

JARDUNBIDE EGOKIEN GALDETEGIA

Euskaraz irakurtzeko [sakatu hemen](#)

CUESTIONARIO DE BUENAS PRÁCTICAS

Para leer en castellano, [pinchar aquí](#)

KUDEAKETAKO BERDINTASUNERAKO JARDUNBIDE EGOKIEN GALDETEGIA · 2026

BERDINTASUNAREN KUDEAKETA ARLOKO PRAKTIKAREN IZENBURUA:

Elhuyarren jarduera, zerbitzu-eskaintza eta produktuen genero-inpaktua neurtzea unitatez unitate

BILATZEN DITUEN HELBURUAK:

Helburu nagusia honakoa izan da: Elhuyarren jarduera, zerbitzu-eskaintza eta produktuen genero-inpaktua neurtzea unitatez unitate

Helburu orokorraz gain, Elhuyarren jarduera, zerbitzu-eskaintza eta produktuetan genero-inpaktua neurtzeko lau helburu zehatz daude definiturik:

1. Unitate bakoitzean orain arte egin den lana bildu eta gai honekiko bakoitza zein puntutan dagoen argitu.
2. Unitate bakoitzaren hasierako egoera zein den ikusita, neurrira egokitutako konpromiso/adierazleak adostu.
3. Unitate edota lantalde bakoitzarekin adostutako adierazleei segimendua egin.
4. Elhuyar Taldeko adierazle orokorrak (amankomunak) definitu eta hauei jarraipena egitea.

ENTITATE ARDURADUNA:

Elhuyar

EMAKUMEZKO LANGILEEN KOPURUA / %: 77 emakume, langile guztien % 65	GIZONEZKO LANGILEEN KOPURUA / %: 42 gizon, langile guztien % 35
--	---

WEBGUNEAK:

<https://www.elhuyar.eus/eu>

JARDUNBIDE EGOKIAN PARTE HARTZEN DUTEN BESTE ENTITATE BATZUK:

HASIERA DATA: 2022	HARREMANETARAKO PERTSONA: Joana Regueiro
HARREMANETARAKO TELEFONOA: Tel.: (+34) 944 66 88 16 Luzp.: 526	HARREMANETARAKO EMAILA: j.regueiro@elhuyar.eus

HITZ GAKOAK

Markatu praktikarekin lotura handiena duten 3 hitz gako bakarrik.

☐ Estrategia	☐ Pertsonak	☐ Aliantzak
☐ Hornitzaileak	☐ Gizarte Erantzukizun Korporatiboa	☐ Erakunde Eredua
☒ Zeharkakoa	☐ Kualitatiboa eta kuantitatiboa	☒ Kudeaketa sistematikoa, metodologia edo prozesua
☐ Diagnostikoa	☐ Berdintasunerako plana	☒ Ikerketak eta genero-analisiak
☐ Estrategian integrazioa	☐ Feminizidioa	☐ Genero-indarkeria
☐ Arriskuen prebentzioa	☐ Komunikazio eraginkorra / komunikazio ez-bortitza	☐ Barne-komunikazioa
☐ Kanpo-komunikazioa	☐ Hizkuntzaren erabilera ez-sexista	☐ Gardentasun salarialean
☐ Soldata-arrakala	☐ Berdintasunerako kanpainak	☐ Formazioa eta sentsibilizazioa
☐ Mentoretza	☐ Joera sexistarik gabeko sustapena	☐ Emakumeak sartzea ordezkartza txikia duten eremuetan
☐ Batez ere emakumeen/gizonen sektorea	☐ Parte-hartze feminista	☐ Kontziliazio erantzukidea
☐ Denboraren eta espazioaren antolamendua	☐ Zaintzak eta bizitzaren iraunkortasuna	☐ Segurtasuna, osasuna eta ongizatea
☐ Bezeroentzako/erabiltzaileentzako arreta	☐ Sexu-jazarpenaren eta sexuan oinarritutako jazarpenaren protokoloa	☐ Lan-baldintzak
☐ Ordainsari-politika	☐ Sailkapen profesionala	☐ Kristalezko sabaia
☐ Parekidetasuna	☐ Berdintasunerako lidergoa / lidergo feminista	☐ Interseksionalitatea, aniztasuna
☐ Emakume erreferenteen ikusaraztea	☐ Autodefentsa feminista	☐ Emakumeen ahalduntzea
☐ LGBTIQ+ politikak	☐ Berdintasunarekin konprometitutako maskulinitateak	☐ Gizarte esku-hartzea

ERAKUNDEAREN SEKTOREA

☐ Hezkuntza	☐ Industria	X Zerbitzuak
☐ Osasun arloa	☐ Gizarte zerbitzuak	☐ Bestelakoak

DESKRIBAPENA:

Elhuyarreko Berdintasunerako Planaren baitan erakunde bezala berdintasunaren aldeko urratsak ematen jarraitzeko hainbat estrategiatan sakontzea da gure helburua. Horren baitan, eragin beharreko esparruetako bat gure jarduera bera da, egiten dugun horretan zeharka genero-ikuspegia txertatzea, gure jardueraren gaitasun eraldatzailea handitzen joateko eta gizarte berdinzaleago bat sortzeko bidean gure aletxoak jartzeko.

Hori dela eta, Elhuyar osatzen duten sei unitateekin era berezitan egin dugu lan hasieratik, nork bere jardueran, zerbitzu-eskaintzan edota produktueta dituen berezkitasunak kontuan hartuz. Modu eraginkor batean genero-ikuspegia unitate bakoitzean txertatzeko prozesu bat hasi genuen 2022an. Bada, genero-ikuspegiz lan egiteko aurrerapausoak eman ahal izateko unitate bakoitzaren egoera zein den sakonago ezagutu beharra genuen, gero berariazko ekintza, konpromiso eta, adierazleak diseinatzeko.

Hala, helburua gure askotariko jardueran genero-ikuspegia txertatzea izanik eta horretarako beharrezko adierazleak sortzea, lau urtetan honako urrats hauek egin ditugu:

1. Unitate bakoitzaren berezkitasunak identifikatzeko ariketa egin, diagnostiko eguneratua izateko. Unitate bakoitzaren sakoneko elkarriketak egin ziren horretarako.
2. Entzute-ariketa horretatik unitate bakoitzaren egoera orokorra, praktika interesgarriak, zailtasunak eta behar espezifikoak identifikatu eta dokumentatu ziren.
3. Berdintasun Batzordean azterketaren emaitzetatik abiatuta unitate bakoitzak konpromiso batzuk hartu zituen. Batzordean unitate bakoitzeko bina ordezkari zeuden garai hartan eta lanketa unitatez unitate egin bazen ere, gogoetak partekatu eta talde osoaren ekarpenekin osatzeko aukera izan genuen. Nork bere errealitatea landuz eta, aldi berean, talde mailako ikuspegia partekatuz eta elkarrengandik ikasiz.
4. Konpromisoei jarraipena egin genion urtebetez Batzordean eta urrats kualitatibo bat emateko beharra ikusi zen. Konpromisoak genero-inpaktu adierazleetara ekarri genituen, adierazleak identifikatu eta sistematizatu genituen. Bada, 2025ean Batzordeko ordezkariak nork bere unitatearekin gogoeta partekatu eta adierazle hauek definitzeko ariketa jarri zuen martxan.
5. 2026 hasieran genero-inpaktu adierazle hauek lurreratu eta definitzeko ariketari jarraipena eman diogu. Talde mailako adierazleak definitu ziren (pertsonei loturiko datu berriak

erakundearen ikuspegia zabaldu eta azterketa anitzago bat egiteko, adibidez, prestigiozko proiektuak lideratzen dituzten pertsonen datuak sexuaren arabera jasotzea); naiz eta oraindik findu behar ditugun. Bide beretik, unitate bakoitzak bere adierazleak definitzeko ariketa egin zuen; unitate bakoitzaren errealitatea anitza denez, erritmoak ere halakoak dira, bada, unitate batzuk oso aurreraturik dute lana, batez ere, Adimen Artifizialak (berariazko txosten oso bat sortu zuen genero-inpaktu adierazleen inguruan). Adierazle hauen definizioan sakontzen jarraitzeko urtea izango da 2026a eta datorren urtetik aurrera jarraipena egitekoa.

ALDERDI BERRITZAILEAK:

Erakundearen jardueran genero-ikuspegia txertatzea oso helburu abstraktua izan daiteke eta prozesu honi esker abstraktua izan zitekeen ariketa lurreratu eta gorpuzteko aukera izan dugu. Aspaldiko erronka izan da eta da oraindik erakundearen jardueran guztian genero-ikuspegia txertatzea; gainera Elhuyarren, beste erakunde askotan bezala, askotarikoak dira jarduerak eta zerbitzu zein produktu eskaintza. Honek asko zaildu izan du jarduerari dagokionez urratsak egitea baina hautua egin genuen erronka honi lasaitasunez heldu, unitate bakoitzaren errealitatea ondo ezagutu eta ariketa hau egiteko behar zen denbora eta gogoeta eskaintzeko. Denbora eskaini izanak aukera eman digu gure aniztasun horretan amankomunak diren adierazleak identifikatzeaz gain, unitate bakoitzak bere jarduerari loturiko adierazleak definitzeko ariketa egiteko. Gainera, prozesu honek lankideen artean gogoetarako eta ikasketarako espazioak ahalbidetu ditu, agian, ordura arte partekatu eta landu ez ziren elementuen inguruan jarduteko: gure jardueran genero-ikuspegia txertatzea alegia.

EMAITZAK (inpaktu positiboak edo ondorio negatiboen murrizketa):

Emaitzak, gaur gaurkoz, adierazle batzuk dira. Eraldaketarako bide-orri izango diren genero-inpaktu adierazleak hain zuzen. Emaizta kualitatiboa prozesua bera izan da, nork bere jardueran genero-ikuspegiz lan egiteko zeri begiratu eta nola landu aztertzeko aukera eman baitu.

Hala ere, benetako emaitzak urteen poderioz ikusi ahal izango ditugu. Adierazle hauei jarraipen bat eginez eta lau urteren buruan hauen trazabilitatea aztertu eta gure jarduerak genero-berdintasunean eragiteko duen inpaktua neurtzeko aukera izango dugu. Azterketa honekin, aurrera begira eraldaketarako gako eta estrategia eraginkorrak definitzeko aukera izango dugu.

KUDEAKETAN INTEGRATUA:

Unitate bakoitzak bere urteko kudeaketa planean ariketa hau integratzeko sistema definitu du. Izan, unitateko taldeko bileretan jarraipena eginaz, arduradun bat izendatuz edota lankide bakoitzak dagokion adierazleari arreta berezia jarriaz. Era berean, Berdintasun Batzordeak jarraipen estua egingo dio adierazleen lanketari, unitate bakoitzaren bilakaera aztertzeaz gain talde mailako ikuspegia landuz;

gogoeta-partekatu baterako espazioa izanik, elkarrengandik ikasi eta elkar eragiteko aukera emango digu.

ERAGINKORRA ETA EFIZIENTEA:

Unitate bakoitzak bere jardueraren genero-eragina aztertzeako aukera emango digu era sinple batean, gainera urteen poderioz egiten ditugun aurrerapausoen bilakaera ikusteko aukera ere emango digu. Ondorioz, hobetzeko eta eraldaketa erreala baterako beharrezkoak diren neurri, aldaketa eta egokitzapen zehatzak hartzeko aukera emango digu.

PARTE-HARTZEA ETA PRAKTIKAREN IRISMENA:

Parte-hartzeko momentu ezberdinak egon dira prozesu honetan. Lehen entzute-fasean unitate bakoitzeko bi kidek elkarriketa sakon batean parte hartu zuten, guztira 12 pertsonak. Ondoren, Berdintasun Batzordeko kideek hartu zuten erreleboa, garai horietan unitate bakoitzeko arduraduna eta teknikari batek parte hartzen zuten Batzordean eta haiek kudeatu zuten lehen konpromisoak hartzeko ariketa. Azkenik, adierazleetara ekarri dugun unean Batzordean jada unitate bakoitzeko bina kidek hartzen dugu parte, baina ez arduradunek. Bada, prozesu osoan zehar lankide ezberdinek hartu dute parte. Gainera, prozesu osoan zehar, Berdintasun Batzordean egin diren gogoeta guztiak unitate bakoitzera eraman dira eta hor lurreratu dira konpromiso eta adierazleak. Beraz, finean, erakunde guztia izan da jakitun gogoetan eta zeharka edo zuzenago hartu du parte guzti honen definizioan.

DOKUMENTATUA:

Prozesu honetan zehar hainbat dokumentu sortzen joan gara, lehenik entzute-fasetik eratorritako ondorioak (irizpide berdin baten unitate guztietan) jasotzen dituen Excel-a. Eta azkenik, dokumentu horretatik abiatuta unitate bakoitzak bere tresna propioa sortu du. Batzuk dokumentu horretan bertan txertatu dituzte adierazleak eta beste batzuek, adierazle-sistema propioa jasotzen duen bestelako tresna konplexuagoa sortu dute, azalpen eta markoa jasotzen dituen Word dokumentu batekin osatuz.

ARRAKASTA-FAKTOREAK:

Elhuyarren jardueran genero-ikuspegia txertatzea erronka izan da hasieratik eta erakundearen izaera anitza dela eta zaila izan da ariketa hau ondo lurreratzea. Arrakastaren lehen faktorea denbora eskaintzea izan da, aurre diagnostiko txiki bat egitea. Hasieran aipatu moduan, unitate bakoitzaren errealtatea ezagutu eta irizpide berdin baten baitako gogoeta bat egitea. Prozesuan unitateetako arduradunak inplikatzeko ere izan da gako nagusia, ondoren adierazle haiek integratu eta sistematizatzeko ardura unitate bakoitzeko lankide guztiek har dezaten.

Azkenik, gogoeta partekaturako, elkarrengandik ikasteko eta definizioak lurreratzeko gogoetarako espazioak bideratzea izan da faktore garrantzitsua. Berdintasun Batzorde batek gaia kudeatu eta koordinatzea hain zuzen. Aipatu behar da, Berdintasun Batzorde honetan gaian interesa duten kideak egoteak eta, era berean, Elhuyarren Koordinatzaile Nagusia zein pertsonen arduraduna egoteak ere legitimitate handia eman diola lanketari.

TRANSFERIGARRITASUNA:

Prozesuak jarraitu duen ibilbidea (Entzun → Diagnostikatu → Konpromisoak hartu → Adierazleak definitu → Sistematizatu) unibertetsala da. Edozein erakundek, bere tamaina edo sektorea edozein dela ere, erabili dezake 5 urrats hauek osatutako ibilbide-orria bere jardueran genero-ikuspegia txertatzeko.

Gure ereduak erakutsi du arrakastaz aplika daitekeela oso izaera desberdineko unitateetan: zerbitzuetara bideratutako departamenduetan zein izaera teknologiko eta berritzaileagoa dutenetan (Adimen Artifizialaren unitatea, kasu). Malgutasun horri esker, negozio-lerro edo sail anitz dituzten enpresa konplexuetan erreplikatzeko eredu interesgarria izan daiteke.

Prozesuan sortutako materialak, elkarrikketa-gidak edo adierazleak definitzeko metodologiak beste erakunde batzuentzako praktika onen gida eta erreferentzia-material gisa erabil daitezke zuzenean.

IKASKUNTZAK:

1. "Guztientzako neurri bera" ereduaren gaitasuna: Berezkotasunaren balioa

- **Ikaspena:** Erakunde anitz baten barruan, unitate bakoitzak bere errealitatea, erritmoak eta heldutasun-maila ditu. Genero-ikuspegia modu eraginkorrean txertatzeko, ezinbestekoa da hasierako entzute-ariketa sakon bat egitea eta unitate bakoitzaren berezkotasunak errespetatzea. Aldaketak barrutik eta norberaren egunerokotasunetik eraiki behar dira, ez goitik behera inposatuz.

2. Bakarkako lanketaren eta talde-gogoetaren arteko oreka

- **Ikaspena:** Berdintasun Batzordearen egiturak (unitate bakoitzeko bina ordezkariarekin) formula ezin hobea dela erakutsi du. Lanketa unitatez unitate egin den arren, gogoetak eta kezkek espazio komun batean partekatzeak talde-ikuspegia eta barne-kohesioa indartu ditu. Elkarrengandik ikasteak prozesu osoa aberastu du, unitate aurreratuenean besteentzako bide-erakusle gisa jokatzeko.

3. Borondatezko konpromisoetatik, adierazle sistematizatuen beharrianera igarotzea

- **Ikaspena:** Ekintza eta konpromiso kualitatiboak hartzea abiapuntu interesgarria izan da, baina benetako urrats kualitatiboa eta eraldatzailea genero-inpaktuaren adierazleak definitzean ematen da. Neurtzen ez dena ez baita aldatzen. Prozesu honek erakutsi digu konpromisoetatik metriketara igarotzea dela berdintasun-politikak erakundearen kudeaketa-sisteman modu iraunkorrean integratzeko gakoa.

4. Makroaren eta mikroaren arteko osagarritasuna

- **Ikaspena:** Erakunde baten genero-inpaktua neurtzeko bi begirada behar dira, eta biak dira osagarriak. Alde batetik, **erakunde mailako adierazle orokorrak** behar dira, argazki makro bat eta azterketa anitzago bat eskaintzen dutenak (adibidez, prestigiozko proiektuak nork lideratzen dituen sexuaren arabera neurtzea). Bestetik, **unitate bakoitzeko adierazle espezifikoak** behar dira, bakoitzaren jardura espezifikoari lotutakoak.

5. Eraldaketa sakonek iraupen luzeko prozesuak eta denborak behar dituzte

- **Ikaspena:** Genero-ikuspegia zeharka txertatzea ez da ekintza puntual bat, aldaketa kultural eta estruktural sakona baizik. Lau urteko ibilbide honek (2022-2026) erakutsi digu prozesuek denbora behar dutela finkatzeko eta lurreratzeko: entzun, konpromisoak hartu, adierazleak definitu eta, azkenik, sistematizatu. Fase bakoitzari bere denbora ematea eta epeak malgutasunez kudeatzea da arrakastaren eta barne-atxikimenduaren bermea.

PRAKTIKA AKREDITATZEN DUEN MATERIALA:

Erantsi, hala badagokio, aurretik azaldutakoa egiaztatzeko materialak edo eranskinak. Bereziki baloratuko da kudeaketaren bilakaera erakusten duten datu kuantitatiboak, adierazleak eta grafikoak ematea **sexuaren arabera bereizita**.

1. ENTZUTE-FASEA: GIDOIA
2. UNITATE BAKOITZAREN EGOERA, KONPROMISOA ETA ADIERAZLEAK JASOTZEN DITUEN TRESNA

GIDOIA:

Sarrera:

- Zuen unitatean egiten den lana nola laburtuko zenuke? Zein da zuen jarduera, zerbitzu-eskaintza edo produktua?
- Orain arte, kontuan hartu duzue zuen jardunaren eragin-eremuan emakume eta gizonen egoera zein den? Genero-ikuspegiz lan egiteko bidean urratsik egin duzue?
- Sistematizaturik dago nola integratu behar dugun genero-ikuspegia edo zein irizpide jarraitu behar ditugun ala bakoitzaren gain geratzen da?

Lankide berrien harrera:

- Jende berria etortzen denean nola egiten zaie eguneroko lanera harrera? Edukiei dagokienez. Lanean genero ikuspegia bermatzeko zer lanketa egiten da? Lantzen al da berriaz gai honen garrantzia?

Trebakuntza

- Aurreko guztiari erantzuteko edo hori landu ahal izateko, trebakuntzarik jaso duzue berdintasunarekin lotuta? Edo zein izan da zuen lanean eragin zuzena izan duen gogoeta? Trebakuntza egin baduzue, nortzuek jaso duzue?
- Egun zein behar espezifiko dituzue trebakuntzari dagokionez? Beharra duzuela uste duzue ala badituzue baliabideak?

Elhuyar taldea

- Baduzue beste unitateetan genero-ikuspegia txertatzeko egiten den lanaren berri? Uste duzue interesgarria izan daitekeela elkarrengandik ikasteko espazioak izatea?
- Azken urteetan Berdintasunerako Planaren inpaktua nabaritu al duzue? Eraginik izan du zuen lanean? Zein? Jendeak ba al du Planaren berri?

CUESTIONARIO DE BUENAS PRÁCTICAS DE IGUALDAD EN LA GESTIÓN · 2026

TÍTULO DE LA PRÁCTICA DE IGUALDAD EN LA GESTIÓN:

Medición del impacto de género en la actividad, la oferta de servicios y los productos de Elhuyar unidad por unidad

OBJETIVOS QUE PERSIGUE:

El objetivo principal ha sido: medir el impacto de género en la actividad, la oferta de servicios y los productos de Elhuyar unidad por unidad

Además del objetivo general, se han definido cuatro objetivos concretos para medir el impacto de género en la actividad, la oferta de servicios y los productos de Elhuyar:

1. Recoger el trabajo realizado hasta ahora en cada unidad y aclarar en qué punto se encuentra cada uno en relación con este tema.
2. A la vista de la situación inicial de cada unidad, acordar compromisos/indicadores ajustados a medida.
3. Seguimiento de los indicadores acordados con cada unidad y/o grupo de trabajo.
4. Definición y seguimiento de los indicadores generales (comunes) del Grupo Elhuyar.

ENTIDAD RESPONSABLE:

Elhuyar

Nº DE TRABAJADORAS / % sobre plantilla: 77 mujeres, el 65% del total de la plantilla	Nº DE TRABAJADORES / % sobre plantilla: 42 hombres, 35% del total de la plantilla
--	---

WEB:

<https://www.elhuyar.eus/eu>

OTRAS ENTIDADES PARTICIPANTES EN LA BUENA PRÁCTICA:

FECHA DE COMIENZO: 2022	PERSONA DE CONTACTO: Joana Regueiro Martinez
TELÉFONO DE CONTACTO: Tel.: (+34) 944 66 88 16 Luzp.: 526	EMAIL DE CONTACTO: j.regueiro@elhuyar.eus

PALABRAS CLAVE

Marcar únicamente 3 palabras clave con las que más relación tiene la práctica.

☐ Estrategia	☐ Personas	☐ Alianzas
☐ Proveeduría	☐ Responsabilidad Social Corporativa	☐ Modelo de Gestión
X Transversal	☐ Cualitativo y cuantitativo	X Gestión sistemática, metodología o proceso
☐ Diagnóstico	☐ Plan para la igualdad	X Estudios y análisis de género
☐ Integración en la estrategia	☐ Feminicidio	☐ Violencia de género
☐ Prevención de riesgos	☐ Comunicación eficaz / comunicación no violenta	☐ Comunicación interna
☐ Comunicación externa	☐ Uso no sexista del lenguaje	☐ Transparencia salarial
☐ Brecha salarial	☐ Campañas de igualdad	☐ Formación y sensibilización
☐ Mentoría	☐ Promoción libre de sesgos sexistas	☐ Incorporación de mujeres en ámbitos de infrarrepresentación
☐ Sector mayoritariamente de mujeres/hombres	☐ Participación feminista	☐ Conciliación corresponsable
☐ Organización del tiempo y del espacio	☐ Cuidados y sostenibilidad de la vida	☐ Seguridad, salud y bienestar
☐ Atención a la clientela/personas usuarias	☐ Protocolo de acoso sexual y por razón de sexo	☐ Condiciones laborales
☐ Política retributiva	☐ Clasificación profesional	☐ Techo de cristal
☐ Paridad	☐ Liderazgo para la igualdad / liderazgo feminista	☐ Interseccionalidad, diversidad
☐ Visibilización de mujeres referentes	☐ Autodefensa feminista	☐ Empoderamiento
☐ Políticas LGTBIQ+	☐ Masculinidades comprometidas con la igualdad	☐ Intervención social

SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN

☐ Educación	☐ Industria	X Servicios
☐ Salud	☐ Servicios sociales	☐ Otros

DESCRIPCIÓN:

La idea es profundizar en las diferentes estrategias para seguir dando pasos a favor de la igualdad como organización dentro del Plan para la Igualdad de Elhuyar. En este sentido, uno de los ámbitos a incidir es nuestra propia actividad, ir incorporando de manera transversal la perspectiva de género en todo lo que hacemos, para ir incrementando la capacidad transformadora de nuestra actividad y poner nuestro granito de arena en la creación de una sociedad más igualitaria.

Por ello, desde el principio hemos trabajado de forma diferenciada con las seis unidades que componen Elhuyar, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada una en su actividad, en su prestación de servicios o en sus productos. En 2022 iniciamos un proceso para integrar de manera efectiva la perspectiva de género en cada unidad. Para poder avanzar en el trabajo con perspectiva de género necesitábamos conocer más a fondo la situación de cada unidad, para diseñar acciones específicas, compromisos y, finalmente, indicadores.

Así, con el objetivo de incorporar la perspectiva de género en nuestra variada actividad y crear los indicadores necesarios para ello, en cuatro años hemos seguido los siguientes pasos:

1. Realizar un ejercicio de identificación de las características de cada unidad. Para ello se realizaron entrevistas en profundidad de cada unidad.
2. Del ejercicio de escucha realizado se identificaron y documentaron la situación general, las prácticas de interés, las dificultades y las necesidades específicas de cada unidad.
3. A partir de los resultados del estudio en la Comisión de Igualdad, cada unidad adquirió unos compromisos. En aquella época había dos representantes por unidad en la comisión y, aunque el trabajo se hizo unidad por unidad, tuvimos la oportunidad de compartir reflexiones y complementarlas con aportaciones de todo el grupo. Trabajando la propia realidad y, al mismo tiempo, compartiendo y aprendiendo mutuamente la visión de grupo.
4. Tras un año de seguimiento de los compromisos en la Comisión, se vio la necesidad de dar un paso cualitativo. El compromiso es definir, sistematizar y hacer un seguimiento de los indicadores de impacto de género. Pues bien, en 2025 los representantes de la Comisión pusieron en marcha un ejercicio de reflexión compartida y definición de estos indicadores con sus respectivas unidades.

5. 2026 en el inicio hemos dado continuidad al ejercicio de aterrizar y definir estos indicadores de impacto de género. Se definieron indicadores a nivel de grupo (nuevos datos relacionados con las personas para ampliar la visión de la organización y realizar un análisis más diverso, por ejemplo, recoger los datos de las personas que lideran proyectos de prestigio por sexo), aunque todavía falta hacer un ejercicio para aterrizar y matizar estos indicadores. De la misma manera, cada unidad realizó un ejercicio de definición de sus propios indicadores, ya que la realidad de cada unidad es diversa, los ritmos también lo son, por lo que algunas unidades tienen su trabajo muy avanzado, sobre todo la Inteligencia Artificial (que generó un informe específico completo sobre los indicadores de impacto de género). El año 2026 será un año para seguir profundizando en la definición de estos indicadores y el año que viene para sistematizar y realizar un seguimiento.

ASPECTOS INNOVADORES:

La integración de la perspectiva de género en la actividad de la organización puede ser un objetivo muy abstracto y gracias a este proceso hemos tenido la oportunidad de aterrizar y dar cuerpo a este ejercicio indeterminado. La incorporación de la perspectiva de género en toda la actividad de la organización ha sido y sigue siendo un reto desde hace tiempo; además en Elhuyar, como en otras muchas organizaciones, la oferta de actividades y servicios y productos es muy variada. Esto ha dificultado enormemente dar pasos en cuanto a la actividad, pero optamos por afrontar este reto con tranquilidad, conociendo bien la realidad de cada unidad y dedicando el tiempo y la reflexión necesarias para realizar este ejercicio. El mimo y la paciencia nos han permitido, además de identificar los indicadores comunes a nuestra diversidad, realizar un ejercicio para que cada unidad defina los indicadores asociados a su actividad. Además, este proceso ha posibilitado espacios de reflexión y aprendizaje entre los y las compañeras para trabajar sobre elementos que quizás no se habían compartido ni trabajado hasta entonces: la incorporación de la perspectiva de género en nuestra actividad.

RESULTADOS (impactos positivos o reducción de efectos negativos):

Los resultados son, a día de hoy, algunos indicadores. Indicadores de impacto de género como hoja de ruta para la transformación. El resultado cualitativo ha sido el propio proceso, que ha permitido analizar a qué mirar y cómo trabajar con perspectiva de género en la propia actividad.

Sin embargo, podremos ver los resultados reales con el paso de los años. Realizando un seguimiento de estos indicadores y en un plazo de cuatro años se podrá analizar su trazabilidad y medir el impacto

de nuestra actividad en la igualdad de género. Con este análisis, tendremos la oportunidad de definir claves y estrategias de transformación más efectivas de cara al futuro.

INTEGRADA EN LA GESTIÓN:

Cada unidad ha definido en su plan anual de gestión el sistema de integración de este ejercicio. Realizando un seguimiento de las reuniones de equipo de la unidad, asignando una persona responsable o prestando especial atención al indicador que le corresponde a cada compañera/o. Asimismo, la Comisión de Igualdad hará un seguimiento exhaustivo de la elaboración de los indicadores, analizando la evolución de cada unidad y trabajando la perspectiva de grupo; siendo un espacio para una reflexión compartida, nos permitirá aprender e interactuar unos con otros.

EFFECTIVA Y EFICIENTE:

Cada unidad nos permitirá analizar el impacto de género de su actividad de una manera sencilla, además nos permitirá ver la evolución de los pasos que vamos dando a lo largo de los años. En consecuencia, nos permitirá tomar las medidas, cambios y adaptaciones precisas para mejorar y para una transformación real.

PARTICIPACIÓN Y ALCANCE DE LA PRÁCTICA:

Ha habido diferentes momentos de participación en este proceso. En la primera fase de escucha participaron dos miembros de cada unidad en una entrevista en profundidad, un total de 12 personas. A continuación, los miembros de la Comisión de Igualdad tomaron el relevo, en esas fechas la persona responsable de cada unidad y una técnica/o participaban en la Comisión y ellas gestionaron el primer ejercicio de asunción de compromisos. Por último, en el momento que traemos la reflexión a los indicadores, en la Comisión ya participamos dos miembros de cada unidad, pero no las personas responsables. Pues bien, a lo largo de todo el proceso han participado diferentes compañeros y compañeras. Además, a lo largo de todo el proceso, todas las reflexiones que se han realizado en la Comisión de Igualdad se han trasladado a cada una de las unidades, donde se han materializado los compromisos e indicadores. En definitiva, toda la organización ha sido consciente de ello y ha participado más directa o indirectamente en la definición de todo ello.

DOCUMENTADA:

A lo largo de este proceso hemos ido generando diferentes documentos, primero un Excel que recoge las conclusiones derivadas de la fase de escucha (bajo los mismos criterios en todas las unidades). Y por último, a partir de ese documento cada unidad ha creado su propia herramienta. Unas han integrado los indicadores en ese mismo documento y otras han creado una herramienta más compleja

que recoge su propio sistema de indicadores, completándolo con un documento Word explicativo y enmarcado.

FACTORES DE ÉXITO:

La incorporación de la perspectiva de género en la actividad de Elhuyar ha supuesto desde el principio un reto importante y dada la naturaleza diversa de la organización ha sido difícil conseguir que este ejercicio llegue a buen puerto. El primer factor de éxito ha sido ofrecer tiempo, hacer un pequeño diagnóstico previo. Como se ha mencionado al principio, conocer la realidad de cada unidad y hacer una reflexión bajo los mismos criterios. La implicación de las responsables de las unidades en el proceso ha sido también la clave para que posteriormente todas personas de cada unidad asuman la responsabilidad de integrar y sistematizar estos indicadores.

Por último, el factor importante ha sido la canalización de espacios de reflexión compartida, de aprendizaje mutuo y de reflexión para el aterrizaje de definiciones. La gestión y coordinación del tema por una Comisión de Igualdad. Hay que señalar que la presencia de miembros interesados en el tema en esta Comisión de Igualdad, así como la presencia del coordinador general de la entidad y de la responsable de las personas, han dotado de una gran legitimidad al trabajo.

TRANSFERIBILIDAD:

La trayectoria seguida por el proceso (Escuchar → Diagnosticar → Adquirir compromisos → Definir indicadores → Sistematizar) es universal. Cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, puede utilizar una hoja de ruta compuesta por los mismos 5 pasos para incorporar la perspectiva de género en su actividad.

Nuestro modelo ha demostrado que se puede aplicar con éxito en unidades de muy diversa naturaleza: tanto en departamentos orientados a servicios como en aquellos de carácter más tecnológico e innovador (como la unidad de Inteligencia Artificial). Esta flexibilidad le permite ser un modelo interesante de replicación en empresas complejas con múltiples líneas de negocio o departamentos.

Los materiales generados en el proceso, las guías de diálogo o las metodologías de definición de indicadores pueden utilizarse directamente como guías de buenas prácticas y materiales de referencia para otras organizaciones.

APRENDIZAJES:

1. Superación del modelo "la misma medida para todas/os": Valor de la singularidad

- **Aprendizaje:** Dentro de una organización plural, cada unidad tiene su propia realidad, ritmos y grado de madurez. La incorporación efectiva de la perspectiva de género requiere un ejercicio de escucha inicial exhaustivo y respeto por las especificidades de cada unidad. Los cambios deben construirse desde dentro y desde la cotidianidad de una misma, no imponiéndolos de arriba abajo.

2. Equilibrio entre el trabajo individual y la reflexión grupal

- **Aprendizaje:** La estructura de la Comisión de Igualdad (con dos representantes por unidad) ha demostrado ser una fórmula perfecta. Aunque el trabajo se ha hecho unidad por unidad, compartir reflexiones e inquietudes en un espacio común ha reforzado la visión de equipo y la cohesión interna. El aprendizaje mutuo ha enriquecido todo el proceso, actuando las unidades más avanzadas como un guía para los demás.

3. Pasar de los compromisos voluntarios a la necesidad de indicadores sistematizados

- **Aprendizaje:** La adopción de acciones y compromisos cualitativos ha sido un interesante punto de partida, pero el verdadero paso cualitativo y transformador se da en la definición de indicadores de impacto de género. Porque lo que no se mide no cambia. Este proceso nos ha demostrado que el paso de los compromisos a las métricas es la clave para integrar de forma sostenible las políticas de igualdad en el sistema de gestión de la organización.

4. Complementariedad entre macro y micro

- **Aprendizaje:** Medir el impacto de género de una organización requiere dos miradas y ambas son complementarias. Por un lado, se necesitan **indicadores generales a nivel institucional** que ofrezcan una fotografía macro y un análisis más variado (por ejemplo, medir quién lidera proyectos de prestigio en función del sexo). Por otro lado, se necesitan **indicadores específicos de cada unidad** relacionados con su actividad específica.

5. Las transformaciones profundas requieren procesos y tiempos de larga duración

- **Aprendizaje:** La incorporación transversal de la perspectiva de género no es una acción puntual, sino un profundo cambio cultural y estructural. Esta trayectoria de cuatro años (2022-2026) nos ha enseñado que los procesos necesitan tiempo para asentarse y aterrizar: escuchar, adquirir compromisos, definir indicadores y, finalmente, sistematizarlos. Dar a cada fase su tiempo y gestionar los plazos con flexibilidad es la garantía de éxito y de adhesión interna.

MATERIAL QUE ACREDITE LA PRÁCTICA:

1. **FASE DE ESCUCHA: GUIÓN**
2. **UNA HERRAMIENTA QUE RECOGE LA SITUACIÓN, COMPROMISO E INDICADORES DE CADA UNIDAD**

GIDOIA:

Sarrera:

- Zuen unitatean egiten den lana nola laburtuko zenuke? Zein da zuen jarduera, zerbitzu-eskaintza edo produktua?
- Orain arte, kontuan hartu duzue zuen jardunaren eragin-eremuan emakume eta gizonen egoera zein den? Genero-ikuspegiz lan egiteko bidean urratsik egin duzue?
- Sistematizaturik dago nola integratu behar dugun genero-ikuspegia edo zein irizpide jarraitu behar ditugun ala bakoitzaren gain geratzen da?

Lankide berrien harrera:

- Jende berria etortzen denean nola egiten zaie eguneroko lanera harrera? Edukiei dagokienez. Lanean genero ikuspegia bermatzeko zer lanketa egiten da? Lantzen al da berriaz gai honen garrantzia?

Trebakuntza

- Aurreko guztiari erantzuteko edo hori landu ahal izateko, trebakuntzarik jaso duzue berdintasunarekin lotuta? Edo zein izan da zuen lanean eragin zuzena izan duen gogoeta? Trebakuntza egin baduzue, nortzuek jaso duzue?
- Egun zein behar espezifiko dituzue trebakuntzari dagokionez? Beharra duzuela uste duzue ala badituzue baliabideak?

Elhuyar taldea

- Baduzue beste unitateetan genero-ikuspegia txertatzeko egiten den lanaren berri? Uste duzue interesgarria izan daitekeela elkarrengandik ikasteko espazioak izatea?
- Azken urteetan Berdintasunerako Planaren inpaktua nabaritu al duzue? Eraginik izan du zuen lanean? Zein? Jendeak ba al du Planaren berri?