y plantear soluciones a las mismas.

El seguimiento es un proceso continuo que debe llevarse a cabo con una periodicidad regular, y que debe centrarse en la evaluación de las medidas adoptadas.

En la evaluación debemos analizar cuáles han sido los resultados obtenidos, la eficacia e idoneidad de las medidas de prevención y control y de las acciones llevadas a cabo y pensar las mejoras necesarias para corregir desviaciones de los objetivos esperados. Para evaluar las medidas de igualdad implantadas nos basaremos en los indicadores diseñados para medir la mitigación del riesgo de incumplimiento. No debemos olvidar que las medidas de igualdad se deben englobar dentro del Plan de cumplimiento, por lo que se debe evaluar el grado de adecuación del Modelo de cumplimiento y de sus elementos y de la efectividad del Plan de cumplimiento.



Ilustración 13. Cronograma del proceso de cumplimiento normativo

106 Jiménez, A., Marín, L. (2018). *Guía práctica de autodiagnóstico y compliance para entidades sociales*. Universidad Complutense de Madrid. Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y Centro de Responsabilidad Social de la Abogacía Madrileña.

4.4.1. MONITOREO DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

El seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento normativo en materia de igualdad supone una necesidad para la eficacia del mismo. Esto se debe a que, por un lado, se producen modificaciones normativas que requieren de una actualización y, por otro lado, necesitamos conocer el estado de cumplimiento de nuestra organización y el funcionamiento de nuestro Plan de cumplimiento, así como del Modelo de cumplimiento normativo. De esta forma tendremos la información necesaria para introducir los cambios que sean necesarios, corregir errores o buscar herramientas que se adapten mejor a las circunstancias cambiantes.

Monitoreo, hace referencia al *“ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución”*.¹⁰⁷

La Circular de la Fiscalía 1/2016¹⁰⁸ dice que la organización debe realizar dos tipos de verificaciones, ordinaria y extraordinaria:

- ▶ La evaluación ordinaria: supone la planificación de acciones de evaluación dirigidas a identificar necesidades de mejora en el Plan de cumplimiento, previniendo así posibles problemas posteriores de ejecución.
- ▶ La evaluación extraordinaria: será aquella que realicemos al identificar un posible desajuste en el Plan de cumplimiento. Puede consistir en un incumplimiento normativo en sí, en la incorrecta aplicación de las medidas y acciones planificadas, desconocimiento de los pasos a seguir o registro incompleto de las medidas tomadas o cualquier otra circunstancia que suponga un cambio en el nivel de riesgo de la organización¹⁰⁹.

Dentro del proceso de monitoreo y evaluación, el órgano de gobierno debe establecer su propio plan de trabajo donde se establezca la periodicidad con la que van a revisar los reportes del Órgano de cumplimiento.

Dada la importancia del monitoreo periódico del cumplimiento, la organización debe tener planificado de qué forma se va a llevar a cabo. Debemos tener claro el procedimiento a seguir, la información que se va a recoger y la temporalización de la misma, así como los recursos que se van a destinar a su realización. En concreto, se debe determinar previamente:

- Acceso a fuentes de información.
- Recogida de datos.

107 Valle, O.; Rivera O. (2012). *Monitoreo e indicadores*. Organización de Estados Iberoamericanos, Oficina Nacional en Guatemala. Instituto para el Desarrollo y la innovación Educativa. Guatemala.

108 Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.

109 World Compliance Association. (2019). *Guía de implementación de compliance para pymes*.

- Relación de técnicas y herramientas de análisis:
 - ▶ Indicadores de evaluación.
 - ▶ Herramientas de recogida de resultados.
- Temporalización / cronograma.
- Recursos.

Para evaluar la eficacia de las medidas de igualdad implantadas, y del Plan de cumplimiento normativo, además de analizar dichas medidas, debemos observar el nivel de confianza con el que cuenta el equipo de cumplimiento y/o quien ostente el cargo de la Oficialía de cumplimiento, así como la confianza en el funcionamiento del Canal de denuncias y su gestión imparcial por parte del equipo de cumplimiento. Dado que las personas que trabajan o que están en contacto con la entidad son quienes tienen mayor probabilidad de avisar o denunciar los incumplimientos, es importante conocer en qué medida confían y colaborarían en el proceso. Al igual que ponemos nuestra confianza en la denuncia de actividades contrarias a la normativa, nuestros equipos deben sentirse seguros en el proceso¹¹⁰.

4.4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Podemos entender, en términos generales, que nuestro Plan de cumplimiento normativo ofrece buenos resultados cuando no se han producido incumplimientos con un impacto medio, grave o muy grave. No obstante, para evaluar su eficacia debemos analizar en qué medida se ha producido un cambio en la organización hacia una cultura de cumplimiento.

Que no hayamos detectado ningún incumplimiento no garantiza que nuestro Plan sea el más adecuado para nuestra entidad. Esto se verá reflejado en una baja aceptación en los equipos de trabajo, en dificultades en la comunicación, carencias formativas y otras formas que debemos analizar en una evaluación completa.

Para entender por qué se producen incumplimientos normativos dentro de nuestra organización, debemos analizar el Plan de cumplimiento de Igualdad de género en todas sus fases. Durante la fase de planificación, se proponen medidas de prevención y corrección de actividades que suponen un riesgo de incumplimiento normativo. Estas medidas deben ser valoradas en términos de idoneidad, es decir, de adaptación a la realidad de nuestra organización, de las actividades y personas que la conforman.

Las dificultades y fortalezas que hayamos descubierto durante el proceso de implementación del plan, nos mostrarán áreas de mejora y nos servirán de punto de partida para la actualización de este.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, el análisis medirá los cambios organizacionales que se han producido, el “antes y después” de nuestra entidad en la cultura del cumplimiento.

110 Lehiaren Euskal Agintaritza/Autoridad Vasca de la Competencia. (2019). Guía de Compliance en materia de competencia.

Para poder analizar los resultados podemos servirnos de una batería de indicadores diseñados expresamente para las especificidades que tenga nuestra organización. Este diseño de indicadores, debe realizarse de tal forma que estos nos permitan valorar en qué medida está funcionando nuestro Plan de cumplimiento normativo. Estos indicadores medirán la aparición de nuevos incumplimientos, reiteración de conductas de riesgo, aceptación del Plan por parte de las personas que trabajan en la entidad, adecuación de los procedimientos y medidas implementadas a las actividades, recursos y ritmo de trabajo (principio de proporcionalidad) y la implicación de los equipos de trabajo (formaciones completadas, aportaciones propuestas, consultas, uso del canal de denuncias, etc.). Se propone, como ejemplo, la siguiente batería de indicadores de evaluación incluidos en el punto ‘Indicadores de riesgo’ del presente manual:

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
1. INDICADORES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	
1.1 Indicador de reducción de la probabilidad de suceso	1.2 Indicador de reducción del nivel de riesgo
1.3 Indicador de Proceso documentado	1.4 Indicador sobre incumplimientos normativos
1.5 Indicador de efectividad de las medidas adoptadas	1.6 Indicador de mitigación del riesgo
2. INDICADORES DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO	
2.1 Indicadores asociados al Código de conducta	2.1.1 Indicadores de creación y/o adecuación del Código de conducta
	2.1.2 Indicadores seguimiento del Código de conducta
2.2 Indicadores asociados al Canal de denuncias	2.2.1 Indicadores de creación y/o adecuación del Canal de denuncias
	2.2.2 Indicadores seguimiento del Canal de denuncias
2.3 Indicadores asociados al Órgano de cumplimiento	2.3.1 Indicadores de creación y/o adecuación del Órgano de cumplimiento
	2.3.2 Indicadores seguimiento del Órgano de cumplimiento
2.4 Indicadores asociados a las Políticas y Procedimientos	2.4.1 Indicadores de creación y/o adecuación de Políticas y Procedimientos
2. INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO	
3.1 Indicadores relativos a las actuaciones	3.1.1 Indicador general de desarrollo de actuaciones
	3.1.2 Indicadores individuales de desarrollo de actuaciones
3.2. Indicador de determinación de responsabilidades	
3.3 Indicadores relativos a la Implantación	3.3.1 Indicador de implantación en las áreas correspondientes.
	3.3.2 Indicador de Formación
	3.3.3 Indicador de Comunicación

Tabla 63. Tabla de indicadores de cumplimiento normativo

Una vez hayamos recogido los datos necesarios para nuestra evaluación, debemos ver si los resultados se ajustan a los esperados en los indicadores señalados. Esta información debe ser sistematizada de tal forma que exprese en qué momento se encuentra la organización en materia de cumplimiento de legislación de igualdad en términos globales, específicos de cada riesgo y con un sistema comparable a futuras evaluaciones.

Las siguientes tablas son un ejemplo de herramienta de recogida de resultados por indicadores. Como ya hemos indicado con anterioridad, es importante continuar registrando de qué delito y riesgos hablamos para realizar las modificaciones y actualizaciones necesarias acordes a los cambios normativos y actividades de la organización.

Contamos con tres bloques de indicadores, el primero recogerá todos aquellos delitos y riesgos para los que hayamos incluido en nuestro Plan de cumplimiento e iremos señalando por indicador, si alcanzamos los resultados esperados o si necesitamos revisarlo. En este ejemplo se han usado cruces verdes para confirmar que hemos comprobado y alcanzado el objetivo del indicador y la letra R en rojo, señalando la necesidad de revisión del Plan en relación a ese indicador:

EJEMPLO DE INDICADORES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS						
RIESGO ESPECÍFICO	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN DE LA PROBABILIDAD DEL SUCESO	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE DE PROCESOS DE MITIGACIÓN DE RIESGO DOCUMENTADOS	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS DE LOS RIESGOS DETECTADOS MINIMIZADOS	PORCENTAJE DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS QUE HAN SIDO EFECTIVAS	PORCENTAJE DE LOS RIESGOS DETECTADOS QUE HAN SIDO MITIGADOS
LEY ORGÁNICA 10/2022 DE GARANTÍA INTEGRAL DE LA LIBERTAD SEXUAL						
No llevar a cabo medidas de prevención y sensibilización	✓	✓	R	✓	✓	✓
No dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido víctimas, incluyendo específicamente las sufridas en el ámbito digital	✓	✓	✓	✓	✓	✓

EJEMPLO DE INDICADORES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

RIESGO ESPECÍFICO	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN DE LA PROBABILIDAD DEL SUCESO	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	PORCENTAJE DE PROCESOS DE MITIGACIÓN DE RIESGO DOCUMENTADOS	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS DE LOS RIESGOS DETECTADOS MINIMIZADOS	PORCENTAJE DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS QUE HAN SIDO EFECTIVAS	PORCENTAJE DE LOS RIESGOS DETECTADOS QUE HAN SIDO MITIGADOS
LEY ORGÁNICA 2/2024, DE REPRESENTACIÓN PARITARIA Y PRESENCIA EQUILIBRADA DE MUJERES Y HOMBRES						
Órgano de gobierno en el que las personas de algún sexo superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
REAL DECRETO-LEY 6/2019, DE MEDIDAS URGENTES PARA GARANTÍA DE LA IGUALDAD DE TRATO Y DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN EL EMPLEO Y LA OCUPACIÓN						
No inscribir el plan de igualdad en el registro	✓	✓	✓	✓	✓	✓
No inscribir el plan de igualdad en el registro	✓	✓	R	R	R	R

Tabla 64. Tabla de indicadores de mitigación de riesgos

INDICADORES DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO						
INDICADORES ASOCIADOS AL CÓDIGO DE CONDUCTA		INDICADORES ASOCIADOS AL CANAL DE DENUNCIAS		INDICADORES ASOCIADOS AL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO		INDICADORES ASOCIADOS A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
Creación o revisión del Código de conducta	Reuniones anuales de la comisión de Código de conducta	Creación o revisión del Canal de denuncias	Reuniones anuales del Órgano de seguimiento	Creación o revisión del Órgano de cumplimiento	Reuniones anuales para evaluar el Plan de cumplimiento	Porcentaje de elementos creados o modificados según el Plan de cumplimiento
✓	✓	R	R	✓	✓	✓

Tabla 65. Tabla de indicadores del Modelo de cumplimiento

INDICADORES DEL PLAN DE CUMPLIMIENTO					
INDICADORES RELATIVOS A LAS ACTUACIONES		INDICADORES RELATIVOS A DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES	INDICADORES RELATIVOS A LA IMPLANTACIÓN		
Porcentaje de actuaciones consignadas en el Plan de cumplimiento normativo realizadas	Grado de implantación de cada actuación	Porcentaje de las personas y/o áreas responsables han reportado sobre la implantación de las medidas de mitigación de riesgos	Porcentaje de las personas y/o áreas responsables han implantado las medidas de mitigación de riesgos	Porcentaje de las actuaciones de formación consignadas en el Plan de cumplimiento que han sido desarrolladas	Porcentaje de las actuaciones de comunicación consignadas en el Plan de cumplimiento que han sido desarrolladas
✓	✓	✓	✓	R	R

Tabla 66. Tabla de indicadores del Plan de cumplimiento

4.4.3. REPORTE

Tras la evaluación del sistema de cumplimiento normativo se debe elaborar un informe para documentar el proceso, los resultados obtenidos y las conclusiones sobre la eficacia de las medidas implementadas. Este informe tendrá como finalidad informar a los órganos de gobierno sobre el estado del Plan de cumplimiento, incluyendo posibles errores, mejoras implementadas y propuestas de actualización.

El informe también actuará como evidencia del compromiso de la organización con la cultura de cumplimiento, registrando todas las acciones realizadas y los datos relevantes que permitirán valorar el grado de aplicación del Plan de cumplimiento. En el siguiente cuadro se muestra el contenido que podría tener el informe de evaluación:

CONTENIDO DEL INFORME DE EVALUACIÓN	Fecha y responsable del informe
	Destinatarios del informe
	Motivo de la evaluación (periódica o por incidencia)
	Metodología empleada
	Ámbitos y elementos evaluados
	Equipo evaluador
	Evidencias y datos recopilados
	Incumplimientos detectados y medidas correctivas
	Indicadores de cumplimiento y objetivos alcanzados
	Propuestas de mejora
	Conclusiones
	Firma y conformidad

Tabla 67. Ejemplo de contenido típico del informe de evaluación

El Órgano de cumplimiento es responsable de la elaboración del informe y de su remisión al órgano de gobierno, quien debe participar activamente en la validación las medidas de prevención y control que se implanten.

Es recomendable registrar la recepción del informe, las aportaciones realizadas por el órgano de gobierno y el acta de la reunión en la que se aprueben las medidas de mejora propuestas.

4.4.4. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es esencial y estratégica en el ámbito del cumplimiento normativo debido a que la legislación está en constante evolución y las organizaciones tampoco permanecen estáticas. Los cambios en la legislación no solo provienen de reformas legales, sino también de su interpretación jurisprudencial. Asimismo, las propias organizaciones experimentan transformaciones (nuevos proyectos, actividades o estructuras) que exigen revisar periódicamente el mapa de riesgos y las medidas establecidas.

El proceso de mejora continua implica una evaluación proactiva, orientada a detectar oportunidades de mejora y prevenir incumplimientos antes de que ocurran. La organización debe garantizar la idoneidad, adecuación y eficacia del Modelo de cumplimiento normativo mediante revisiones sistemáticas. Y, si nos referimos exclusivamente al cumplimiento normativo en materia de igualdad, se debe garantizar que las medidas implantadas son adecuadas para mitigar los riesgos existentes.

La necesidad de actualizar el Plan de cumplimiento normativo surge del análisis de las evaluaciones realizadas. La identificación de errores o carencias exige revisar el proceso, siguiendo un circuito de mejora continua que incluye cinco pasos clave:



Ilustración 14. Circuito de actuación del plan de mejora

La responsabilidad de esta revisión recae en el órgano de cumplimiento normativo o en la persona encargada de la Oficialía de cumplimiento. Aunque la ley no establece una periodicidad específica, se recomienda realizar una evaluación completa al menos una vez por ejercicio fiscal.

En definitiva, la revisión debe ser constante y dar lugar a la incorporación de nuevas medidas o a la actualización de las ya existentes. El objetivo es consolidar una cultura de cumplimiento eficaz, integrada en todos los procesos de la organización. El Plan de cumplimiento normativo debe ser una herramienta flexible y dinámica, capaz de adaptarse tanto a los cambios internos como a las exigencias legales externas.

4.5. MODELO DE FICHA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Una vez que hemos explicado cómo sería la elaboración, implantación y seguimiento y evaluación del Plan de cumplimiento normativo, para facilitar la detección de los riesgos y la implantación de medidas y actuaciones para mitigarlos, proponemos una ficha tipo por cada riesgo identificado.

La ficha, que mostramos en la siguiente tabla, recoge todas las etapas del Plan de cumplimiento normativo:

FICHA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	
DELITO-NORMATIVA	
RIESGO GENÉRICO	
RIESGO ESPECÍFICO	
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....
PROCESO ASOCIADO	

VALORACIÓN DEL RIESGO					
PROBABILIDAD	RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	PROBABLE	CASI CIERTO
IMPACTO	NO APRECIABLE	LIMITADO	MEDIO	GRAVE	MUY GRAVE
NIVEL DE RIESGO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO

MEDIDAS Y ACTUACIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO		CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD)	RESPONSABLES (RESP)	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS)	EFFECTIVIDAD (EF)
ACTUACIONES				
RIESGO RESIDUAL				

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN		
	EVIDENCIAS		
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI	NO
	RECOMENDACIONES:		

Tabla 68. Modelo de ficha de cumplimiento normativo

A continuación, explicamos cómo se debe completar cada apartado.

La ficha se divide en dieciocho apartados, agrupados en cuatro bloques:

- A.** Identificación del riesgo.
- B.** Análisis del riesgo.
- C.** Medidas y actuaciones de mitigación del riesgo.
- D.** Seguimiento y evaluación.

A. BLOQUE DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO DE LA FICHA

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	
DELITO-NORMATIVA	
RIESGO GENÉRICO	
RIESGO ESPECÍFICO	
CONSECUENCIA POTENCIAL	PENAL / ECONÓMICA / REPUTACIONAL / ADMINISTRATIVA /.....
PROCESO ASOCIADO	

Tabla 69. Identificación del riesgo en la ficha

Dentro del bloque de identificación del riesgo señalaremos la normativa de la que se trate, el riesgo genérico, el riesgo específico, las consecuencias potenciales del incumplimiento y los procesos y procedimientos asociados. A continuación, explicamos cada uno de los apartados.

- I. Normativa.** Qué normativa en materia de igualdad nos afecta como entidad del Tercer Sector de Acción Social. Es importante señalar la normativa concreta (el título de la norma completo) para, no solo tener la referencia de consulta, sino para poder identificar la necesidad de posibles actualizaciones si se produce una modificación o derogación.
- II. Riesgo genérico.** Se refiere a una posible conducta o actividad que se puede producir dentro de la organización y que supone un incumplimiento normativo en materia de igualdad. En el apartado '*Identificación y análisis de riesgos*' incluimos una tabla con un listado de riesgos genéricos identificados.
- III. Riesgo Específico.** Se trata de un riesgo genérico pero adaptado a la especificidad de la entidad. Es una posible conducta o actividad que se puede producir dentro de la organización y que suponga un incumplimiento normativo en materia de igualdad.
- IV. Consecuencia Potencial.** Para entender el impacto que un riesgo identificado puede tener en nuestra organización se debe identificar la consecuencia potencial que puede ocasionar. Esta consecuencia potencial puede ser penal, económica, reputacional y/o administrativa (pueden darse varias consecuencias potenciales al mismo tiempo). Este análisis será de gran utilidad en la posterior medición del nivel de riesgo. Las consecuencias potenciales condicionarán el nivel de gravedad del impacto que, junto con la probabilidad, sirve para medir el nivel de riesgo.
- V. Proceso asociado.** Como se exponía en el apartado '*Procesos*', un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado o producto. Identificar el proceso en el que encuentra el riesgo nos ayuda a delimitar el rango de actividades implicadas, las personas relacionadas (puestos de trabajo) y las carencias en el mismo.

Entre otros, los procesos asociados, pueden ser:

- **Procesos Estratégicos:** Proceso de gestión de calidad, Proceso de desarrollo organizacional, Proceso de estrategia organizacional, Proceso de comunicación, ...
- **Procesos Operativos o Misionales:** Proceso de gestión de formación, Proceso de sensibilización, Proceso de gestión de programas y proyectos, ...
- **Procesos de Soporte:** Proceso de gestión de personas, Proceso de gestión documental, Proceso de atención a grupos de interés, ...

VI. Un **procedimiento** es la descripción detallada y ordenada de todas las tareas que se deben realizarse dentro de una organización, especificando quién las ejecuta, cómo, cuándo y por qué. Su propósito es garantizar que una actividad se lleve a cabo de forma consistente, eficiente y conforme a las normas establecidas. Un procedimiento bien definido permite estandarizar procesos, facilitar la supervisión y mejorar la toma de decisiones.

Un ejemplo de ello es el procedimiento que regula el canal de denuncias y la investigación de las mismas, asegurando transparencia, confidencialidad y cumplimiento normativo.

B. BLOQUE DE VALORACIÓN DEL RIESGO DE LA FICHA

Para priorizar recursos y temporalizar el Plan de cumplimiento es importante conocer el nivel de riesgo de cada riesgo específico detectado, es decir, qué probabilidad hay de que ese incumplimiento se produzca y qué impacto tendría en caso de producirse en la organización.

VALORACIÓN DEL RIESGO					
PROBABILIDAD	RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	PROBABLE	CASI CIERTO
IMPACTO	NO APRECIABLE	LIMITADO	MEDIO	GRAVE	MUY GRAVE
NIVEL DE RIESGO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO

Tabla 70. Valoración del riesgo en la ficha

Por ejemplo, disponer de un registro retributivo es obligatorio para todas las organizaciones, pero elaborar e implantar un plan de igualdad lo es sólo cuando se dan ciertas circunstancias, y en nuestra organización no se dan, pero es una medida a poner en marcha porque nos daría ventaja en las convocatorias de subvenciones; así, le debemos dar prioridad al registro retributivo. Así, el nivel de riesgo de no disponer de un registro retributivo será mayor que el de no tener un plan de igualdad.

C. BLOQUE DE MEDIDAS Y ACTUACIONES DE MITIGACIÓN DE LA FICHA

Para mitigar los diferentes riesgos en materia de igualdad que hemos detectado hay que generar una serie de medidas y actuaciones de prevención y control:

MEDIDAS Y ACTUACIONES DE MITIGACIÓN DEL RIESGO				
MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y CONTROL				
TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO		CORRECTIVO	
CRITERIOS DE MEDICIÓN	CONTROL DOCUMENTADO (CD)	RESPONSABLES (RESP)	ÁREAS DE IMPLANTACIÓN (ÁREAS)	EFFECTIVIDAD (EF)
ACTUACIONES				
RIESGO RESIDUAL				

Tabla 71. Medidas y actuaciones de mitigación del riesgo en la ficha

- I. Medidas de prevención o control.** Son aquellas políticas, protocolos, procedimientos y tareas que se implementan para prevenir o dificultar que sucedan incumplimientos y así minimizar los riesgos.
- II. Tipos de control.** Se refiere a las medidas adoptadas, que pueden tener una finalidad preventiva o correctiva. Será correctiva en el caso de que ya se hubiera producido ese incumplimiento con anterioridad.
- III. Criterios de medición.** En los criterios de medición se tienen en consideración las herramientas que vamos a utilizar para realizar la medición y seguimiento de los diferentes controles establecidos y así minimizar los riesgos de cumplimiento normativo detectados. Como criterios de medición hemos identificado el control documental de las actividades y de las medidas tomadas; si hemos identificado cuáles son los puestos responsables de la implantación de las medidas preventivas y correctivas; en qué áreas o departamentos de la organización se van a implantar los controles; y qué efectividad tienen, es decir, si se ha dado un incumplimiento y si se ha repetido:
 - a. Control documentado (CD).** La trazabilidad del Plan de cumplimiento es clave para poder demostrar las acciones que hemos tomado para prevenir o corregir posibles incumplimientos normativos en materia de igualdad. Entendemos

por control documentado el registro físico o digital que señala la actividad realizada. En él se registra la persona responsable que declara que la ha realizado, las fuentes de verificación que se adjuntan para demostrar la correcta aplicación de las medidas implementadas y la fecha de realización. Como ejemplos de controles documentados se pueden citar:

- ▶ Control de recepción de informes de seguimiento de cada persona usuaria mensual.
- ▶ Control de documentos actualizados (uso de la última versión).
- ▶ Checklist de funcionamiento del sistema de control interno implantado.
- ▶ Control de documentación archivada de personal.
- ▶ Checklist de información y documentación para enviar al personal.

b. Responsables (RESP). Al hablar de responsables hacemos referencia a las personas responsables del departamento o departamentos en los que se tienen que implementar las medidas de control. Será necesario identificar qué puesto dentro de la organización es responsable de la ejecución y/o supervisión de la actividad asociada al riesgo. Estas personas son clave a la hora de implantar un plan de cumplimiento, dado que ejecutarán las medidas de prevención y/o control y trabajarán de forma coordinada con el Órgano de cumplimiento en la detección de riesgos, supervisión del proceso y en la evaluación de sus resultados. A modo de ejemplo se enuncian una serie de responsabilidades:

- ▶ Responsable de personal.
- ▶ Responsable de atención a grupos de interés.
- ▶ Responsable de comunicación.
- ▶ Responsable de formación.

c. Áreas de implantación (ÁREAS). Los recursos de los que disponen las entidades del Tercer Sector de Acción Social son limitados, por ello se debe decidir en qué áreas se van a implantar las medidas. Por ejemplo, podemos encontrarnos ante medidas de prevención y control que puedan afectar a varias áreas o a todas las áreas de la organización, como podrían ser aquellos relacionados con el registro retributivo, el plan de igualdad, implantar medidas de conciliación de la vida familiar y la laboral o medidas para evitar la discriminación; o medidas de prevención y control que afecten a una sola área como un protocolo para evitar el acoso a las personas atendidas. La planificación de la comunicación y formación, así como la implantación de las medidas debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las especificidades de las áreas de implantación. A continuación, se citan una serie de ejemplos de áreas de las organizaciones sociales:

- ▶ Personal.
- ▶ Relaciones con organizaciones.
- ▶ Comunicación.

- Administración.

d. Efectividad (EF). Nuestras acciones serán efectivas en la medida que se produzca una disminución del riesgo. Para ello, observamos si se han dado las siguientes circunstancias considerando que una medida es efectiva cuando cumplen todos o varios de los indicadores asociados a nuestro Plan de cumplimiento. A modo de ejemplo, se enuncian una serie de indicadores para medir la mitigación del riesgo de incumplimientos normativos en organizaciones sociales:

- Disminución de la probabilidad del suceso.
- Disminución del nivel de riesgo.
- Control documentado del proceso de reducción de riesgo.
- Designadas personas responsables y realizados sus reportes sobre la implantación de la medida.
- Existencia o no de alguna incidencia.

IV. Actuaciones. En este punto concretaremos las actuaciones que planificamos realizar de forma específica para prevenir o corregir un incumplimiento normativo en materia de igualdad, como el refuerzo de la formación en igualdad, incluir normas de conducta para la prevención del acoso sexual o por razón de sexo en el Código de conducta, llevar a cabo una auditoría retributiva, revisar la política de personal o un procedimiento de selección de personal.

V. Riesgo residual. Es aquel riesgo que permanece una vez aplicadas las medidas de prevención o control. Si la medida de prevención y control es eficaz, la probabilidad del riesgo se reducirá, así, un nivel de riesgo alto podrá pasar a un nivel medio o bajo. Para determinar el nivel de riesgo residual volveremos a aplicar la herramienta de medición de riesgo según su impacto y probabilidad.

D. BLOQUE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS

De cada riesgo realizamos dos tipos de evaluación: evaluación del propio proceso de implementación de las medidas propuestas para prevenir o corregir el riesgo y evaluación de la efectividad de las medidas implementadas (control interno).

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			
EVALUACIÓN DE PROCESO	REVISIÓN		
	EVIDENCIAS		
CONTROL INTERNO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	SI	NO
	RECOMENDACIONES:		

Tabla 72. Seguimiento y evaluación en la ficha

- I. De la evaluación que realicemos del proceso de implementación llevaremos un registro de las revisiones realizadas (periodicidad, fechas y tipo de revisión) y de las evidencias resultantes tras las revisiones dejando constancia de los aspectos de mejora, de los resultados positivos y de las dificultades encontradas.
- II. El seguimiento interno (control interno) señalará si hemos detectado una mitigación del riesgo, momento en el que nos serán de gran ayuda los indicadores generados para esta tarea, y las recomendaciones o acciones que se deberían llevar a cabo de cara al futuro para reducir aún más el riesgo.

ANEXO 1. POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO

INTRODUCCIÓN

Esta política manifiesta la intencionalidad y el compromiso de la [Nombre de la Asociación o Fundación] en la equidad e igualdad de género.

El objetivo de esta política es servir de instrumento para orientar a los diferentes ámbitos de la organización sobre los principios que deben regir su actuación y el tipo de acciones que deben impulsarse para generar cambios inmediatos y estructurales y para distribuir oportunidades de integración social e institucionalizarlas conforme a valores consensuados de equidad e igualdad de género.

NORMATIVA DE REFERENCIA

Esta política se basa en la siguiente normativa de referencia:

- ▶ Estatutos de la [Nombre de la Asociación o Fundación]
- ▶ Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). 1979
- ▶ Declaración y Plataforma de Beijing (no vinculante). 1995
- ▶ Constitución española (artículo 14)
- ▶ Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- ▶ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. trasponiendo diversas directivas europeas en materia de igualdad de trato entre hombres y mujeres (2002/73/CE, 2004/113/CE).
- ▶ Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- ▶ Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.
- ▶ Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.
- ▶ Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual.

- ▶ Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.
- ▶ ODS Objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.
- ▶ [Normativa interna o externa que sea de aplicación].
- ▶ Cualquier modificación de normativas legales, automáticamente será aplicado por la [Nombre de la Asociación o Fundación].

ALCANCE

Esta política se aplicará a todas actividades que realice la [Nombre de la Asociación o Fundación], ya sea en la sede principal como en otras localizaciones. Estas actividades pueden estructurarse en dos ámbitos:

- Las acciones de los programas y/o proyectos de proyección externa de la organización, referido al trabajo en campañas de sensibilización, jornadas, publicaciones y comunicación externa.
- La dimensión organizativa interna, apuntando hacia un funcionamiento igualitario de la entidad, que implica apostar por la igualdad de trato en la organización, por la participación equitativa entre hombres y mujeres en el órgano de gobierno y en los diferentes espacios de toma de decisiones, por políticas laborales y de recursos humanos basadas en la no discriminación y/o medidas de acción positiva, la formación continua del personal en relaciones de género y la conciliación de vida laboral y personal de todas las personas contratadas y voluntarias.

Es de aplicación a todo el personal contratado y voluntario y a los órganos de gobierno de la [Nombre de la Asociación o Fundación].

PRINCIPIOS BÁSICOS

La igualdad de género estará presente en el día a día de la [Nombre de la Asociación o Fundación], tanto en su discurso como en su modo de actuar, y se basa en los siguientes principios:

- Promover una **cultura organizativa que comprende y apoya la equidad y la igualdad de género** dentro y fuera de la organización y que se manifiesta en los comportamientos y actitudes de las personas empleadas y voluntarias de la [Nombre de la Asociación o Fundación]. Conseguir un posicionamiento sólido y de firme compromiso con la equidad de género por parte de todas las personas que integran la organización es un punto clave
- Se **requiere de acciones y recursos específicos** que garanticen la aplicación de la igualdad de género y adoptar medidas específicas de equidad que permitan enfrentar la discriminación frente a políticas, procedimientos, creencias y actitudes que mantienen la desigualdad

- La igualdad de género debe **asegurarse mediante la inserción de estrategias de equidad** en todo el quehacer de la organización
- Es crucial el **empoderamiento de las mujeres** encaminado a promover su participación como agentes de cambio en los procesos sociales y políticos
- Tener en cuenta la **transversalidad** de género planteando que todas las acciones de desarrollo han de buscar la equidad de género y han de tener en cuenta su impacto diferenciado sobre mujeres y hombres
- **Rechazar cualquier acto o comportamiento** que represente o incite cualquier tipo de **abuso, acoso y/o violencia sexual**

Esta política tiene como objetivo principal el establecer las líneas de acción institucionales para la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer de la organización en todos sus ámbitos.

Este objetivo genérico se concreta en objetivos específicos:

1. Intervención en los programas, proyectos y actividades. Implica, entre otras acciones:
 - ▶ Conseguir la efectiva integración del enfoque de género en todos los programas, proyectos y actividades en los que se participa, así como en los diferentes documentos generados
 - ▶ Aplicar el análisis de género, incluyendo indicadores medibles, a todas las acciones de planificación, implementación, seguimiento, evaluación de impacto y desarrollo
 - ▶ Propiciar que las mujeres sean escuchadas en los procesos más importantes del desarrollo, promoviendo la creación de estructuras y oportunidades para su participación en la toma de decisiones en todos los niveles
 - ▶ Asegurar el acceso y control equitativo de las personas usuarias a los recursos y beneficios de los mismos
 - ▶ Revisar los criterios de selección de empresas y/u organizaciones para contratar y/o colaborar, incluyendo la perspectiva de género y el compromiso real por la igualdad
 - ▶ Involucrar a los hombres como agentes del cambio en la búsqueda de la igualdad de género, apoyando a aquellos más comprometidos con las cuestiones de género y trabajando para sensibilizar e influir en aquellos que no lo están
2. Estructura y desarrollo organizativo. Incluye:
 - ▶ Definir e incluir en la organización diferentes niveles de responsabilidad entre el personal para promover la igualdad de género
 - ▶ Incluir la dimensión de género, de forma transversal, en todas las políticas, instructivos y manuales de la organización
 - ▶ Integrar indicadores de género en los objetivos internos de la organización, con especial atención a la política de recursos humanos, incluyendo la equidad en las condiciones salariales y los índices de temporalidad

- ▶ Tomar medidas para prevenir cualquier acto de abuso, acoso y/o violencia sexual. La organización incluirá en su Código de Conducta una mención expresa sobre abuso, acoso y/o violencia sexual y contará con un protocolo de actuación en caso de que se produjera.
- ▶ La [Nombre de la Asociación o Fundación] promoverá procesos de selección/promoción interna e incorporación en la organización que garanticen la equidad de género, sin que se produzcan sesgos ni preferencias para la selección de las personas, tanto contratadas como voluntarias, y se expresará de forma explícita el compromiso de la organización por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
- ▶ Analizar la estructura organizativa y proponer los cambios necesarios para que los equipos de trabajo, de dirección, órganos de gobierno y de toma de decisiones, etc. sean inclusivos y avancen progresivamente hacia la equidad de género
- ▶ Promover la formación en equidad de género de todas las personas, tanto contratadas como voluntarias
- ▶ Formar especialmente en equidad de género a aquellas personas con responsabilidades de coordinación y de gestión de equipos por su efecto multiplicador en la organización
- ▶ Desarrollar los mecanismos organizativos necesarios que permitan la conciliación de la vida laboral y personal y se estudiarán las distintas alternativas para facilitar a todas las personas la posibilidad de adaptar sus horarios de manera que se permita la conciliación de las obligaciones laborales con la vida familiar y personal
- ▶ Revisión de todos los distintos procedimientos y metodologías de la organización bajo la perspectiva del enfoque de género y realizar las modificaciones pertinentes para garantizar la equidad

3. Imagen institucional y comunicación. Conlleva:

- ▶ Reforzar en la comunicación la equidad de género, orientada a promover los valores de igualdad entre mujeres y hombres, así como a reflejar el protagonismo y capacidades de las mujeres en los procesos de desarrollo.
- ▶ Promover la proporcionalidad en la representación de mujeres y hombres en las actividades de relaciones institucionales.
- ▶ Asegurar que en todos los materiales producidos y en las comunicaciones realizadas (internas y externas) se transmita la equidad y la igualdad de género, así como el cambio de estereotipos evitando imágenes o lenguaje sexista y el reconocimiento de la diversidad
- ▶ Incorporar el lenguaje inclusivo a todas las actividades de comunicación, tanto internas como externas, tanto a las institucionales como a las informales, y a todos los materiales producidos. El lenguaje y la comunicación son aspectos claves en la equidad e igualdad de género

REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA

Todo el personal contratado, voluntario y los órganos de gobierno deben velar por el cumplimiento de esta política de género, siendo la/el [Junta Directiva o Patronato] quien asuma la responsabilidad en último lugar de su cumplimiento.

Esta política entrará en vigor en el momento de su aprobación por la/el [Junta Directiva o Patronato].

ANEXO 2. PROTOCOLO CONTRA EL ACOSO SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO

1. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo como expresiones de violencia que se pueden manifestar en el ámbito laboral, constituyen dos de las situaciones más devastadoras de la discriminación por razón de género a la vez que una violación flagrante de otros derechos fundamentales como la dignidad, la igualdad, la integridad física y moral, la libertad sexual y al derecho al trabajo y a la seguridad y salud en el trabajo. Además, son manifestaciones de las relaciones de poder, que guardan relación con los roles que tradicionalmente se han atribuido a las personas en función de su sexo. Por todo ello, son conductas que hay que prevenir, evitar y que, cuando se producen, hay que detener para que no se deriven consecuencias indeseadas para la salud de las víctimas.

Teniendo en consideración, por un lado, que el derecho a la igualdad, a la no discriminación, a la integridad física y moral, a la intimidad, a la libertad sexual y al trabajo, y que la salvaguarda de la dignidad, aparecen garantizados en la Constitución Española, en la normativa de la Unión Europea, en el Estatuto de las personas trabajadoras y en la normativa laboral y aplicable al voluntariado; y por otro lado, las consecuencias que para la salud se pueden derivar; afirmamos tajantemente que no toleraremos esta tipología de violencias en esta entidad y en nuestro ámbito de aplicación y que, por tanto, las conductas que constituyen el acoso sexual y el acoso por razón de sexo serán duramente sancionadas.

Igualmente, nos comprometemos a regular, por medio del presente Protocolo, un procedimiento de actuación para resolver las quejas y denuncias presentadas sobre acoso sexual, ciberacoso y acoso por razón de sexo, que se aplique con las debidas garantías; así como la formación e información necesarias para que toda persona integrante de la entidad sea consciente de la necesidad de actuar en el más absoluto respeto de los derechos mencionados.

Para ello se tendrán en consideración las normas comunitarias, constitucionales, autonómicas, laborales y normativa aplicable al voluntariado, así como las declaraciones relativas al derecho de las personas a disfrutar de un ambiente de trabajo exento de violencia. En cualquier caso, en el marco de prevención de riesgos laborales es necesario evaluar el riesgo de acoso sexual y por razón de sexo, y planificar medidas para que no llegue a producirse la situación de acoso.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y OBJETO

El presente protocolo se aplicará a todas las personas que como consecuencia de la actividad de la entidad puedan verse afectadas por la misma (personal, voluntariado, prácticas, socios/as, personas colaboradoras...), persona que preste servicios, incluido el personal directivo y personas miembros de los órganos de gobierno, el personal afecto a contratas o subcontratas y personas trabajadoras autónomas relacionadas con la entidad.

Esta entidad firmante del Protocolo tiene la obligación de garantizar la seguridad y salud laboral de toda persona que preste servicios en su centro de trabajo, así como asegurar, por todos los medios a su alcance, la existencia de ambientes de trabajo exentos de riesgos para la salud.

Para ello, la entidad informará a todas las personas de su centro de trabajo sobre la política existente de tolerancia cero hacia la violencia en el trabajo, específicamente, hacia el acoso sexual y acoso por razón de sexo, y sobre la existencia de este protocolo de actuación.

Asimismo, la entidad asume la obligación de dar a conocer a las personas beneficiarias, a las entidades socias y a las entidades suministradoras, su política para combatir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. En particular, la existencia del presente protocolo, con indicación de la necesidad de su cumplimiento estricto.

El objeto del presente Protocolo es definir las pautas que permitan identificar una situación de acoso, con el fin de solventar una situación discriminatoria y minimizar las consecuencias, garantizando en todo momento los derechos de todas las personas implicadas.

El presente Protocolo se basa en tres principios irrenunciables para todas las personas trabajadoras y voluntarias:

- El derecho de toda persona a recibir un trato cortés, respetuoso y digno.
- El derecho a la igualdad y a la no discriminación en el trabajo.
- El derecho a la salud en el trabajo, que se garantiza no sólo velando por la prevención y protección frente a riesgos que puedan ocasionar menos cabo o daño físico, si no también frente a riesgos que puedan originar deterioro en la salud psíquica o mediante la sensibilización de las personas trabajadoras frente al mismo.

Por último, el protocolo instrumentaliza las actuaciones necesarias para la investigación y análisis, facilitando al personal un procedimiento objetivo que garantice la prevención y la resolución de este tipo de casos. La existencia de un Protocolo de actuación para tratar las denuncias de acoso no es el único componente de la lucha contra este problema.

Se incluyen las siguientes medidas preventivas:

- Información y sensibilización: campañas divulgativas sobre cómo advertir una situación de acoso o ciberacoso, informativas de los derechos y recursos con los que se cuenta y de difusión del Protocolo de Acoso.
- Formación continua: se incluirán en el Plan de Formación cuando sea necesario acciones que ayuden a prevenir el acoso y ciberacoso en el entorno laboral.

3. DEFINICIONES

3.1. ACOSO SEXUAL

Es **acoso sexual** *'cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo'* (art.7.1 LOI).

La finalidad inmediata del acoso sexual consiste en obtener algún tipo de satisfacción sexual, pero el objetivo final es manifestar el poder de una persona sobre otra, habitualmente del hombre sobre la mujer, perpetuando, de esta forma, las estructuras de poder que existen todavía en nuestra sociedad.

Las conductas constitutivas de acoso sexual pueden ser calificadas como graves o muy graves.

A continuación, se exponen algunos ejemplos de acoso sexual a modo de orientación, sin pretensión de ser un listado exhaustivo:

- a.** El condicionamiento del acceso al empleo, de una condición de empleo o del mantenimiento del empleo, a la aceptación, por la víctima de un favor de contenido sexual, aunque la amenaza explícita o implícita en ese condicionamiento no se lleve a cumplir de forma efectiva (chantaje sexual).
- b.** Contacto físico indeseado, no solicitado e innecesario como tocamientos, roces, abrazos, palmaditas, pellizcos...
- c.** Llamadas telefónicas, enviar cartas, mensajes o fotografías u otros materiales de carácter sexual ofensivo sobre cuestiones de índole sexual.
- d.** Presionar o coaccionar para mantener relaciones sexuales.
- e.** Amenazas de represalias tras negarse a acceder a alguna de las insinuaciones o peticiones sexuales.
- f.** Cualquier tipo de agresión sexual de las tipificadas en el Código Penal.
- g.** La adopción de represalias contra las personas que denuncien, atestigüen, ayuden o participen en investigaciones de acoso, al igual que sobre las personas que se opongan a cualquier conducta de este tipo, ya sea sobre sí mismas o frente a otras personas.
- h.** Realizar gestos, sonidos o movimientos obscenos reiteradamente.
- i.** Hacer preguntas sobre la vida sexual.
- j.** Ofrecer o presionar para concretar citas comprometidas o para participar en actividades lúdicas no deseadas, así como invitar o pedir reiteradamente citas cuando se ha expresado una negativa.
- k.** Acercamientos excesivos reiterados.
- l.** Dificultar el movimiento de una persona buscando contacto físico.

- m.** Arrinconar, buscar deliberadamente quedarse a solas con la persona de forma innecesaria.
- n.** Hacer insinuaciones sexuales.
- o.** Hacer comentarios o valoraciones continuos sobre el aspecto físico o la apariencia de la persona, su condición u orientación sexual.
- p.** Pedir abiertamente relaciones sexuales sin presión.
- q.** Difundir rumores con connotación sexual o sobre la vida sexual de una persona.
- r.** Observación clandestina o encubierta de personas en lugares reservados, tales como baños o vestuarios.
- s.** Uso de imágenes en el lugar de trabajo y/o en los equipos de trabajo de contenido sexualmente explícito (exponer contenidos degradantes desde el punto de vista sexual, sugestivos o pornográficos).
- t.** Contar chistes o decir piropos de contenido sexual de forma reiterada.
- u.** Hablar reiteradamente sobre las propias habilidades o capacidades sexuales.
- v.** Miradas o gestos de carácter sexual que incomoden.
- w.** Chistes de carácter sexual dirigidos directamente a una persona.

3.2. ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

‘Constituye acoso por razón de sexo cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo’ (art.7.2 LOI).

El acoso por razón de sexo pueden llevarlo a cabo tanto superiores jerárquicos, como compañeros o compañeras o inferiores jerárquicos, tiene como causa los estereotipos de género y, habitualmente, tienen por objeto despreciar a las personas de un sexo por la mera pertenencia al mismo, minusvalorar sus capacidades, sus competencias técnicas y destrezas. La finalidad suele ser el intento de mantener una situación de poder de un sexo sobre el otro y el de desterrar del ámbito laboral a las personas pertenecientes a uno de los sexos.

Estas conductas son rechazables en todo caso y son, en su inmensa mayoría, conductas muy graves. A continuación, se exponen algunos ejemplos de acoso sexual a modo de orientación, sin pretensión de ser un listado exhaustivo:

- a.** Las descalificaciones públicas y/o privadas y reiteradas sobre la persona y su trabajo, sus capacidades, sus competencias técnicas, sus destrezas... por razón de su sexo.
- b.** La utilización de expresiones sexistas, denigrantes, que impliquen la minusvaloración de esas capacidades, competencias, destrezas... por razón de su sexo.
- c.** Ignorar aportaciones, comentarios o acciones según el sexo de la persona (excluir, no tomar en serio).

- d. Negarse a acatar órdenes o seguir instrucciones procedentes de superiores jerárquicos que son mujeres.
- e. Asignar a una persona un puesto de trabajo o funciones de responsabilidad inferior a su capacidad o categoría profesional, a causa de su sexo.
- f. Sabotear su trabajo o impedir deliberadamente el acceso a los medios adecuados para realizarlo (información, documentación, equipamiento...).
- g. Tratar a las personas como si fueran menores de edad, como si fuesen personas dependientes, como si fueran personas intelectualmente inferiores... (con la forma de hablar, de tratarla...), por razón de su sexo.
- h. Impartir órdenes vejatorias que tengan su causa en el sexo de la persona.
- i. Las actitudes que comporten vigilancia extrema y continua sin justificación.
- j. Ridiculizar a las personas que asumen tareas que tradicionalmente ha asumido el otro sexo.
- k. Denegar permisos a los cuales tiene derecho una persona, de forma arbitraria y por razón de su sexo.
- l. Utilizar humor sexista.
- m. Conductas discriminatorias por razón del sexo.
- n. Llegar a la fuerza física para mostrar la superioridad de un sexo sobre otro.
- o. Asignar tareas o impartir órdenes sin sentido o imposibles de lograr (plazos irracionales) a una persona en función de su sexo.
- p. Ridiculizar, menospreciar las capacidades, habilidades y el potencial intelectual de las personas por razón de su sexo.
- q. Despreciar el trabajo realizado por personas de un sexo determinado o ignorar sus aportaciones o comentarios.
- r. Utilizar formas denigrantes de dirigirse a personas de un determinado sexo.

4. DESARROLLO DE GARANTÍA

Todas las personas incluidas en el ámbito de aplicación del presente protocolo deberán respetar la dignidad de las personas, evitando cometer conductas constitutivas de acoso sexual o acoso por razón de sexo.

4.1. PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O DENUNCIAS

Cualquier persona dentro del ámbito de aplicación de este protocolo o cualquier otra persona que tenga conocimiento de situaciones de acoso, pueden plantear una **queja o denuncia** relativa a acoso sexual o acoso por razón de sexo, con arreglo al procedimiento que a continuación se regula, ante el Canal de quejas o denuncias de la página web de la entidad.

La denuncia, una vez verificado por parte del despacho externo encargado de la gestión del canal de denuncias, que reúne los requisitos para estar completa, será comunicada a la dirección de la entidad, quien a su vez convocará a la Comisión instructora, cuya composición y cargos se detallan en este documento, salvaguardando siempre los posibles conflictos de interés y la privacidad y garantías para las personas denunciantes y denunciadas.

4.2. CONFIRMACIÓN DE QUEJA O DENUNCIA RECIBIDA DESDE EL CANAL DE DENUNCIAS

En el plazo de siete días naturales, contados a partir de la presentación de la queja o denuncia, la persona denunciante deberá recibir confirmación de que su queja o denuncia ha sido recibida en el Canal de denuncias y de que la misma se está tramitando. El despacho externo que gestiona el Canal de denuncias cumplirá con este requisito, además de constatar que los hechos o pruebas que se adjuntan son consistentes para iniciar un proceso de instrucción.

El procedimiento se desarrollará de manera urgente y preferente. En principio, la Comisión instructora debe partir de la credibilidad de la persona que presenta la queja o denuncia y tiene que proteger la confidencialidad del procedimiento y la dignidad de las personas, y valorar la denuncia de forma diligente.

A tal efecto y al inicio del mismo les serán asignados códigos numéricos a las partes afectadas con la finalidad de documentar esta tipología de casos que, sin llegar a ser constitutivos de acoso, pueden derivar en aquéllos.

4.3. COMISIÓN INSTRUCTORA

Es aquella comisión constituida para llevar a cabo la investigación de las denuncias siguiendo las pautas establecidas en el presente Protocolo. La Comisión instructora será requerida para su constitución cuando sea necesario, a juicio del despacho externo que gestiona el Canal de denuncias, siendo convocada a tal efecto por el mismo (con el envío de la comunicación y la convocatoria a la dirección de la entidad en la siguiente dirección de correo: *ejempl@ejemplo.com* y estará integrada por:

Incluir el personal que proceda. Tener en cuenta que siempre haya una persona en representación del personal trabajador.

- La Agente de igualdad (quien asume en el momento de la denuncia, la presidencia de la Comisión instructora)
- Dirección.
- Una persona del equipo técnico de la entidad que cuente con los conocimientos, y capacidades suficientes.

Las personas integrantes de la Comisión Instructora podrán ser sustituidas por otras personas de la entidad con funciones iguales o similares, si se dan alguna de las siguientes

incompatibilidades en relación a la persona denunciante o denunciada: relación de parentesco por consanguinidad o afinidad, relación de amistad o enemistad manifiesta.

Quienes integren la Comisión instructora se comprometen a observar el secreto profesional, imparcialidad y respeto a todos los casos que traten en el seno de la misma. Los trabajos de la Comisión Instructora deberán garantizar siempre la confidencialidad, intimidad y la dignidad de las personas involucradas. En las comunicaciones realizadas durante el procedimiento, se recurrirá a un número de expediente, omitiéndose el nombre de la persona objeto del acoso.

La Comisión instructora podrá adoptar medidas cautelares con el objetivo de impedir que la situación lesiva para la salud e integridad de la víctima continúe produciéndose, sin que en ningún caso puedan suponer para la víctima un perjuicio o menos cabo en las condiciones de trabajo, ni modificación sustancial de las mismas.

La persona acusada de haber llevado a cabo esta conducta será escuchada, garantizando el principio de inocencia y su derecho a defensa, pudiendo ofrecer las explicaciones y/o alegaciones que considere convenientes.

PAUTAS PARA LA COMISIÓN INSTRUCTORA

- ▶ Si se recibe una denuncia por acoso, se debe convocar a la Comisión instructora a la mayor brevedad posible.
- ▶ En la primera sesión de esta comisión, se nombrará a la persona que ejercerá la secretaría
- ▶ De la constitución de la Comisión, así como de todas sus reuniones se levantará acta, la cual ha de estar firmada por cada persona que la integre.
- ▶ La Comisión instructora es responsable de la custodia de la documentación generada. Los testimonios y declaraciones serán codificados para preservar la confidencialidad del proceso y la intimidad de las personas involucradas en el proceso (por ejemplo: EXP 1/2012.11.10.2012).
- ▶ La instrucción del procedimiento estará documentada, se entrevistará a las personas implicadas.
- ▶ Se emitirá un informe con el resultado de la instrucción, entregando copia a las partes, en el plazo máximo de un mes desde la constitución de la Comisión instructora.
- ▶ En el informe final se recogerán las conclusiones y se aplicará normativa.

4.4 PROCEDIMIENTO

La Comisión instructora será convocada por el despacho externo, que habrá recibido el informe de la queja o denuncia enviada al Canal de denuncias y que habrá sido incluido en el informe quincenal que remite el despacho externo que lo gestiona a la dirección de la entidad en la siguiente dirección de correo: *ejemplo@ejemplo.com*.

La persona que envía la queja o denuncia, será contactada por el despacho externo para, en el plazo de siete días, recibir la confirmación de que su queja o denuncia ha sido recibida, y verificar que se poseen todos los elementos suficientes para iniciar el procedimiento de instrucción y poder concluir un informe.

La Comisión instructora utilizará los procedimientos de investigación de la denuncia, respetando en todo caso los derechos fundamentales de las personas implicadas, confidencialidad, privacidad, dignidad de ambas partes, así como la presunción de inocencia de la persona denunciada o sobre la que se haya planteado una queja.

En las comunicaciones realizadas durante el procedimiento, se recurrirá a un número de expediente, omitiéndose el nombre de la persona objeto del acoso.

Deberá darse audiencia a la persona denunciada y a la persona denunciante por separado. Tanto una como la otra podrán solicitar la presencia de otra u otras personas integrantes de los órganos de representación, o si se considera conveniente de otros u otras trabajadoras a efectos de configurar la prueba testifical.

Se intentará recabar toda la información con una única explicación de los hechos por parte de la víctima, cuando sea esta quien realice la denuncia (salvo que resultase imprescindible establecer posteriores entrevistas para la resolución del caso), garantizando la confidencialidad y la agilidad en el trámite.

Durante el procedimiento de instrucción, la Comisión podrá adoptar medidas cautelares que no atenten contra la dignidad de ninguna de las partes, y favorezcan la investigación y el buen clima laboral.

4.5. CONCLUSIÓN DEL PROCESO. APLICACIÓN DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS

En el plazo máximo de un mes, contado a partir de que se reúne la comisión instructora, se aprobará un informe sobre el supuesto de acoso investigado, en el que indicará las conclusiones alcanzadas, las circunstancias agravantes observadas. Dicho informe se trasladará a la *Comisión de Igualdad, así como a la Presidencia y a la Junta Directiva de la entidad*.

Se garantizará que no se produzcan represalias contra las personas que denuncien, atestigüen, ayuden o participen en investigaciones de acoso o ciberacoso, al igual que sobre las personas que se opongan o critiquen cualquier conducta de este tipo, ya sea sobre sí mismas o frente a terceras.

Las denuncias, alegaciones o declaraciones, que se demuestren como intencionadamente fraudulentas y dolosas, y realizadas con el objetivo de causar un mal injustificado a la persona denunciada, serán sancionadas sin perjuicio de las restantes acciones que en derecho pudiesen corresponder.

4.6. RESULTADO DE LA INSTRUCCIÓN.

Si existe acoso, se adoptarán las medidas correctoras y sancionadoras oportunas según el régimen disciplinario que le sea de aplicación a la persona denunciada.

Si no se constatan situaciones de acoso, o no es posible la verificación de los hechos, se archivará el expediente.

5. POLÍTICA DE DIVULGACIÓN

Es absolutamente necesario garantizar el conocimiento de este Protocolo por parte de todo el personal afectado. Los instrumentos de divulgación serán, entre otros que se consideren oportunos, facilitar el protocolo junto con el manual de acogida en la entidad como parte del mismo, el envío de circular a todas las personas trabajadoras y voluntarias y su publicación en el servidor de la entidad para que pueda acceder a este documento toda la plantilla.

En el marco de la coordinación de actividades (art.24 LPRL), se facilitará el acceso al protocolo a toda empresa con la que se contrate o subcontrate cualquier prestación de servicio y a las personas trabajadoras autónomas. Se procurará por todos los medios posibles que tanto las entidades socias y las personas beneficiarias como las entidades proveedoras conozcan la política de la entidad en esta materia.

6. SENSIBILIZACIÓN, INFORMACIÓN Y FORMACIÓN

En sintonía con el artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se introducirán las acciones preventivas que ayuden a prevenir las situaciones de acoso, y se fomentará la información y sensibilización, a través del lanzamiento de una campaña informativa para enseñar cómo se puede advertir una situación de acoso, para informar de sus derechos y de los recursos con los que cuentan las personas trabajadoras y voluntarias, así como del Protocolo de acoso y ciberacoso.

También se impulsará la formación, con el compromiso de prevenir situaciones de acoso, se puede incluir esta materia en los programas de formación adecuados para ello. Dichos programas estarán especialmente dirigidos a todas las personas que tengan personal a su cargo.

Se garantizará que el plan de comunicación y formativa de la entidad en materia de igualdad y de prevención de riesgos laborales incluya la formación adecuada en igualdad y prevención de la violencia en el trabajo, a todos los niveles (personal trabajador, directivo, mandos intermedios, representación legal de las trabajadoras/es, y específica en materia de prevención de riesgos laborales).

La formación incluirá, como mínimo, los siguientes aspectos:

- La identificación de las conductas constitutivas de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
- Los efectos que producen en la salud de las víctimas.
- Los efectos discriminatorios que producen en las condiciones laborales de quienes lo padecen.
- Los efectos negativos para la propia organización.

- La obligatoriedad de respetar los derechos fundamentales (derecho a la dignidad de las personas, a la igualdad, a la integridad física y moral, a la libertad sexual), y el derecho a la seguridad y salud en el trabajo y el propio derecho al trabajo.
- La prohibición de realizar actos y conductas constitutivas de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
- Régimen disciplinario en los supuestos de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
- Oportunidad de denuncia ante los tribunales
- Infracciones en las que puede incurrir la entidad, tanto desde el punto de vista de la relación laboral, como desde el punto de vista más concreto de la prevención de riesgos laborales.
- Procedimiento de actuación previsto en el Protocolo.

La representación de personas trabajadoras en la Comisión de igualdad participará activamente en los cursos formativos que se organicen, así como en la promoción de los mismos entre las personas trabajadoras, con el fin de lograr una mayor sensibilización de dicho colectivo.

Cuando se estime necesario se actualizará la formación de las personas trabajadoras en esta materia y especialmente del personal directivo, mandos intermedios y representación de trabajadores y trabajadoras, mediante la programación de un curso formativo.

7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La Comisión instructora llevará el control de las denuncias presentadas y de la resolución de los expedientes con el objetivo de realizar anualmente un informe de seguimiento sobre la aplicación del presente protocolo en la entidad. Este informe se presentará a la presidencia, a la Comisión de igualdad y a la Junta Directiva.

8. INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN A LAS VÍCTIMAS

Constatada la existencia de acoso o violencia en el ámbito profesional, la entidad pondrá en marcha inmediatamente las medidas conducentes a favorecer la recuperación del proyecto profesional de la persona perjudicada por dichas conductas y, entre ellas, las siguientes:

- Se informará sobre los servicios públicos disponibles en la comunidad autónoma de su centro de trabajo para garantizar su adecuada protección y recuperación.
- Adoptará cuantas medidas se estimen pertinentes para garantizar el derecho a la protección integral de la salud de la persona afectada hasta su completo restablecimiento, en especial en cuanto al aspecto psicológico.
- Asesorará a la víctima en relación con la prestación de asistencia sanitaria, en especial la atención psicológica, a que tenga derecho.

ANEXO 3. PROTOCOLO DE PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN FRENTE AL ACOSO POR MOTIVOS LGTBIQ+

1. COMPROMISO INSTITUCIONAL

Esta organización declara su compromiso firme con la protección de los derechos humanos, especialmente de las personas LGTBI, y no tolerará en el seno de la organización ningún tipo de acoso, violencia o discriminación por motivos de orientación e identidad sexual o expresión de género, quedando por tanto prohibida cualquier conducta de esta naturaleza.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este protocolo será de aplicación directa a las personas que trabajan en la empresa y a quienes desarrollen su actividad dentro del ámbito organizativo de la empresa. Por ello, se aplicará al personal contratado, al personal voluntario, a las personas en prácticas, a las personas beneficiarias y a proveedores, colaboradores y visitantes.

3. PRINCIPIOS RECTORES Y GARANTÍAS DEL PROCEDIMIENTO

- ▶ **Agilidad, diligencia y rapidez en la investigación:** La organización garantizará que toda denuncia sea investigada y resuelta con la mayor celeridad posible, evitando demoras injustificadas y respetando estrictamente los plazos establecidos en este protocolo.
- ▶ **Respeto y protección de la intimidad y dignidad de las personas afectadas:** Durante todo el procedimiento se velará por la protección integral de la intimidad, la dignidad y los derechos fundamentales de todas las personas implicadas. Se ofrecerá un trato justo, equilibrado y respetuoso, evitando cualquier forma de victimización secundaria o trato discriminatorio.
- ▶ **Confidencialidad:** Todas las personas que participen en la tramitación del procedimiento tendrán la obligación de guardar una estricta confidencialidad. No podrán transmitir ni divulgar información relativa a las denuncias presentadas, en curso de investigación o ya resueltas. El deber de reserva se mantendrá incluso después de finalizado el procedimiento.

- ▶ **Protección de la víctima frente a represalias:** Se adoptarán medidas de protección suficientes para garantizar la seguridad, la salud y el bienestar de la víctima. Estas medidas contemplarán tanto las consecuencias físicas como psicológicas derivadas de la situación de acoso y considerarán especialmente el contexto laboral en el que se encuentre la persona agredida, con el fin de prevenir cualquier represalia o perjuicio adicional.
- ▶ **Garantía de contradicción y de audiencia imparcial:** La investigación se llevará a cabo con imparcialidad y objetividad, procurando en todo momento un trato equitativo.
- ▶ **Restitución de las condiciones laborales de la víctima:** En el supuesto de que el acoso haya implicado modificaciones en las condiciones laborales de la persona afectada, la entidad deberá restituir dichas condiciones a la situación previa, siempre que así lo solicite la víctima. Esta restitución se realizará de manera inmediata y sin perjuicio para sus derechos.
- ▶ **Prohibición expresa de represalias:** Queda terminantemente prohibida cualquier forma de represalia contra quienes presenten una denuncia, participen como testigos o colaboren en la investigación de un caso de acoso. Serán considerados nulos todos los actos que supongan represalia, amenaza de represalia o intento de represalia, incluyendo cualquier acción directa o indirecta que menoscabe la posición laboral o personal de las personas que ejerzan sus derechos a través de los mecanismos de denuncia habilitados.

4. PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O DENUNCIAS

Cualquier persona trabajadora, o cualquier otra persona que tenga conocimiento de situaciones de acoso, violencia o discriminación por motivos de orientación e identidad sexual o expresión de género, puede plantear una queja o denuncia por tal motivo con arreglo al procedimiento que a continuación se regula, ante el órgano, persona o personas competentes designadas/os a tal efecto.

4.2. COMISIÓN INSTRUCTORA

Es aquella comisión constituida para llevar a cabo la investigación de las denuncias siguiendo las pautas establecidas en el presente Protocolo. La Comisión instructora estará integrada por:

- Enumerar miembros.

Por ejemplo: Agente de Igualdad o persona miembro de la Comisión de igualdad, dirección, persona de la oficina técnica, persona de la Junta Directiva...)

4.3. PROCEDIMIENTO

La denuncia se realizará por escrito o de manera oral y se remitirá a la Comisión instructora, que valorará la fuente, la naturaleza y la seriedad de dicha denuncia. Tras la recepción de la queja o denuncia y, una vez constatada la situación de acoso se adoptarán medidas cautelares o preventivas que aparten a la víctima de la persona acosadora mientras se desarrolla el procedimiento de actuación hasta su resolución.

La Comisión instructora instruirá un expediente recabando toda la información que considere necesaria, y si se estima que la conducta sobre la que se plantea la queja puede ser calificada como acoso, violencia o discriminación por motivos de orientación e identidad sexual o expresión de género, avisará a la víctima para que decida si judicializar el caso.

Durante el procedimiento se respetarán los derechos fundamentales de las personas implicadas, sobre todo el derecho a la intimidad y a la dignidad, así como las garantías enumeradas en el punto tercero de este protocolo.

En relación con los plazos, se deberá notificar la presentación de la denuncia en el plazo máximo de siete días naturales a la persona denunciada, además de darle audiencia en presencia o no de la víctima -a elección de esta última-.

En el plazo máximo de quince días naturales contados a partir de la presentación de la denuncia, la Comisión instructora elaborará y aprobará un informe sobre el supuesto investigado, en el que indicará la descripción de los hechos, la metodología empleada, la valoración del caso, los resultados de la investigación y las medidas cautelares o preventivas, si procede. Si existiese acoso, discriminación o violencia, se adoptarán las medidas correctoras y sancionadoras oportunas según el régimen disciplinario que le sea de aplicación a la persona denunciada. Si no se constatan estas situaciones, o no es posible la verificación de los hechos, se archivará el expediente.

Se garantizará que no se produzcan represalias contra las personas que denuncien, atestigüen, ayuden o participen en las investigaciones, al igual que sobre las personas que se opongan o critiquen cualquier conducta de este tipo, todo ello sin perjuicio de las disposiciones previstas en la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, en su respectivo ámbito personal y material.

No obstante, lo anterior, las denuncias, alegaciones o declaraciones, que se demuestren como intencionadamente fraudulentas y dolosas, y realizadas con el objetivo de causar un mal injustificado a la persona denunciada, serán sancionadas sin perjuicio de las restantes acciones que en derecho pudiesen corresponder.

BIBLIOGRAFÍA

1. Carolina Fernández-Saliner Miguel. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Revista Complutense de Educación ISSN: 1130-2496.
2. Castellero Mimenza, O. Las 5 diferencias entre ley y norma.
3. Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015.
4. Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.
5. Espín, R. (2017). El Canal de Denuncias Internas en la Actividad Empresarial como Instrumento del Compliance. pp. 218-242. Universidad Autónoma de Barcelona.
6. Grande Yeves, P. ¿Cuáles son las diferencias entre ley y norma?
7. Instituto de las Mujeres. (2022). Guía técnica para la realización de Auditorías Retributivas con perspectiva de género.
8. Instituto para la Calidad de las ONG. (2018). Guía de Buen Gobierno y Transparencia.
9. ISO 37301:2021 "Compliance management systems — Requirements with guidance for use".
10. ISO 9001: 2015 "Sistemas de gestión de calidad: Requisitos CAPÍTULO XI 'De los delitos relativos a la propiedad intelectual e industrial, al mercado y a los consumidores', Apartado 6.1. 'Acciones para abordar el riesgo y oportunidades'.
11. Jiménez, A., Marín, L. (2018). Guía práctica de autodiagnóstico y compliance para entidades sociales. Universidad Complutense de Madrid. Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y Centro de Responsabilidad Social de la Abogacía Madrileña.
12. Lehiaren Euskal Agintaritza/Autoridad Vasca de la Competencia. (2019). Guía de Compliance en materia de competencia.
13. Lehiaren Euskal Agintaritza/Autoridad Vasca de la Competencia. (2019). Guía de Compliance en materia de competencia.
14. Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación.
15. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Última modificación 6 de diciembre de 2018.
16. Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.
17. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

18. [Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.](#)
19. [Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.](#)
20. [Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.](#)
21. [Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.](#)
22. [Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, para transponer Directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero y de terrorismo, y abordar cuestiones de índole internacional.](#)
23. [Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.](#)
24. [Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual.](#)
25. [Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.](#)
26. [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.](#)
27. [Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.](#)
28. López Duque, M.E., Restrepo de Ocampo, L.E., López Velásquez, G.L. (2013). [Resistencia al cambio en las organizaciones modernas.](#) Páginas 150-153.
29. Marina del Pilar Olmeda García. [Ética profesional en el ejercicio del derecho.](#) 4ª edición.
30. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.*
31. Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico.* Prentice-Hall.
32. [Orden PCM/1047/2022, de 1 de noviembre, por la que se aprueba y se publica el procedimiento de valoración de los puestos de trabajo previsto en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.](#)
33. Plataforma de ONG de Acción Social (2020). [Manual de elaboración de Planes de Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.](#)
34. Plataforma de ONG de Acción Social (2021). [Manual para la implementación de los elementos básicos del Cumplimiento normativo para entidades del Tercer Sector de Acción Social.](#)
35. Plataforma de ONG de Acción Social (2022). [Guía básica de Buen Gobierno para entidades de Acción Social.](#)
36. Plataforma de ONG de Acción Social (2022). [Guía básica de Transparencia para entidades de Acción Social.](#)
37. Plataforma de ONG de Acción Social (2023). [Guía básica de Protección de Datos Personales en entidades de Acción Social.](#)

38. Plataforma de ONG de Acción Social. (2015). Recomendaciones éticas del Tercer Sector de Acción Social.
39. Plataforma de ONG de Acción Social. (2025). Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024, Renovando compromiso con los derechos en el siglo XXI.
40. RAE. 2014. Diccionario de la Lengua Española. 23ª Edición.
41. REA Auditores - Consejo General de Economistas. Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG.
42. Real Decreto 1026/2024, de 8 de octubre, por el que se desarrolla el conjunto planificado de las medidas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas.
43. Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo «Igualdad en la Empresa».
44. Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, aprobado por Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero.
45. Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad.
46. Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.
47. Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.
48. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
49. Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
50. Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
51. Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, por el que se adoptan y prorrogan determinadas medidas de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la Guerra de Ucrania, de apoyo a la reconstrucción de la isla de La Palma y a otras situaciones de vulnerabilidad; de transposición de Directivas de la Unión Europea en materia de modificaciones estructurales de sociedades mercantiles y conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores; y de ejecución y cumplimiento del Derecho de la Unión Europea.
52. Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

53. Resolución de 18 de octubre de 2022, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de acción e intervención social 2022-2024.
54. Uría Menéndez. (2024). Guía de compliance de fundaciones. Aspectos corporativos, penales, fiscales y de prevención del blanqueo de capitales.
55. Valle, O.; Rivera O. (2012). Monitoreo e indicadores. Organización de Estados Iberoamericanos, Oficina Nacional en Guatemala. Instituto para el Desarrollo y la innovación Educativa. Guatemala.
56. Wikipedia.
57. World Compliance Association. (2019). Guía de implementación de compliance para pymes "Manual práctico de implementación".



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Diferencias entre norma jurídica y norma ética</i>	16
Tabla 2. <i>Elementos básicos del Modelo de cumplimiento normativo</i>	29
Tabla 3. <i>Elementos de una Política de cumplimiento normativo</i>	30
Tabla 4. <i>Requisitos y características del Código de conducta</i>	31
Tabla 5. <i>Ejemplo de índice de Código de conducta</i>	32
Tabla 6. <i>Funciones principales del Órgano de cumplimiento normativo</i>	39
Tabla 7. <i>Principal normativa en materia de igualdad por razón de sexo</i>	41
Tabla 8. <i>Principales obligaciones de las entidades sociales según la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre</i>	43-44
Tabla 9. <i>Principales obligaciones para entidades sociales de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo</i>	47
Tabla 10. <i>Principales obligaciones para entidades sociales del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo</i>	54
Tabla 11. <i>Principales obligaciones para entidades sociales del Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre</i>	57
Tabla 12. <i>Principales obligaciones para entidades sociales del Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre</i>	71
Tabla 13. <i>Principales obligaciones de las entidades sociales según la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre</i>	74-75
Tabla 14. <i>Principales obligaciones para entidades sociales de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto</i>	78
Tabla 15. <i>Otra normativa en materia de igualdad</i>	79
Tabla 16. <i>Cuestionario de identificación de la tipología de la organización</i>	99-100
Tabla 17. <i>Cuestionario de identificación de la actividad de la organización</i>	105-108
Tabla 18. <i>Cuestionario de identificación de las personas trabajadoras de la organización</i>	112-113
Tabla 19. <i>Cuestionario de identificación de las personas voluntarias de la organización</i>	114-115
Tabla 20. <i>Cuestionario de identificación de personas jurídicas con las que nos relacionamos</i>	119
Tabla 21. <i>Ámbitos de aplicación, principios y valores del Tercer Sector de Acción Social</i>	122

Tabla 22. <i>Listado de riesgos genéricos derivados de la legislación de igualdad</i>	123-125
Tabla 23. <i>Ejemplo de riesgos específicos</i>	126
Tabla 24. <i>Valoración del riesgo en la matriz de riesgos</i>	128
Tabla 25. <i>Ejemplo de mapa de riesgos</i>	131
Tabla 26. <i>Rúbrica de mapa de riesgos</i>	132-133
Tabla 27. <i>Descripción de la medida de Política de igualdad de género</i>	134
Tabla 28. <i>Descripción de las tareas asociadas a la Política de igualdad de género</i>	135
Tabla 29. <i>Principios básicos a incluir en la Política de igualdad de género</i>	136
Tabla 30. <i>Principales estrategias y medidas de igualdad de género a incluir en la Política de igualdad de género</i>	136
Tabla 31. <i>Requisitos para la aplicación de la Política de igualdad de género</i>	137
Tabla 32. <i>Elementos a tener en cuenta para la implantación de la Política de igualdad de género</i>	137
Tabla 33. <i>Modelo y/o ejemplo de Política de igualdad de género</i>	137
Tabla 34. <i>Descripción de la medida de Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	138
Tabla 35. <i>Descripción de las tareas asociadas al Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	138-139
Tabla 36. <i>Principios rectores del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	140
Tabla 37. <i>Principales estrategias y medidas preventivas contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	140
Tabla 38. <i>Requisitos para la aplicación del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	140
Tabla 39. <i>Elementos a tener en cuenta para la elaboración e implantación del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	141
Tabla 40. <i>Modelo y/o ejemplo de Protocolo contra el acoso sexual y por razón de sexo</i>	141
Tabla 41. <i>Descripción de la medida de Registro retributivo</i>	142
Tabla 42. <i>Descripción de las tareas asociadas al Registro retributivo</i>	142-143
Tabla 43. <i>Metodología y estructura del Registro retributivo</i>	143
Tabla 44. <i>Posibles acciones correctoras en caso de brecha salarial injustificada</i>	144
Tabla 45. <i>Herramientas de apoyo y recursos disponibles</i>	144
Tabla 46. <i>Elementos a tener en cuenta para la elaboración y/o actualización del Registro retributivo</i>	144

Tabla 47. <i>Modelo y/o ejemplo de Registro retributivo</i>	145
Tabla 48. <i>Descripción de la medida de Política de personal</i>	145
Tabla 49. <i>Descripción de las tareas asociadas a la Política de personal</i>	145-146
Tabla 50. <i>Principios rectores de la Política de personal</i>	147
Tabla 51. <i>Ámbitos clave de la Política de personal</i>	147
Tabla 52. <i>Requisitos para la aplicación de la Política de personal</i>	148
Tabla 53. <i>Elementos a tener en cuenta para elaborar y aprobar la Política de personal</i>	148
Tabla 54. <i>Descripción de la medida de Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+</i>	149
Tabla 55. <i>Descripción de las tareas asociadas al Protocolo LGTBIQ+</i>	149-150
Tabla 56. <i>Principios rectores del Protocolo LGTBIQ+</i>	150
Tabla 57. <i>Procedimiento de denuncia y actuación</i>	150
Tabla 58. <i>Medidas preventivas</i>	151
Tabla 59. <i>Requisitos para la aplicación del Protocolo LGTBIQ+</i>	151
Tabla 60. <i>Elementos a tener en cuenta para la elaboración e implantación del Protocolo LGTBIQ+</i>	151
Tabla 61. <i>Modelo y/o ejemplo de Protocolo de prevención y actuación frente al acoso por motivos LGTBIQ+</i>	152
Tabla 62. <i>Ejemplo de indicadores para el Plan de cumplimiento normativo</i>	156-158
Tabla 63. <i>Tabla de indicadores de cumplimiento normativo</i>	170
Tabla 64. <i>Tabla de indicadores de mitigación de riesgos</i>	171-172
Tabla 65. <i>Tabla de indicadores del Modelo de cumplimiento</i>	172
Tabla 66. <i>Tabla de indicadores del Plan de cumplimiento</i>	173
Tabla 67. <i>Ejemplo de contenido típico del informe de evaluación</i>	173
Tabla 68. <i>Modelo de ficha de cumplimiento normativo</i>	176
Tabla 69. <i>Identificación del riesgo en la ficha</i>	177
Tabla 70. <i>Valoración del riesgo en la ficha</i>	178
Tabla 71. <i>Medidas y actuaciones de mitigación del riesgo en la ficha</i>	179
Tabla 72. <i>Seguimiento y evaluación en la ficha</i>	181

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Funciones del Cumplimiento Normativo en las entidades del TSAS</i>	18
Ilustración 2. <i>Ejemplo de Modelo de cumplimiento normativo</i>	23
Ilustración 3. <i>Esquema básico de un Canal de denuncias</i>	36
Ilustración 4. <i>Requisitos del Órgano de cumplimiento normativo</i>	37
Ilustración 5. <i>Ejemplo de Plan de cumplimiento normativo</i>	91
Ilustración 6. <i>Ejemplo de índice de Plan de cumplimiento normativo</i>	92
Ilustración 7. <i>Identificación de los aspectos organizacionales</i>	97
Ilustración 8. <i>Ejemplo de estructura de la entidad</i>	103
Ilustración 9. <i>Ejemplos de mecanismos de coordinación</i>	104
Ilustración 10. <i>Ejemplo gráfico de política, proceso y procedimiento</i>	116
Ilustración 11. <i>Ejemplo de mapa de procesos</i>	117
Ilustración 12. <i>Esquema de presentación de ejemplos de medidas y actuaciones</i>	134
Ilustración 13. <i>Cronograma del proceso de cumplimiento normativo</i>	167
Ilustración 14. <i>Circuito de actuación del plan de mejora</i>	174



**Plataforma de ONG
de Acción Social**

**PLATAFORMA DE ONG
DE ACCIÓN SOCIAL**

Avda. Reina Victoria, 28.
Planta baja. Madrid 28003
915 351 026

Info@plataforma.org



**POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL**