

Evaluación de los Planes Operativos de Acción 2020 y 2025 para reducir la Brecha Salarial en Euskadi en el marco del III Plan Operativo de Acción 2026-2030

junio 2026

EMAKUNDE
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde autonomiadunaOrganismo Autónomo del
EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, TRABAJO Y EMPLEO

Índice

1. PRESENTACIÓN……3

2. EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN: GRADO DE AVANCE DE LAS MEDIDAS……5

2.1. Grado de implementación de las medidas previstas en los Planes Operativos de Acción I y II……5

2.2. Presupuesto ejecutado en relación con las medidas de los Planes desarrollados hasta la fecha……10

2.3. Evolución de los principales indicadores recogidos en la Estrategia……12

3. RETROSPECTIVA: VALORACIÓN DEL CAMINO RECORRIDO……16

3.1. Valoración del desarrollo de las medidas enmarcadas en los Planes Operativos de Acción ejecutados……16

3.2. Valoración sobre el desarrollo, la gobernanza y la coordinación y seguimiento de la Estrategia……22

3.3. Valoración de las principales dificultades identificadas en el camino……24

4. MIRADA FUTURA: RETOS GENERALES Y ESPECÍFICOS……27

4.1. Retos generales para el III Plan Operativo de Acción 2026-2030……27

4.2. Retos específicos de los departamentos y organismos autónomos implicados en el III Plan Operativo de Acción 2026-2030……30

1. PRESENTACIÓN

La Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi aprobada en 2018 tiene como meta situar a Euskadi, para el año 2030, entre los países europeos con menor brecha salarial. Así mismo, la Estrategia 2030 para la igualdad de mujeres y hombres en la CAE establece entre sus metas cuestiones como reducir en cinco puntos la brecha salarial de género en Euskadi o reducir al menos, a la mitad, la brecha de género con relación a la tasa de empleo en la CAE.

La Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi obedece al objetivo prioritario de impulsar medidas económicas y sociales para avanzar en la igualdad retributiva, promover la transparencia salarial en las empresas y combatir la discriminación salarial entre mujeres y hombres. Con ello se busca contribuir no sólo al empoderamiento y mayor autonomía económica de las mujeres, sino también al crecimiento económico, al aumento de la productividad y a la conciliación corresponsable de la vida familiar, personal y laboral.

De cara a impulsar esta Estrategia se han elaborado diversos Planes Operativos de Acción, a partir de los cuales los distintos departamentos y organismos autónomos de Gobierno Vasco implicados han ido ejecutando medidas que contribuyen a impulsar las principales directrices y objetivos específicos marcados en la Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi de cara a avanzar en una mayor igualdad salarial entre mujeres y hombres.

El I Plan Operativo de Acción 2020, incluye un total de 60 medidas para el periodo 2019-2021, agrupadas en los cuatro ejes que vertebran la Estrategia[1]. El II Plan Operativo de Acción 2022-2025, con 74 medidas en los distintos ejes, abarca el periodo 2022-2025. La Estrategia, además, incluye específicamente medidas para impulsar un Plan de Incorporación de la Mujer a la Industria-PIMI y 23 de las 74 medidas recogidas en el II Plan de Acción 2022- 2025 hacen referencia al mismo.

En estos Planes se han visto implicados 8 departamentos y 1 organismo autónomo del Gobierno Vasco[2]: Industria, Transición Energética y Sostenibilidad; Educación; Bienestar, Juventud y Reto Demográfico; Salud a través de Osakidetza, Hacienda y Finanzas; Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno; Economía, Trabajo y Empleo (incluido Lanbide); Lehendakaritza y Emakunde.

[1] Reducir la desigualdad salario/hora; Reducir la desigualdad en cuanto a la jornada laboral; Educación y sensibilización social y Sensibilización empresarial y sindical.

[2] El Decreto 18/2024, de 23 de junio, del Lehendakari, de creación, supresión y modificación de los departamentos de la Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco y de determinación de funciones y áreas de actuación de los mismos, reestructuró la composición de los departamentos del Gobierno Vasco.

Además, anualmente se realizan los Informes de seguimiento de las medidas y actuaciones puestas en marcha a través de la Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi y sus Planes Operativos de Acción, de cara a medir el grado de avance y ejecución de medidas y actuaciones previstas. Estos informes ofrecen información pormenorizada cuantitativa y cualitativa sobre el desarrollo de cada una de las medidas puestas en marcha a lo largo de ese año por los diferentes departamentos y organismos autónomos implicados. En concreto se cuenta con los informes de seguimiento y evaluación de los años 2019, 2021, 2022, 2023 y 2024.

En el marco de la elaboración del III Plan Operativo de Acción 2026-2030 se ha elaborado este informe que, por un lado, ofrece una evaluación de los anteriores Planes a través del análisis y revisión de los Informes de seguimiento anuales (con información de datos correspondientes a 2019, 2021, 2022, 2023 y 2024). . Para ello se han analizado las fuentes secundarias pertinentes (informes, memorias, etc.). Por otro, esta evaluación se complementa con fuentes primarias, mediante contenido de carácter más cualitativo recogido a partir de la información proporcionada por los departamentos y organismos autónomos. Con ello ha sido posible realizar una retrospectiva del camino andado, así como identificar futuros retos. Para ello, se ha realizado una consulta directa mediante cuestionario online a los departamentos y organismos que hasta la fecha han participado en los anteriores planes; se ha entrevistado a responsables de algunos de los departamentos para ampliar la información y se han llevado a cabo sesiones grupales tanto con los departamentos implicados hasta la fechas como con aquellos que participarán por primera vez en el III Plan Operativo de Acción 2026-2030. También se ha realizado una sesión de trabajo con quienes han ejercido y ejercen actualmente el liderazgo de la Estrategia (Lehendakaritza, Departamento de Economía, Trabajo y Empleo y Emakunde), de cara a reflexionar fundamentalmente sobre el desarrollo de la Estrategia, su gobernanza y el seguimiento.

El informe se compone de los siguientes apartados:

- *Evaluación de la implementación de los Planes*: ofrece una visión de conjunto más cuantitativa sobre el grado de implementación de las medidas (según el eje, departamento responsable, presupuesto ejecutado…), así como algunos datos cuantitativos a partir de fuentes de información secundarias (indicadores de evaluación y seguimiento previstos en la Estrategia). *En este apartado se recoge información de aquellos Departamentos y Organismo Autónomo que hasta la fecha se han visto implicados en le Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi.*
- *Retrospectiva: valoración del camino recorrido*: aporta información cualitativa a partir de las entrevistas, cuestionarios y sesiones grupales con los responsables de los departamentos y organismos autónomos participantes sobre la valoración del desarrollo de las medidas; la gobernanza, coordinación y seguimiento del Plan o las principales dificultades encontradas en este tiempo. *En este apartado se recoge información de aquellos Departamentos y Organismo Autónomo que hasta la fecha se han visto implicados en le Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi.*

- *Mirada futura: retos generales y específicos:* permite conocer los principales retos que se atisban de cara al III Plan Operativo de Acción 2026-2030 así como retos específicos de cada departamento u organismo autónomo. *En este apartado se recoge información los Departamentos y Organismos autónomos que se verán implicados en el III Plan Operativo de Acción 2026-2030.*

2. EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN: GRADO DE AVANCE DE LAS MEDIDAS

En este capítulo se ofrece, a partir de los Informes de seguimiento anuales que proporcionan información hasta 2024, un análisis del **grado de implementación y cumplimiento alcanzado** por los dos Planes Operativos de Acción de 2020 y de 2025 para reducir la Brecha Salarial en Euskadi. Los resultados se ofrecen clasificados a partir de diferentes criterios que posibilitan lecturas diversas de los datos (eje al que corresponde, departamento responsable…). Además, se ofrece también información sobre las medidas vinculadas con el Plan de incorporación de la Mujer a la Industria (PIMI).

2.1. Grado de implementación de las medidas previstas en los Planes Operativos de Acción I y II

El I Plan Operativo de Acción 2020, preveía un total de 60 medidas, de las cuales el 61% correspondían a los Ejes 2 y 3. Del total de medidas contempladas en este I Plan Operativo de Acción 2020 **se implementaron completamente[3] el 70,7%.** Por ejes, se observa que el eje 1, relativo a reducir la diferencia en el salario/hora con un grado de implantación medio del 88,9% y el eje 3, de educación y sensibilización social, con un 80% de sus medidas completamente implantadas, son los que presentan mayor grado de desarrollo.

Por su parte, el II Plan Operativo de Acción 2022-2025, con 74 medidas de las cuales el 56% corresponden a los Ejes 2 y 4. Del total de medidas se han llegado **a completar en su totalidad el 63,5% de las medidas**. En el caso de este II Plan Operativo de Acción 2022-2025, a lo largo del 2025 se ha continuado implantando y completando algunas medidas, por tanto el porcentaje de implantación final será previsiblemente superior[4]. Si analizamos el grado de desarrollo por ejes, se observa que los ejes 2, de reducir la desigualdad en la jornada laboral y el 4, de sensibilización empresarial y sindical, son los que presentan una mayor implantación de sus medidas, con valores medios del 65,2% y 84,2%, respectivamente.

[3] En los informes de seguimiento el grado de implantación siempre es anual, en función de lo previsto para ese año. Las medidas con vigencia para varios años están divididas según lo que se prevé realizar cada año. Cuando un departamento no ha podido implantar el 100% de las medidas para ese año, puede deberse a distintos factores: por un cambio en las prioridades, por falta de medios, por el covid…

[4] El informe de seguimiento con los datos de 2025 se realiza en 2026, por tanto actualmente no existe información referida a 2025.

MEDIDAS PREVISTAS Y MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS EN LOS PLANES OPERATIVOS 2020 Y 2025 SEGÚN EL EJE AL QUE PERTENECEN. Número y Porcentajes.

	I PLAN OPERATIVO 2020				II PLAN OPERATIVO 2025			
EJE	Nº MEDIDAS CONTEMPLADAS	% MEDIDAS CONTEMPLADAS (% ver.)	Nº MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS[5] (valor medio)	% MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS Valor medio (% hora.)	Nº MEDIDAS CONTEMPLADAS (% ver.)	% MEDIDAS CONTEMPLADAS	Nº MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS (valor medio)	% MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS Valor medio (% hora.)
EJE 1 Reducir la desigualdad salario/hora	12	20,0	11	**88,9**	17	22,9	9	**52,9**
EJE 2 Reducir la desigualdad en cuanto a la jornada laboral	22	36,7	12	**36,9**	23	31,1	15	**65,2**
EJE 3 Educación y sensibilización social	15	25,0	14	**80,0**	15	20,3	7	**46,7**
EJE 4 Sensibilización empresarial y sindical	11	18,3	9	**66,7**	19	25,7	16	**84,2**
TOTAL	**60**	**100,00**	46	**70,7**	**74**	**100,00**	**47**	**63,5**

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de los datos de los Informes de seguimiento anuales.

Nota: se ha cogido el valor medio de los años correspondientes a cada Plan: I Plan 1019-2021 y II Plan 2022-2024.

Hay que tener en cuenta que en el reporte realizado por los departamentos participantes a lo largo de los informes anuales de seguimiento, se incluía también una categoría que recogía las medidas parcialmente completadas. Por tanto, teniendo en cuenta ambas categorías, el nivel de implantación en todos los ejes se elevaría notablemente.

Del mismo modo, existen algunas medidas que no se han podido realizar, por cambio en las prioridades departamentales o falta de recursos en algunos casos, y otras, que aunque han conseguido iniciarse, no han tenido la continuidad o desarrollo esperado. Si analizamos la distribución por departamentos, se observa que el grado de implantación de las distintas medidas es desigual y atiende a diversas razones. En el caso del I Plan operativo de acción, las dificultades para ejecutar algunas medidas se debió en parte a causas atribuibles a la pandemia COVID19 (debido a cambios en las prioridades y falta de medios). En el caso del segundo II Plan operativo de Acción 2022-2025, existen departamentos que por causas de organización interna, por un cambio en las prioridades o por tratarse de medidas que necesitan de la definición de un planteamiento concreto, no han podido abordar algunas medidas, como estaba previsto.

[5] Las medidas totalmente implementadas varían por años, cada año se pregunta específicamente por el grado de desarrollo de cada medida de cada eje ese año. Se han utilizado valores medios.

Con todo ello, existen departamentos que sí que han podido ir implantando sus medidas y presentan elevadas tasas de implantación, como son el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, el Departamento de Hacienda y Finanzas y el organismo autónomo Emakunde, con tasas de implantación entre el 70% -80% o los Departamentos de Educación y Bienestar, Juventud y Reto Demográfico, que rondan un % medio del 60%. El Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, Emakunde y el Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico son los departamentos que agrupaban un mayor porcentaje de medidas a implementar.

MEDIDAS PREVISTAS Y MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS EN LOS PLANES OPERATIVOS de Acción 2020 Y 2025 SEGÚN EL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECEN. Número y Porcentajes.

	I PLAN OPERATIVO 2020				II PLAN OPERATIVO 2025			
DEPARTAMENTO	Nº MEDIDAS CONTEMPLADAS	% MEDIDAS CONTEMPLADAS (% ver.)	Nº MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS (valor medio)	% MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS Valor medio (% hora.)	Nº MEDIDAS CONTEMPLADAS (% ver.)	% MEDIDAS CONTEMPLADAS	Nº MEDIDAS O TOTALMENTE IMPLEMENTADAS (valor medio)	% MEDIDAS TOTALMENTE IMPLEMENTADAS Valor medio (% hora.)
Industria, Transición Energética y Sostenibilidad	5	8,3	4	**80,0**	3	4,1	1	**33,3**
Hacienda y Finanzas[6]	2	3,3	1	**50,0**	4	5,4	3	**75,0**
Educación	11	18,3	8	**72,7**	10	13,5	6	**60,0**
Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno	5	8,3	2	**40,0**	5	6,8	0	**0,0**
Bienestar, Juventud y Reto Demográfico	14	23,3	10	**71,4**	14	18,9	8	**57,1**
Economía, Trabajo y Empleo (incluido Lanbide)	15	25,0	13	**86,7**	18	24,3	13	**72,2**
Emakunde	7	11,7	5	**70,0**	14	18,9	12	**85,7**
Salud-Osakidetza	-	-	-	**-**	5	6,8	4	**80,0**
Lehendakaritza[7]	1	1,7	0	**0,0**	1	1,4	0	**0,0**
TOTAL	**60**	**100,00**	**43**	**70,7**	**74**	**100,00**	**47**	**63,5**

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de los datos de los Informes de seguimiento anuales.

Nota: se ha cogido el valor medio de los años correspondientes a cada Plan; I Plan 1019-2021 y II Plan 2022-2024.

[6] En el caso del Dpto. de Hacienda y Finanzas, cabe señalar que en 2019 una de las dos meddas contempladas decayó por razones ajenas al propio Dpto.

7 La medida asignada a este departamento, es la medida 3.4.2 (Impulso de una acción internacional centrada en la divulgación y captación de buenas prácticas en materia de igualdad retributiva). Tal y como se ha venido recogiendo en los distintos informes de seguimiento anuales, esta medida no se podrá lleva a cabo hasta que no se elabore una Estrategia concreta y una valoración conjunta con otros departamentos implicados.

- Si atendemos al análisis por departamentos y organismo autónomo, se observa que durante el periodo de cinco años analizados:
- Emakunde es quien ha desarrollado un mayor porcentaje de las medidas asignadas, en concreto el 75,8% de las medidas han sido totalmente completadas si tomamos de referencia el valor medio, del periodo analizado. Con respecto al último año de análisis (2024) Emakunde ha completado el 92,3% de las medidas previstas para ese año.
- Así mismo, el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, siendo uno de los departamentos con mayor número de medidas (el 25% de las medidas corresponde a este departamento), ha desarrollado completamente el 68,6% de ellas. Desarrollo especialmente alto en 2021 y 2024.
- El Departamento de Educación por su parte, presenta un grado de desarrollo importante, con un valor medio del 65,1%.
- El Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico, es otro de los departamentos con medidas significativas para la reducción de la Brecha salarial y presenta un valor medio de implantación total del 54,4%.
- El Departamento de Hacienda y Finanzas, presenta una implantación del 65% de sus medidas y en este caso, además, resulta destacable el compromiso del Departamento con la Estrategia, incorporando anualmente nuevas medidas no previstas inicialmente.
- El Departamento de Industria, Transición Energética y Sostenibilidad ha completado el 43,3% de sus medidas.
- El Departamento de Salud, sin ser un departamento con numerosas medidas, ha conseguido implantar el 66% de ellas.

GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVISTAS EN LOS PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN 2020 Y 2025 SEGÚN EL DEPARTAMENTO QUE ES RESPONSABLE. Porcentajes.

	MEDIDAS TOTALMENTE COMPLETADAS (%)					
DEPARTAMENTO	**2019**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Valor medio**
Industria, Trans. Energética y Sostenibilidad	100	33,3	33,3	50	--	43,3
Hacienda y Finanzas	50,0	50,0	75,0	75,0	75,0	65,0
Educación	63,6	75	55,6	71,4	60	65,1
Bienestar, Juventud y Reto Demográfico	33,3	63,6	50	41,7	83,3	54,4
Economía, Trabajo y Empleo (incluido Lanbide)	40	87,5	66,7	68,8	80	68,6
Emakunde	57,1	83,3	69,2	76,9	92,3	75,8
Salud-Osakidetza	--	--	100	100	--	66,0
Gobernanza, Adminis. Digital y Autogobierno	40	--	--	--	--	8,0
Lehendakaritza	--	--	--	--	--	0,0
TOTAL	**2,7**	**53,6**	**60,0**	**63,8**	**53,4**	**63,5**

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de los datos de los Informes de seguimiento anuales.

- Lehendakaritza[8] y el Departamento de Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno son departamentos que presentan un elevado porcentaje de medidas parcialmente desarrolladas pero no han conseguido finalizarlas totalmente, de ahí que presenten un grado de implantación más reducido.

La Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi, plantea cinco retos para eliminar las desigualdades salariales entre mujeres y hombres, entre los que se encuentra la reducción de la segregación ocupacional, una de las principales causas de la brecha salarial. Los sectores y profesiones en los que se concentran las mujeres generalmente están peor remunerados que aquellos en los que se concentran los hombres. Ante esta realidad, se plantea necesario atraer a más mujeres a sectores como el industrial y a ocupaciones más relacionadas con las competencias técnicas y tecnológicas, dadas su infrarrepresentación. De ahí la importancia de la elaboración de Planes y medidas concretas que favorezcan la incorporación de la Mujer a la Industria. El Plan de incorporación de la Mujer en la industria formaba parte de la planificación estratégica de gobierno, en la legislatura 2020-2024 junto con la Estrategia de la Brecha Salarial y otras como el V Plan Vasco de la Formación Profesional, la Estrategia de Educación STEAM Euskadi o el IV Plan Vasco de Familias.

En los Planes Operativos de Acción I y II, existían algunas medidas expresamente vinculadas al Plan de Incorporación de la Mujer en la Industria citado y cuyo seguimiento se ha realizado anualmente. Según los informes de evaluación realizados, su evolución por años ha sido desigual, destacando positivamente el desarrollo de 2021 y 2024. De media, se han desarrollado totalmente durante este periodo, **el 63,5% de las medidas de dicho Plan**. Según ejes, el grado de implantación varía de unos a otros.

GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS VINCULADAS CON EL PLAN DE INCORPORACIÓN DE LA MUJER A LA INDUSTRIA PREVISTAS EN LOS PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN 2020 Y 2025 SEGÚN EJE DE ACTUACIÓN AL QUE PERTENECEN. Porcentajes.

MEDIDAS TOTALMENTE COMPLETADAS (%)						
EJE	**2019**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Valor medio**
EJE 1 Reducir la desigualdad salario/hora	62,5	50,0	22,2	42,9	60,0	52,9
EJE 2 Reducir la desigualdad en cuanto a la jornada laboral	46,2	75,0	80,0	55,6	100,0	65,2
EJE 3 Educación y sensibilización social	100,0	--	--	100,0	--	46,7
EJE 4 Sensibilización empresarial y sindical	33,3	100,0	100,0	57,9	100,0	84,2
TOTAL	**52,0**	**70,6**	**59,1**	**42,9**	**77,8**	**63,5**

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de los datos de los Informes de seguimiento anuales.

[8] En el caso de Lehendakaritza: la medida asignada a este departamento, es la medida 3.4.2 (Impulso de una acción internacional centrada en la divulgación y captación de buenas prácticas en materia de igualdad retributiva). Tal y como se ha venido recogiendo en los distintos informes de seguimiento anuales, esta medida no se podrá lleva a cabo hasta que no se elabore una Estrategia concreta y una valoración conjunta con otros departamentos implicados.

2.2. Presupuesto ejecutado en relación con las medidas de los Planes desarrollados hasta la fecha

En este apartado se presentan los resultados del grado de ejecución presupuestaria en relación con las medidas de los Planes Operativos de Acción I y II, desarrolladas a lo largo de los últimos años.

No obstante, conviene aclarar que no ha sido posible recoger toda la información relativa a la ejecución presupuestaria del total de medidas objeto de estudio, ya que por un lado, existen medidas que no tienen asignada una cuantía específica para su implementación pues que los gastos son sufragados a través de los recursos propios del departamento, y por otro, en algunos casos, no se ha podido acceder a la información sobre el presupuesto ejecutado.

Además, cabe tener en cuenta que en el caso de algunas medidas los datos recogidos sobre su presupuesto son aproximaciones estimados (varían según el caso y departamento), dado que no siempre los departamentos disponen de la información que se les solicita con un nivel de desagregación suficiente. Por otro lado, también cabe considerar que algunas medidas se han puesto en marcha recientemente y aún no ha habido tiempo de ejecutar el presupuesto. Dicho esto, los datos que se recogen en este apartado del informe deben tomarse como orientativos e interpretarse con cierta cautela.

Para la evaluación de la ejecución presupuestaria, se ha tomado como dato el presupuesto final ejecutado sobre el inicial previsto, tal y como se desprende de los diferentes informes de seguimiento anuales realizados. Cada año, el número de medidas sobre las que se disponen datos cuantitativos (€), son menos a las contenidas en el Plan, ya que algunas de ellas, se han ejecutado con recursos propios de cada departamento.

El porcentaje de presupuesto previsto finalmente ejecutado, es especialmente alto en el año 2021, cuando se ejecutó el 86%, seguido del año 2023 con un 80% de ejecución presupuestaria.

Con esto, **la ejecución presupuestaria media a lo largo de los distintos años de ejecución de la Estrategia y sus Planes Operativos de Acción se sitúa en el 78,7%.** Una proporción notable.

Por ejes, es especialmente alta la ejecución presupuestaria tanto del eje 2 que trata de reducir desigualdad jornada laboral (valor medio de los 5 años 82,7%) y del eje 3, centrado en la educación y sensibilización social (media 5 años 78,8%). Sin embargo el eje 1, relativo a reducir la desigualdad salario/hora, presenta una ejecución presupuestaria desigual, ya que los primeros años su ejecución presupuestaria fue algo menor pero aumenta después hasta un notorio 89%.

En términos absolutos, según los informes de seguimiento anual realizados, el volumen presupuestario total ejecutado a lo largo de estos años, alcanza una suma total próxima a los 293.170 millones de euros[9].

PRESUPUESTO EJECUTADO TOTAL EN RELACIÓN CON LAS MEDIDAS RECOGIDAS EN LOS PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN I Y II (en millones de euros)

PRESUPUESTO EJECUTADO						
	2019	2022	2022	2023	2024	TOTAL
Volumen total	**96,623**	**56,595**	**55,061**	**68,022**	**16,868**	**293,170**

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de los datos de los Informes de seguimiento anuales.

PRESUPUESTO EJECUTADO SOBRE PREVISTO EN RELACIÓN CON LAS MEDIDAS RECOGIDAS EN LOS PLANES OPERATIVOS DE ACCIÓN I Y II SEGÚN EJE DE ACTUACIÓN. Porcentajes.

PRESUPUESTO EJECUTADO SOBRE PREVISTO (%)						
EJE	**2019** 26 medidas	**2021** 30 medidas	**2022** 42 medidas	**2023** 45 medidas	**2024** 23 medidas	**Valor medio**
EJE 1 Reducir la desigualdad salario/hora	43,9	35,8	39,9	46,4	89,8	51,2
EJE 2 Reducir la desigualdad en cuanto a la jornada laboral	75,4	88,1	75,1	82,5	92,5	82,7
EJE 3 Educación y sensibilización social	91,7	95,4	94,8	13,7	98,6	78,8
EJE 4 Sensibilización empresarial y sindical	55,4	88,3	48,8	92,5	98,3	76,7
TOTAL	**75,7**	**86,1**	**73,7**	**80,0**	**77,8**	**78,7**

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de los datos de los Informes de seguimiento anuales.
Nota: Las medidas desarrolladas cada año, con recursos propios, no computan

El presupuesto ejecutado del año 2024, es inferior al de años anteriores ya que el número de medidas realizadas a través de recursos propios en los distintos departamentos, ha sido mayor este año.

[9] La información cuantitativa del presupuesto ejecutado se obtiene sobre el total de medidas contempladas cada año que disponen de información cuantitativa (las medidas que se desarrollan con recursos propios no computan y las medidas sin información cuantitativa quedan también excluidas del cómputo).

2.3. Evolución de los principales indicadores recogidos en la Estrategia.

El modelo de Gobernanza de la Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi, recoge **un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación que permitan monitorizar y analizar el cumplimiento de la Estrategia y de los Planes Operativos de Acción**, constituyendo un Cuadro de Mando. Este Cuadro de Mando está formado por un listado de 15 indicadores que considera tanto aspectos relacionados con el contexto y el entorno de la brecha salarial, como aspectos relacionados directamente con los resultados de las medidas concretas incluidas en los Planes Operativos de Acción. En este apartado se analiza la evolución de cada uno de ellos.

EVOLUCIÓN INDICADORES DE BRECHA SALARIAL: 2016-2024								
Nº	Indicador	dato en 2016	dato en 2019	dato en 2020	dato en 2021	dato en 2022	dato en 2023	dato en 2024
1	Brecha salarial según ganancia media anual por persona trabajadora %	24,4	19,5	17,9	16,7	16,5	12,8	--
2	Brecha salarial por hora normal de trabajo %	14,3	9,5	8,3	7,3	8,8	3,6	--
3	Mujeres en las nuevas matriculaciones en estudios STEAM en el ámbito Universitario %	32,05	32,24	32,72	33,07	33,73	34,30	--
4	Mujeres en las nuevas matriculaciones en las ramas de la Formación Profesional industrial (G. medio + superior) %	8,09	9,54	10,29	9,78	10,15	10,57	--
5	Tiempo promedio dedicado a los trabajos domésticos y al cuidado de personas del hogar en el periodo de un día. Horas: minutos	2:53:00	2:34:00	2:34:00	2:34:00	2:34:00	2:40:30	--
6	Diferencia porcentual en la tasa de contratación temporal de las mujeres respecto a los hombres %	5,4	4,4	5,6	7,6	8,4	7,2	8,4
7	Diferencial de la tasa de actividad femenina sobre la masculina %	-10,2	-9,3	-9,2	-9	-9,2	-9	-7,7
8	Diferencia porcentual en la tasa de contratación a tiempo parcial de las mujeres respecto a los hombres %	20,5	20,2	19,9	17,8	16,5	18,4	18,8
9	Empresas beneficiarias de las ayudas públicas vinculadas a la conciliación y corresponsabilidad (Nº) (*)	--	--	--	--	42	27	28
10	Inspecciones de fraude laboral y discriminación laboral realizadas (Nº) (*)	--	--	--	41	38	17	9
11	Denuncias registradas en el Buzón contra el Fraude Laboral vinculadas con la discriminación salarial (Nº) (*)	--	--	--	0	0	11	14
12	Empresas con Planes para la Igualdad	--	--	--	135	351	284	290
13	Personas formadas en el ámbito de la brecha salarial, la conciliación y la corresponsabilidad (Nº)	--	--	--	1.700	1.715	695	408
14	Hombres y de mujeres beneficiarias de las ayudas públicas vinculadas a la conciliación y corresponsabilidad (Nº)	--	--	--	15.801	13.286	14.485	12.635
15	Contratos mejorados a mujeres como consecuencia de las inspecciones realizadas a las empresas (Nº) y en %	--	--	--	--	2.373/42%	956/39%	3.345/9%

Fuente: Informes de Evaluación y Seguimiento de las medidas recogidas en los Planes Operativos de Acción I y II.

Ganancia media anual por persona

El desarrollo de la Estrategia y de los Planes Operativos de Acción ha contribuido a reducir la Brecha Salarial **según la ganancia media anual por persona trabajadora**. Partiendo del último diagnóstico del II Plan Operativo 2022-2025, en el año 2019 la brecha era del 19,5% (5 puntos porcentuales menos que en el diagnóstico previo al I Plan Operativo 2020 con datos de 2016, que se situaba en el 24,4%) mientras que en 2023 cae hasta el 12,8%, lo que supone una reducción de casi 7 puntos porcentuales.

Tasa de actividad femenina

En este sentido, el desarrollo de la Estrategia y de los Planes Operativos de Acción parece que están suponiendo una mejora de la **tasa de actividad femenina**[10], que ha crecido paulatinamente. En 2009 representaba el 47,6% mientras que en 2024 asciende al 52,6%.

Tasa de contratación a tiempo parcial

Así mismo, la **tasa de contratación a tiempo parcial**[11] se ha reducido en el caso de las mujeres a lo largo de los últimos años. En 2016, la diferencia en la tasa de contratación a tiempo parcial de las mujeres respecto a los hombres era del 20,5%, y en 2024, según los últimos datos disponibles, la contratación parcial es un 18,8% mayor en las mujeres que en los hombres, por tanto se ha reducido en casi 2 puntos.

Empresas beneficiarias de las ayudas públicas vinculadas a la conciliación y corresponsabilidad

Respecto a la**s empresas beneficiarias de las ayudas públicas vinculadas a la conciliación y corresponsabilidad**[12]**, desde que se pusieron en marcha las ayudas, un total de 97 empresas** se han beneficiado de una línea de ayudas dirigidas a que las empresas vascas puedan hacer un diagnóstico de su situación y un plan de conciliación corresponsable. Las empresas beneficiadas este último 2024 fueron 28.

[10] Fuente: EUSTAT Encuesta de Población en Relación con la Actividad.
[11] Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.
[12] Fuente: Ayudas a empresas para implementar medidas de conciliación corresponsable de la vida personal, familiar y laboral del Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico (solicitud propia).

Inspecciones de fraude laboral y discriminación laboral

En relación con las **inspecciones de fraude laboral y discriminación laboral realizadas**[13], a lo largo de estos años, se han llevado a cabo 105 actuaciones inspectoras en materia de igualdad retributiva y en algunos casos se ha requerido de la subsanación de irregularidades detectadas.

Contratos mejorados a mujeres como consecuencia de las inspecciones realizadas a las empresas

A través de las inspecciones realizadas, **más de 6.600 contratos a mujeres se han transformado en contratos indefinidos y a tiempo completo,** lo que supone una mejora del 30% de los contratos totales revisados.

Denuncias registradas en el Buzón de Fraude laboral

El **Buzón contra el Fraude Laboral**[14] ha registrado un total de 25 denuncias vinculadas con la discriminación salarial desde su puesta en marcha.

Empresas con Planes para la Igualdad

En relación con las **empresas con Planes de Igualdad**, desde 2021 hasta 2024, son más de 1.000 las empresas con planes de igualdad registrados en la CAE[15]. Siendo este último año 2024, uno con mayor número de registros con 290 planes en total, por encima de 2023 y 2021. Entre estos planes, se encuentran algunos impulsados también desde las sociedades cooperativas.

Cabe señalar, que este último año 2024 se ha publicado una orden por la que se convoca y regula la concesión de subvenciones dirigidas a entidades entre cuyos fines figure el **promover el emprendimiento de las mujeres y la incorporación de talento femenino en los órganos de dirección de las empresas y organizaciones**[16]. A consecuencia de esta orden, se ha subvencionado un total de 7 entidades que han desarrollado 27 actividades y sea han beneficiado un total de 1.422 mujeres.

Personas formadas en el ámbito de la brecha salarial, la conciliación y la corresponsabilidad

En lo relativo a la formación recibida, aunque no se disponen de datos desagregados entre mujeres y hombres, el diseño y despliegue de una Agenda educativa y puesta en marcha junto con personas cuidadoras de la Escuela de Valores, que ha impulsado programas y actividades educativas para sensibilizar y formar

[13] Fuente: Plan específico de inspección de trabajo de igualdad retributiva del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo (solicitud propia).
[14] Fuente: Buzón virtual para informar sobre posibles discriminaciones salariales del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo (solicitud propia).
[15] Fuente: Registro y depósito de Convenios, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad del País Vasco. Departamento de Economía, Trabajo y Empleo (solicitud propia). Incluye Planes acordados, no acordados, vigentes y no vigentes (algunas empresas pueden contar con más de un Plan).
[16] Fuente: Departamento de Economía, Trabajo y Empleo (solicitud propia). Incluye Planes acordados, no acordados, vigentes y no vigentes (algunas empresas pueden contar con más de un Plan).

sobre el valor de los cuidados y los valores en el cuidado (adecuación y ética del cuidado, corresponsabilidad de hombres y mujeres…), ha supuesto más de 4.500 solicitudes en cuatro años (2021, 2022,2023 y 2024)[17].

Personas beneficiarias de las ayudas públicas vinculadas a la conciliación y corresponsabilidad

Respecto a las **ayudas a las personas beneficiarias de las ayudas públicas vinculadas a la conciliación y corresponsabilidad[18],** se mantienen estables alrededor de las 15.000 entre 2021 y 2022, en 2023 se sitúan en las 14.485 personas y en 2024 disminuyen ligeramente hasta las 12.635 personas. De éstas, el 83% han sido mujeres y el restante 17% han sido hombres.

[17] Datos recogidos en el indicador 13. Fuente: Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico.

[18] Datos recogidos en el indicador 14. Fuente: Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico.

3. RETROSPECTIVA: VALORACIÓN DEL CAMINO RECORRIDO

Esta cuestión ha sido abordada exclusivamente por los Departamentos y Organismo Autónomo que hasta la fecha se han visto implicados en le Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi[19].

El presente apartado recoge la valoración de los Departamentos y el organismo autónomo hasta ahora implicados en la Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi sobre el desarrollo de las medidas enmarcadas en los Planes Operativos de Acción ejecutados; el desarrollo general de la Estrategia en clave de gobernanza, coordinación y seguimiento y las dificultades identificadas en el camino. Cabe señalar que esta valoración parte de un proceso reflexivo con carácter autoevaluativo proveniente de las opiniones y percepciones de las personas participantes en ella.

3.1. Valoración del desarrollo de las medidas enmarcadas en los Planes Operativos de Acción ejecutados.

Mirada general del trabajo realizado

La capacidad y el nivel de impulso de cada departamento y organismo autónomo han sido muy diferente a lo largo de los años de ejecución de los Planes enmarcados en la Estrategia. Es por ello que algunos Departamentos valoran positivamente su desarrollo de medidas vinculadas a erradicar la brecha salarial, mientras que otros no tanto.

En líneas generales, la valoración media que hacen los Departamentos **con respecto a su trabajo en relación con la Estrategia y a las medidas impulsadas** para reducir la brecha salarial es de **6,9 puntos**. Sin embargo, se observan algunas diferencias: Los departamentos de Hacienda y Finanzas, Bienestar, Juventud y Reto Demográfico, Economía, Trabajo y Empleo, Salud y Emakunde, muestran una mayor satisfacción, mientras que es algo inferior en el caso de los departamentos de Industria, Transición Energética y Sostenibilidad y Gobernanza Administración Digital y Autogobierno.

VALORACIÓN GENERAL DEL TRABAJO EN RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA PARA REDUCIR LA BRECHA SALARIAL

Departamentos y Organismo Autónomo	Valoración (1-10)
Industria, Trans. Energética y Sostenibilidad	**2**
Gobernanza, Adminis. Digital y Autogobierno	3
Bienestar, Juventud y Reto Demográfico	9
Economía, Trabajo y Empleo (incluido Lanbide)	8
Emakunde	8
Salud-Osakidetza	8
Lehendakaritza	7
Hacienda y Finanzas	10
Educación[20]	--
VALORACION MEDIA	**6,9**

[19] Industria, Transición Energética y Sostenibilidad; Educación; Bienestar, Juventud y Reto Demográfico; Salud a través de Osakidetza, Hacienda y Finanzas; Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno; Economía, Trabajo y Empleo; Lehendakaritza y Emakunde.

[20] Educación ha respondido a esta parte del cuestionario.

Las medidas enmarcadas en los Planes Operativos de Acción ejecutados

De cara a conocer una valoración general vinculada a las medidas puestas en marcha durante este tiempo se ha consultado a los departamentos y el organismo autónomo implicado por su valoración con respecto a la implicación y compromiso del Departamento en el desarrollo de medidas; el tipo de medidas puestas en marcha; la capacidad del Departamento para desarrollar dichas medidas y su coherencia con el objetivo de eliminar la brecha salarial y el nivel de impulso o apuesta del departamento para fomentar medidas vinculadas a la erradicación de la brecha salarial.

VALORACIÓN DEL TRABAJO DE CADA DEPARTAMENTO EN RELACIÓN CON DISTINTOS ASPECTOS COMO LA VINCULACIÓN, TIPO DE MEDIDAS…

Aspectos valorados	Valor medio (1-10)	Industria, Trans. Energética y Sostenibilidad	Gobernanza, Adminis. Digital y Autogobierno	Bienestar, Juventud y Reto Demográfico	Economía, Trabajo y Empleo (incluido Lanbide)	Emakunde	Salud-Osakidetza	Lehendakaritza	Hacienda y Finanzas	Educación
La IMPLICACIÓN Y COMPROMISO del Departamento en el desarrollo de medidas para erradicar la brecha salarial.	**6,9**	2	3	10	8	9	8	5	10	-
El TIPO DE MEDIDAS puestas en marcha desde el Departamento.	**6,6**	2	3	9	9	7	8	5	10	-
La CAPACIDAD del Departamento para desarrollar medidas para erradicar la brecha salarial.	**5,3**	2	3	7	8	7	7	8	4	-
La COHERENCIA DE LAS MEDIDAS con el objetivo de eliminar la brecha salarial.	**6,2**	2	3	9	8	7	8	8	10	-
Nivel de IMPULSO O APUESTA del departamento para fomentar medidas vinculadas a la erradicación de la brecha salarial.	**6,1**	2	3	9	8	9	8	8	6	-

Nota: El cuestionario se ha completado por parte de 8 departamentos y un organismo autónomo. No todos los participantes han respondido a todas las preguntas.
Fuente: Cuestionario elaborado ad hoc para esta evaluación.

En líneas generales la cuestión mejor valorada, de media, es la **implicación y compromiso** de los distintos departamentos en el desarrollo de medidas para erradicar la brecha salarial, con una puntuación de 6,9 puntos. Menos satisfactoria es la **capacidad departamental** de la que se dispone **para desarrollar**

medidas para erradicar la brecha salarial. Los departamentos que realizan una peor valoración de su participación e implicación, aluden a razones que tienen que ver con los cambios en la estructura departamental, a nivel de viceconsejería y direcciones, que han afectado de forma directa al planteamiento, nivel de implicación y compromiso diverso. Como aspecto positivo, manifiestan que tras la nueva formación de Gobierno en junio de 2024, esta situación ha mejorado.

Con respecto a cada una de dichas cuestiones se presentan las concreciones de dichas puntuaciones:

Aspectos valorados	Reflexión
La IMPLICACIÓN Y COMPROMISO del Departamento en el desarrollo de medidas para erradicar la brecha salarial.	Algunos departamentos señalan que a lo largo de estos años se han comprometido alineando sus actuaciones con los principios de igualdad de oportunidades en términos salariales, como ocupacionales, y de calidad de empleo (en el caso de Lanbide). Otros señalan que la implicación y compromiso desigual dentro del propio departamento. No obstante, conviene matizar que dentro de los Departamentos participantes no todas las direcciones tenían asignadas medidas para reducir la brecha salarial. En el caso del Departamento de Hacienda y Finanzas en el que, desde la Dirección de Patrimonio y Contratación, se lideró un equipo de trabajo y se contrató a una experta para la elaboración de la Instrucción de cláusulas de igualdad en la contratación, y, desde la Dirección de Presupuestos se ha permitido la identificación del gasto en el aplicativo de presupuestos. Otras direcciones, sin embargo, han tenido un papel menor.
El TIPO DE MEDIDAS puestas en marcha desde el Departamento.	Sobre el tipo de medidas puestas en marcha, aunque sean distintas entre departamentos y respondan de forma diferente a los distintos ejes contemplados en la estrategia, los departamentos coinciden ampliamente en señalar que están alineadas con las prioridades estratégicas marcadas por la Estrategia, impulso de la conciliación corresponsable, la coeducación, fomento de planes de igualdad y la inspección laboral para reducir las desigualdades en el mercado laboral.
La CAPACIDAD del Departamento para desarrollar medidas para erradicar la brecha salarial.	En esta cuestión los departamentos coinciden en que está muy condicionado por los recursos económicos y humanos asignados y que esta capacidad varía también en función de las prioridades y la medida concreta a la que trata de dar respuesta. Asimismo, algunos departamentos hacen referencia a la limitación de sus competencias departamentales a la hora de tomar medidas que incidan de forma directa en la erradicación de la brecha salarial.
La COHERENCIA DE LAS MEDIDAS con el objetivo de eliminar la brecha salarial.	En general, la valoración que se realiza es positiva, ya que se considera que la mayoría de medidas, están bien orientadas y alineadas con los ejes estratégicos definidos. Así mismo, aunque algunos departamentos ponen de manifiesto su disposición de una capacidad técnica y organizativa sólida para desarrollar las medidas de manera

	eficaz, al mismo tiempo, se reconoce que la erradicación de la brecha salarial exige una acción intersectorial y sostenida, que combine esfuerzos normativos, culturales y económicos.
Nivel de IMPULSO O APUESTA del departamento para fomentar medidas vinculadas a la erradicación de la brecha salarial.	Algunos departamentos señalan que han ido incorporando de manera sistemática medidas relacionadas con el análisis retributivo en los Planes de Igualdad de su organización a la vez que han podido aumentar recursos en el Servicio incorporando una persona con dedicación directa para Brecha Retributiva (Osakidetza). Se valora positivamente también el impulso de políticas de igualdad desde Emakunde, quien destaca su compromiso y el desarrollo acorde a sus competencias en esta materia. Además de las medidas propiamente asignadas en la Estrategia, algunos de ellos ponen en valor el hecho de haber ido incorporando otras medidas a través de los informes de seguimiento anual, que reflejaría también el compromiso adquirido con la Estrategia y sus Planes Operativos de Acción (I y II) y su impulso y apuesta.

Las medidas más relevantes desarrolladas hasta la fecha

Con respecto a la valoración que hacen los departamentos y organismo autónomo sobre **las medidas más importantes** desarrolladas en este tiempo (por su envergadura, alcance, población destinataria, presupuesto o nivel de innovación que plantea) se reflejan aquí las que han sido consideradas especialmente significativas:

MEDIDAS MÁS SIGNIFICATIVAS DESARROLLADAS HASTA LA FECHA SEGÚN DEPARTAMENTO

Departamentos y Organismo Autónomo	Medidas más relevantes
Departamento de Economía, Empleo y Trabajo	Se destacan especialmente las medidas relacionadas con la inspección para contribuir a reducir la desigualdad del mercado laboral (Plan de inspección, mejora de contratos a mujeres y las formaciones en esta materia) y las que en mayor medida han contribuido a fomentar el emprendimiento femenino, junto con Zainlab, centrado en los cuidados.
Departamento de Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno	Se señalan los diagnósticos realizados sobre brecha salarial y la evaluación de la experiencia del teletrabajo en la administración pública vasca, para valorar su impacto y ampliación.

Departamento de Hacienda y Finanzas	Se ve especialmente importante el trabajo realizado a través de las cláusulas en contratos públicos, así como el impulso de planes para la igualdad de mujeres y hombres en las pymes a través de Elkargi y Luzaro.
Departamento de Salud-Osakidetza	Se considera que ha sido importante el esfuerzo realizado en el análisis de las medidas de conciliación existentes en Osakidetza, la identificación de factores que influyen en la brecha salarial en cada nivel retributivo y la sensibilización y formación recibida en materia de igualdad de todo el personal de Osakidetza.
Departamento de Educación	Se destacan la Estrategia STEAM Euskadi, para promover aspiraciones profesionales STEAM con perspectiva de género y la implementación, seguimiento y evaluación del II Plan de Coeducación.
Emakunde	Se valora especialmente el Programa Gizonduz, las medidas de sensibilización realizadas para reducir la brecha salarial y el servicio de atención prestado a empresas para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres.

Nota: No se ha podido contar con información de los siguientes departamentos: Departamento de Industria, Transición Energética y Sostenibilidad; Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico; Lehendakaritza.

Los avances concretos más significativos

Los departamentos implicados han identificados una serie de avances y aportaciones significativos que se han realizado a la Estrategia y Planes Operativos de Acción a través de las medidas puestas en marcha. Se han destacado especialmente:

- El número de ayudas y cuantía de las ayudas concedidas para la realización de **diagnósticos, planes de igualdad** (que recojan líneas específicas para la reducción de la brecha salarial así como para fomentar la transparencia retributiva) **y planes de conciliación en empresas**.
- La equiparación de **permisos de paternidad y maternidad** que tiene incidencia en la reducción de la brecha salarial y una mayor implantación del teletrabajo.
- La recogida sistemática de **datos desagregados por sexo**, que ha permitido disponer de mayor información para poder evaluar mejor los indicadores de desarrollo y resultado definidos.
- La **formación** sobre brecha salarial, tanto la organizada y recibida internamente a nivel departamental como la desarrollada de cara a la ciudadanía (incluidas jornadas y congresos específicos en la materia).
- El impulso del **emprendimiento y liderazgo** de las mujeres.
- La mayor **sensibilización social y empresarial**, a través de planes específicos de igualdad.
- La sistematización y elaboración de **informes específicos** de conciliación y brecha retributiva.

- La puesta en valor y visibilización de los **compromisos presupuestarios** adquiridos relacionados con la reducción de la brecha salarial, gracias a la identificación explicita de las partidas contra la brecha salarial en los presupuestos generales (informe de impacto).
- Diseño de **herramientas específicas** en el ámbito de la brecha salarial en el marco de la red BAI-SAREA.

3.2. Valoración sobre el desarrollo, la gobernanza y la coordinación y seguimiento de la Estrategia

Esta cuestión ha sido abordada exclusivamente por los Departamentos y Organismo Autónomo que hasta la fecha se han visto implicados en le Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi. Además, se ha completado la valoración con la visión de Lehendakaritza (encargada de la Estrategia en sus inicios) y de Emakunde y el Departamento de Empleo, Economía y Trabajo (encargados actualmente de la Estrategia).

Desarrollo que ha tenido la Estrategia

Los departamentos implicados hasta la fecha valoran con un 6,7 sobre 10 el desarrollo que ha tenido desde Gobierno Vasco la Estrategia. Algunos departamentos coinciden en señalar como aspecto positivo, el hecho de que la Estrategia haya logrado **agrupar a todos los departamentos** de Gobierno Vasco de cara a este III Plan Operativo de Acción 2026-2030, como aspecto importante en términos de transversalidad. Asimismo, también se recogen aspectos positivos en relación con la coherencia conseguida con las **políticas europeas y estatales** en materia de igualdad retributiva y se valora como logro el visibilizar la brecha salarial como **un problema estructural** que requiere respuestas interinstitucionales sostenidas. También se señala que la **revisión constante y la mejora continua** han estado muy presentes, sobre todo favoreciendo la integración de la Estrategia en las políticas de igualdad y mejorando la coordinación interdepartamental.

Por su parte, quienes se han encargado del liderazgo de la estrategia durante estos años apuntan que, ha podido existir cierta **indefinición en las responsabilidades** de los distintos departamentos participantes, lo que ha podido contribuir a que la parte técnica no haya interiorizado o incorporado a su trabajo diario la Estrategia como propia.

Se señala también que **el desarrollo de la Estrategia aún no ha calado de forma homogénea** en el conjunto de la Administración ya que existe una amplia heterogeneidad en relación con las medidas puestas en marcha, ya que aunque algunas medidas han sido coherentes con el objetivo último de erradicación de la discriminación salarial entre mujeres y hombres, otras se han llevado a cabo desde la inercia.

Modelo de Gobernanza de la Estrategia

Con respecto al modelo de gobernanza de la Estrategia la puntuación media otorgada por los departamentos ha sido de 6,4 puntos sobre 10. Algunos departamentos señalan que los cambios en el liderazgo de la Estrategia, han dificultado la clarificación de roles y competencias, lo que ha podido afectar a la gobernanza de la Estrategia. Estos cambios en el liderazgo y responsabilidad sobre la gobernanza e impulso de la Estrategia han tenido también aspectos positivos. Se valora especialmente que el cambio de liderazgo de Lehendakaritza a Emakunde ha supuesto situar el conocimiento especializado de Emakunde en el centro de la Estrategia, lo que ha permitido una visión feminista más coherente. Así mismo, el nuevo cambio que se plantea para el III Plan Operativo y de Acción 2026-2030 (la vinculación entre Emakunde y el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo) favorecerá poner mirada también en el mercado laboral.

Así mismo, algunos departamentos señalan la conveniencia de valorar e impulsar la coordinación y seguimiento de la estrategia más allá del Gobierno Vasco, en concreto con el **Grupo de Coordinación Interinstitucional y la Mesa de Diálogo Social de Euskadi**, inicialmente previstas en la Estrategia (la primera quedó excluida en el II Plan Operativo de Acción 2022-2025 en base a la experiencia del primero) y la segunda, aunque se mantiene, no ha tenido un papel en la realidad.

Mecanismos de coordinación y seguimiento de la Estrategia

Los mecanismos de coordinación son valorados por los departamentos implicados con 6,3 puntos sobre 10. Se valora positivamente **la creación de estructuras político-técnicas y grupos de trabajo interdepartamentales** que han facilitado la puesta en común de avances y desafíos pero, al mismo tiempo, se cree que estos grupos político-técnicos solo se mantuvieron especialmente activos a lo largo de la primera etapa de la Estrategia. Parece que de cara al III Plan Operativo de Acción 2026-2030, gracias a la creación del espacio de coordinación entre las direcciones responsables de las Unidades Administrativas de Igualdad, podrá hacerse más efectiva la labor de puente a nivel técnico-político de forma más estable.

La valoración de los departamentos con respecto a estos mecanismos de coordinación es diversa. Algunos departamentos han vivido estos mecanismos como herramientas eficaces, mientras que para otros han sido una carga administrativa más. Por ello, hay una visión generalizada de que los mecanismos de coordinación que se instauran en cada departamento **no pueden ser homogéneos ni con pautas rígidas**, dada las diferencias departamentales (en tamaño,

en recursos económicos, en compromiso, en trayectoria en materia de igualdad, etc.). Se señala que la flexibilidad en los mecanismos y estructuras de coordinación intradepartamental es clave. Por ejemplo, cuando un departamento quiere ahondar realmente en la temática y necesita una estructura sólida para planificar, coordinar y evaluar medidas contra la brecha salarial, la creación de un grupo específico puede ser de gran ayuda. En cambio, otras veces, sin necesidad de crear grupos, la designación de una persona responsable clave, con criterios y responsabilidades claras y relación directa con las direcciones, puede ser una alternativa ágil y muy útil.

El seguimiento anual que se hace de los Planes Operativos de Acción es valorado positivamente con una puntuación de 7,4 puntos sobre 10. La mayoría de departamentos coincide en que es necesario y **contribuye en gran medida a medir el avance real de la Estrategia**, ya que ofrecen una visión estratégica, estructurada y transparente de los avances logrados y de las áreas de mejora. Se valora también de manera positiva **la metodología** empleada para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, así como el **esfuerzo de recopilación y sistematización** de información. Como aspecto de mejora se señala que estas evaluaciones **se constituyan en mayor medida como instrumentos para la reflexión** de cara a poder hacer un seguimiento integral, profundo, cualitativo y colectivo a través de estructuras de coordinación existentes como el Grupo Técnico Interdepartamental (GTI) o el nuevo espacio de coordinación entre Direcciones, ambos liderados por Emakunde.

Quienes han tenido la responsabilidad de liderar la Estrategia, coinciden en que las herramientas de evaluación como los informes de seguimiento han contribuido a **tener una visión global de gobierno, conocer las medidas que se están implantando desde los departamentos y contar con datos cuantitativos** sobre el grado de cumplimiento de diversos indicadores. Sin embargo, sigue siendo necesario establecer una definición precisa y sistemática de los indicadores de medición de cara a evaluar la eficacia de las medidas, determinar con mayor precisión el impacto exigido a cada actividad y marcar el rumbo de la Estrategia.

Por otro lado, y aunque no está vinculado al seguimiento anual de los planes, se señala la importancia de reforzar **la medición del impacto presupuestario de las medidas realizadas**.

3.3. Valoración de las principales dificultades identificadas en el camino

Para poder valorar la experiencia vivida desde cada departamento y organismo autónomo en la implantación de la Estrategia y Planes de Acción, se ha realizado una reflexión colectiva sobre los principales obstáculos y dificultades vividas en el proceso, tratando de priorizar las experiencias compartidas por los distintos

departamentos, aunque siendo conscientes de que muchas de estas dificultades están ligadas a las realidades específicas de cada departamento u organismo. Esta información resulta de interés para identificar los focos de acción de cara al III Plan Operativo de Acción 2026-2030.

A continuación se resumen las principales dificultades identificadas:

- **Coordinación y comunicación intradepartamental.** Se subraya que la Estrategia y los Planes Operativos de Acción recogen medidas que requieren la implicación de todo el Departamento u Organismo, no sólo de una Dirección concreta. Esta realidad requiere la participación de muchas personas, lo que genera dificultades desde el punto de vista de la coordinación y la comunicación.

- **Los recursos económicos y humanos existentes**. En consonancia con lo expuesto el desarrollo de medidas para erradicar la brecha salarial requiere de implicación y tiempo de diversas personas, para lo cual se debe prever su participación. En estos momentos, las técnicas de igualdad tienen en su radar de medidas a impulsar aquellas vinculadas con la Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi, sin embargo, el impulso de las medidas depende también de otras personas.

- **El compromiso político.** Siendo una de las cuestiones mejor valoradas, especialmente por aquellos departamentos que mayor satisfacción muestran con su impulso para erradicar la brecha salarial, es también una de las cuestiones a la que mayor importancia se le presta. Si no existe un compromiso político y una apuesta dentro del Departamento resulta complicado avanzar y solventar otro tipo de dificultades identificadas.

- **La sensibilización.** En relación con el punto anterior, varios departamentos señalan que para que la coordinación a nivel interno sea efectiva es necesario que todas las personas entiendan la importancia de la Estrategia y se sientan interpeladas.

- **El liderazgo y referencialidad.** Se considera importante que los departamentos mantengan una coordinación directa con quienes lideran la Estrategia a nivel gubernamental para garantizar una coherencia y avance paulatino.

- **La continuidad y la estabilidad.** Otra de las dificultades destacadas, hacen referencia a los cambios de personal que se dan en la mayoría de departamentos e instituciones del Gobierno Vasco, tanto en direcciones como en perfiles técnicos. Esta situación plantea dificultades en cuanto a seguimiento y continuidad, así como pérdida de información histórica.

- **La singularidad de cada departamento u organismo.** Finalmente, se mencionan algunas dificultades asociadas a cada departamento o institución, condicionadas por las características de cada uno de ellos. En este sentido se señalan dificultades agrupadas en la dimensión y complejidad de algunos departamentos y entes autónomos, así como en las dificultades de participación, sensibilización y comunicación interna, debido al carácter externo de la actividad de la organización.

4. MIRADA FUTURA: RETOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Esta cuestión ha sido abordada tanto por los Departamentos y Organismos que hasta la fecha han estado implicados en el desarrollo de la Estrategia para Reducir la Brecha Salarial en Euskadi como por aquellos que de ahora en adelante participaran en ella.

4.1. Retos generales para el III Plan Operativo de Acción 2026-2030

Retos vinculados con la gobernanza estratégica

- Consolidar un modelo de gobernanza del III Plan Operativo de Acción 2026-2030 con un **liderazgo estable y sostenido** en el tiempo, que garantice la continuidad de las políticas de reducción de la brecha salarial que permita avanzar hacia un enfoque estructural y de largo recorrido.
- Definir el **reparto de responsabilidades**, funciones y ámbitos de decisión entre el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo y Emakunde, asegurando una referencialidad clara en materia de dirección estratégica, seguimiento y evaluación de las medidas vinculadas a la brecha salarial.
- Establecer un modelo de **co-liderazgo** entre ambos organismos que refuerce la transversalidad de la Estrategia y facilite su integración en las políticas económicas, laborales y de igualdad.
- Desarrollar un **sistema de gobernanza activo y participativo**, que combine espacios de coordinación estratégica con mecanismos de acompañamiento técnico a los departamentos, organismos autónomos y entes públicos para facilitar la incorporación efectiva de medidas contra la brecha salarial.
- Activar y **dinamizar de manera sistemática** los mecanismos de coordinación previstos en el modelo de gobernanza, estableciendo una planificación de reuniones periódicas, flexibles pero predefinidas, que favorezcan el seguimiento continuo de avances y dificultades.

Retos vinculados con la coordinación y transversalidad

- Reforzar la **coordinación interdepartamental** para asegurar una respuesta integral a la brecha salarial, evitando actuaciones aisladas.
- Establecer una relación y **coordinación directa** entre Emakunde y el Departamento de Economía, Empleo y Trabajo con los departamentos de Gobierno.
- Promover la coordinación entre departamentos con distinto grado de experiencia en la materia, generando **espacios de aprendizaje mutuo** y transferencia de buenas prácticas en materia de igualdad retributiva.

- Fortalecer la **coordinación presupuestaria** para disponer de una visión global del esfuerzo económico destinado a reducir la brecha salarial y favorecer un compromiso económico coherente y alineado con los objetivos estratégicos.
- Asegurar la **coordinación operativa** entre quienes lideran la Estrategia y las unidades internas de los departamentos, garantizando una implementación homogénea y eficaz de las medidas.
- Definir en cada departamento las **formas de coordinación interna** que garanticen un adecuado impulso de las medidas que se prevén, compartiendo información y generando espacios para la mejora y el desarrollo de dichas medidas.

Retos vinculados con la comunicación, la sensibilización y la implicación social

- Reforzar la estrategia de **comunicación institucional** para difundir de forma sistemática los avances, resultados e impactos de la Estrategia, aumentando la transparencia y la rendición de cuentas.
- Intensificar las **actividades de sensibilización** dirigidas a empresas, agentes sociales y ciudadanía sobre las causas estructurales de la brecha salarial y la necesidad de abordarla desde una perspectiva corresponsable.
- Impulsar una **comunicación pública** de los resultados para **incrementar la implicación del tejido empresarial y social,** visibilizando el impacto de las medidas.
- Posicionar la Estrategia como una **buena práctica** en otros territorios y administraciones, compartiendo metodologías, aprendizajes y resultados que refuercen el liderazgo institucional en la lucha contra la brecha salarial.

Retos vinculados con las alianzas y la corresponsabilidad

- Fortalecer las **alianzas público-privadas** para abordar de forma estructural la brecha salarial, implicando activamente a empresas, agentes sociales, entidades del tercer sector y organizaciones especializadas.
- Impulsar la **colaboración con redes y organismos nacionales e internacionales** que trabajan en igualdad retributiva, con el fin de intercambiar conocimiento, innovaciones metodológicas y experiencias comparadas.
- Fomentar la **implicación del tejido empresarial** en la implementación de medidas de igualdad retributiva, promoviendo compromisos voluntarios, buenas prácticas y sistemas de reporte avanzados.

Retos vinculados con el enfoque estratégico y la mirada compartida

- Consolidar una **visión común** de la brecha salarial como un problema estructural que requiere una respuesta integral desde todos los ámbitos de actuación pública.
- Reforzar el papel de **la Estrategia como marco común de actuación** para todos los departamentos y organismos, promoviendo una cultura institucional sensible a la igualdad salarial.
- Adquirir **compromiso político e institucional** que refuerce el carácter prioritario de la reducción de la brecha salarial dentro de la agenda pública, generando una visión compartida entre todos los niveles administrativos.
- Profundizar en el **entendimiento compartido de los objetivos, indicadores y prioridades** del III Plan Operativo de Acción 2026-2030, que favorezcan actitudes proactivas en su implementación.
- Sensibilizar en la materia y realizar **pedagogía institucional** para consolidar el valor de la Estrategia y de las políticas de igualdad en todos los ámbitos, de manera que todas las personas entiendan su importancia y se sientan apeladas.
- Ofrecer **formación especializada en brecha salarial**, igualdad retributiva y análisis con perspectiva de género, dotando a los equipos técnicos de herramientas claras para la planificación, implementación y evaluación de medidas.
- Garantizar la integración sistemática de medidas vinculadas al III Plan Operativo de Acción 2026-2030 en los **planes de igualdad de departamentos** y organismos autónomos.

Retos vinculados con la operatividad y la implementación

- Reforzar la capacidad operativa para trasladar los compromisos estratégicos en materia de reducción de la brecha salarial a **actuaciones concretas, homogéneas y evaluables** en todos los sectores de intervención.
- Diseñar **herramientas de análisis sencillas, ágiles y accesibles** que faciliten la identificación de desigualdades retributivas y la toma de decisiones
- Establecer **sistemas de acompañamiento técnico** a los departamentos y entidades para la definición de medidas, indicadores y planes de acción específicos en materia de brecha salarial.
- Establecer **metodologías comunes** de trabajo que permitan una planificación eficaz y una evaluación comparada.

Retos vinculados con el seguimiento, la evaluación y los datos

- Sistematizar las **evaluaciones periódicas** de impacto de la Estrategia, incorporando análisis con datos desagregados por sexo y otros ejes de desigualdad.
- Afianzar los **sistemas de reporte y disponibilidad de datos por parte de las empresas**, favoreciendo mediciones fiables y comparables de la brecha salarial.
- Establecer **mecanismos de seguimiento y evaluación** continua para identificar avances, obstáculos y áreas de mejora en la implementación de las políticas de igualdad retributiva.

Retos vinculados con la sostenibilidad y los recursos

- Garantizar un **compromiso presupuestario estable** y suficiente que permita la continuidad y consolidación de las medidas dirigidas a reducir la brecha salarial.
- Disponer de **recursos técnicos y humanos** dedicados a la implementación, seguimiento y evaluación de la Estrategia.
- Asegurar la **sostenibilidad institucional de las medidas**, integrándolas de forma estructural en las políticas públicas.
- Consolidar **estructuras permanentes de apoyo técnico** que refuercen la implementación efectiva y sostenida de las políticas de igualdad salarial a medio y largo plazo.

4.2. Retos específicos de los departamentos y organismos autónomos implicados en el III Plan Operativo de Acción 2026-2030

Muchos departamentos coinciden en que, de cara al III Plan Operativo de Acción 2026-2030, mantendrán algunas de las medidas que ya tenían asignadas en los anteriores Planes. Por un lado, por su importancia en la reducción de la brecha salarial y, por otro, porque no se han acabado de completar (por falta de recursos, cambio en las prioridades o bien están supeditadas a otras que a nivel competencial no se han podido desarrollar). Tanto es así, que el 69,7% de las medidas que tenían asignadas tendrán continuidad en el III Plan Operativo de Acción 2026-2030. Entre las medidas que tendrán continuidad, un 79,5% sufrirán ligeras variaciones adaptando sus objetivos al nuevo periodo 2026-2030, pero en un 20,5% sí se realizarán reformulaciones significativas.

Los departamentos implicados han identificado una serie de líneas de actuación, que tendrán presencia en el próximo III Plan Operativo de Acción 2026-2030. Si bien el propio Plan determinará cuales son las medidas finalmente identificadas para su abordaje en los próximos años, en este apartado se recogen aquellas que han sido mencionadas por el departamento en el desarrollo de esta evaluación previa al Plan.

MEDIDAS O LINEAS DE ACTUACIÓN IDENTIFICADAS EN EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN PREVIA AL III PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN 2026-2030

Departamentos y Organismo Autónomo	Medidas o líneas identificadas
Departamento de Economía, Empleo y Trabajo	✓ Impulsar en mayor medida planes de igualdad en cooperativas y pymes, y garantizar que la totalidad de contratos públicos incluyan cláusulas de igualdad retributiva y de género. ✓ Favorecer que las medidas tengan un presupuesto suficiente para darles continuidad a lo largo de varios años y que todas incluyan indicadores de resultado y de impacto. ✓ Conseguir una mayor implicación de los agentes sociales y una mayor sensibilización de parte empresarial. ✓ Identificar desigualdades salariales en sectores con alta segregación. ✓ Profundizar en la transparencia salarial y mantener las actuaciones del departamento relacionadas con la igualdad retributiva. ✓ Profesionalizar, dignificar y consolidar el sector de cuidados, como espacio de empleo de calidad evitando precarización laboral. ✓ Fomentar la corresponsabilidad en empresas de economía social ✓ Mejorar la efectividad de los informes de impacto de género.
Departamento de Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno	✓ Finalizar el diagnóstico de la brecha salarial en la Administración general y sus organismos autónomos que se está realizando y que permitirá obtener datos concretos y fiables a partir de los cuales se podrán definir nuevos retos y actividades. Este diagnóstico pondrá una base sólida a la actuación estratégica del departamento. ✓ Activar las acciones que deriven de dicho diagnóstico. ✓ Seguir formando y profundizando en la sensibilización y conocimiento de los factores que provocan la brecha salarial en la Administración. ✓ Identificar los factores colindantes que producen la desigualdad en cuanto a la jornada efectiva (ya que en la Administración general y sus organismos autónomos no cabe desigualdad directa).

Departamento de Hacienda y Finanzas	✓ Identificar el impacto económico y el reflejo presupuestario de todas las actuaciones de la Estrategia. ✓ Realizar un exhaustivo seguimiento del gasto de las actuaciones vinculadas con la reducción de la brecha salarial. ✓ Elaborar una Instrucción para la incorporación de cláusulas de igualdad en las subvenciones en colaboración con Emakunde. ✓ Seguir impulsando actividades de sensibilización y formación. ✓ Impulsar planes de igualdad a través del convenio con Elkargi.
Departamento de Salud-Osakidetza	✓ Desarrollar un sistema informático eficaz que permita el análisis sistemático de variables complejas como la brecha salarial o la conciliación. Esto permitirá comprender mejor la heterogeneidad interna de Osakidetza y simplificar los procesos. ✓ Adecuar soluciones tecnológicas y sistemas de información que permitan un análisis ágil y ubicar las brechas específicamente en las áreas concretas donde se requiera intervención. ✓ Ofrecer formación continua que permita adaptarse en la práctica a las nuevas exigencias normativas como la directiva europea de transparencia retributiva y analizar el impacto de la formación en igualdad. ✓ Elaborar de un diagnóstico y una guía de conciliación corresponsable. ✓ Realizar un mayor seguimiento de cláusulas de igualdad, especialmente en determinadas empresas sectoriales. ✓ Incentivar la integración de la igualdad en la contratación pública. ✓ Establecer medidas específica de la cobertura en puestos de decisión y puestos de mando.
Departamento de Educación	✓ Transformar la cultura que condiciona los itinerarios educativos para fomentar la participación de las mujeres en los puestos masculinizados y viceversa, orientando a los hombres hacia ámbitos laborales con mayor presencia de las mujeres. ✓ Seguir con una apuesta clara por la Coeducación, que promueva desde la educación infantil una educación basada en la igualdad.
Lehendakaritza	✓ Apoyar, junto con Emakunde y el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, el impulso de la Estrategia, favoreciendo la coordinación interinstitucional y la definición de objetivos compartidos. ✓ Dar a conocer la Estrategia a nivel de Direcciones, favoreciendo la formación, sensibilización y transmisión de la información clara y operativa a la vez que identificar personas responsables en cada Dirección, que actúen como referentes para el impulso y desarrollo de medidas concretas vinculadas a la Estrategia.

	✓ Integrar la Estrategia en la planificación anual de los departamentos, asegurando su presencia en los instrumentos de gestión y programación. ✓ Integrar a nivel comunicativo referencias a la brecha salarial.
Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico	✓ Promover la participación activa de la juventud en la elaboración de políticas de igualdad y empleo. ✓ Fomentar el arraigo poblacional desde la equidad, para que se ofrezcan condiciones laborales equitativas que puedan contribuir a retener población joven y evitar el envejecimiento demográfico. ✓ Impulsar el enfoque rural-urbano, dado que en zonas rurales las desigualdades salariales y laborales son mayores. ✓ Incidir en mayor medida en el abordaje de la brecha salarial desde la corresponsabilidad.
Lanbide	✓ Aumentar la implicación de las empresas y destinar más recursos materiales y personales para ello. ✓ Mayor difusión de las cláusulas de igualdad en los procedimientos de contratación y licitación. ✓ Ofrecer una formación específica que refuerce la competencia técnica en la materia. ✓ Potenciar la igualdad en el empleo a tiempo parcial y en las condiciones laborales. ✓ Reforzar la cultura de la transparencia salarial promoviendo campañas de sensibilización que fomenten una cultura de rendición de cuentas en materia salarial y garantizando la aplicación efectiva de los instrumentos de igualdad retributiva mediante los planes de igualdad en las empresas.
Emakunde	✓ Revisar y mejorar el modelo de gobernanza actual, favoreciendo un liderazgo compartido con el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, canalizando la coordinación institucional de la mano de Emakunde pero garantizando la corresponsabilidad política y técnica. ✓ Definir una metodología para el cálculo conjunto de la brecha salarial en la Administración General del Gobierno Vasco, dado que en la actualidad no existe un modelo común y actualizado. ✓ Reforzar el apoyo en la materia, con asistencia externa de una secretaría técnica. ✓ Buscar sinergias y aumentar la colaboración público-privada con algunos sectores empresariales. ✓ Avanzar en la identificación de los factores que inciden en la brecha salarial y seguir incidiendo en la sensibilización social sobre ellos.

Nota: Se ofrece información de aquellos departamentos que han reportado información al respecto.