



Oficina
Internacional
del Trabajo
Ginebra

MANUAL PARA FACILITADORES DE AUDITORÍAS DE GÉNERO :

MÉTODOLOGÍA PARA LAS AUDITORÍAS PARTICIPATIVAS DE GÉNERO DE LA OIT

UNA GUÍA
PARA LA
IGUALDAD

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

CIP data <i>isbn 978-92-2-319825-1 (print)</i> <i>978-92-2-319826-8 (pdf)</i> ...
--

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

MANUAL PARA FACILITADORES DE AUDITORÍAS DE GÉNERO:

METODOLOGÍA PARA LAS AUDITORÍAS PARTICIPATIVAS DE GÉNERO DE LA OIT

ÍNDICE

Prólogo	6
Agradecimientos	7
Introducción	8
Finalidad y objetivos	8
Público destinatario	8
Utilización del Manual	8
Recomendaciones generales para los/las facilitadores(as) de auditorías de género	10
Parte I: Aspectos generales de la metodología de las Auditorías Participativas de Género (APG)	11
¿Qué es una Auditoría Participativa de Género?	11
Finalidad y objetivos de las auditorías de género	12
Doce áreas clave para el análisis	13
Los cuatro pilares de la metodología de las APG	21
Parte II: Proceso de ejecución	26
Calendario y etapas de una auditoría de género	26
Antes de la auditoría	28
Invitación a las unidades de trabajo a someterse voluntariamente a una auditoría	28
Presentación de candidaturas por parte de la jefatura de las unidades de trabajo	28
Selección consensuada de las unidades de trabajo por auditar	29
Designación de una persona de enlace por parte de la jefatura de la unidad	29
Responsabilidades de la persona de enlace de la unidad de trabajo	29
Planificación y preparación de la unidad de trabajo para la auditoría	30
Convocatoria para formar el equipo de facilitación de la auditoría	31
Formación y coordinación del equipo de facilitación de la auditoría	31
Al comenzar la auditoría	32
Reunión del equipo de facilitación de la auditoría	32
Reunión del equipo de facilitación de la auditoría con la jefatura de la unidad de trabajo	33
Reunión del equipo de facilitación con toda la unidad de trabajo	33
Preparación de una matriz para la redacción del informe	33
Durante la auditoría	35
¿En qué consiste un análisis documental de una auditoría de género?	35
¿Cómo se realiza el análisis documental?	35
Material para el archivo de la auditoría de género	36
Cómo seleccionar los documentos a analizar	37
¿Qué tipo de información comprende el análisis documental?	38
Resúmenes y cuadros para el análisis documental	39
Preparación de las entrevistas personales	41
Desarrollo de las entrevistas personales	43
Cinco cualidades decisivas para realizar una entrevista personal	44
Pasos clave del proceso participativo de la auditoría de género	45
Calendario modelo para la planificación de una auditoría de género	45

Parte III: Los talleres	47
Preparación y desarrollo de los talleres	47
División del trabajo y trabajo en equipos.....	47
Ejercicios básicos y ejercicios optativos.....	48
Talleres y ejercicios para los diferentes grupos destinatarios	50
Ejercicio básico 1: Calendario histórico	52
Ejercicio básico 2: Conocimientos y conciencia de género: ¿Qué nivel de conocimientos tiene el personal sobre los conceptos relacionados con el género?	60
Ejercicio básico 3: Clasificación de los proyectos y las actividades	62
Ejercicio básico 4: La cebolla de Hofstede/Cultura institucional.....	71
Ejercicio optativo 1:	78
Análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	78
Ejercicio optativo 2: Diagrama de Venn. ¿Impulsan las partes involucradas del interior y el exterior de la unidad de trabajo la promoción de la igualdad de género, o la obstaculizan?.....	83
Ejercicio optativo 3: La organización ideal	87
Ejercicio optativo 4: Representación gráfica de la adopción de decisiones: Motivos por los que se tomaron o no decisiones relativas a la transversalización de la perspectiva de género	90
Ejercicio optativo 5: Cuestionario sobre calidad de la aplicación de la política de género en la organización	94
Ejercicio básico 5: Percepción del logro de cambios	107
Ejercicio básico 6: Aprender sobre el aprendizaje	111
Parte IV: Retroinformación y presentación de informes	113
Al finalizar la auditoría	113
Preparación del resumen ejecutivo.....	113
Rendición de cuentas ante la jefatura de la unidad de trabajo	113
Celebración de la sesión de retroinformación con la unidad de trabajo.....	114
Programa modelo de una sesión de retroinformación.....	114
Después de la auditoría.....	115
Cómo completar el informe de la auditoría de una unidad de trabajo	115
Algunos principios rectores.....	115
Redacción del borrador del informe	116
Planificación de la acción.....	117
Parte V: Anexos	118
El concepto de las Auditorías Participativas de Género (APG) de la OIT	118
La igualdad de género y el trabajo decente en la práctica	118
La transversalización de la perspectiva de género como estrategia de doble vía	118
Breve historia de las auditorías participativas de género de la OIT	119
Conclusiones y resultados clave de las auditorías de género	120
Resúmenes y cuadros para el análisis documental	124
Cuadro para el análisis de documentos administrativos	124
Resumen de la categoría de documentos administrativos	130
Cuadro para el análisis de documentos sobre temas técnicos/sustantivos	131
Resumen de la categoría de documentos sobre temas técnicos/sustantivos.....	134
Cuadro para el análisis de documentos y productos informativos/promocionales.....	135
Resumen de la categoría de documentos y productos informativos/promocionales.....	138
Cuadro para el análisis de documentos sobre cooperación técnica.....	139
Resumen de la categoría de documentos sobre cooperación técnica	145
Resumen del análisis de los documentos de la unidad.....	146
Glosario de conceptos clave en materia de género	150

Modelo de carta de invitación	165
Modelo de calendario de planificación de una auditoría de género.....	168
Modelo de informe de una auditoría de género	169
Bibliografía sobre auditorías de género	177

PRÓLOGO

“La Organización deberá trabajar ahora para garantizar que el compromiso con la igualdad de género se internalice en toda la OIT y así lo reflejen nuestro trabajo técnico, nuestros servicios de apoyo y actividades operativas.”

Juan Somavia
Director General
Organización Internacional del Trabajo, 1999

En este Manual se brindan instrucciones prácticas a los facilitadores sobre la planificación y ejecución de las auditorías participativas de género. Ha sido elaborado atendiendo a numerosas solicitudes de otras organizaciones e instituciones mandantes de la OIT —estructuras gubernamentales y organizaciones de trabajadores y de empleadores— así como de diversos organismos de las Naciones Unidas y de otros organismos nacionales e internacionales que desean incorporar las auditorías de género en su propio contexto.

La obra presenta un método gradual que guía a los facilitadores de uno y otro sexo en cada etapa del proceso, y culmina con un conjunto de recomendaciones y un plan de acción para mejorar la estrategia de integración transversal del enfoque de género en la estructura orgánica dada. Asimismo, explican los fundamentos de la aplicación de la metodología participativa, su utilidad y relevancia.

Las Auditorías Participativas de Género (APG) de la OIT, las primeras en su tipo en el sistema de las Naciones Unidas, constituyen una herramienta de apoyo al empeño de la Organización en la igualdad de género, pues analizan en qué medida se institucionaliza la equidad, ayudan a individualizar las buenas prácticas en el trabajo técnico y señalan procesos efectivos y eficaces para avanzar hacia la transversalización de la perspectiva de género en todas las actividades. Desde su puesta en marcha, las APG han probado ser un medio pertinente, dinámico y de gran alcance para evaluar la evolución de la OIT en la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo.

El Manual se basa en la experiencia práctica adquirida por la OIT entre 2001 y 2006 en la conducción de auditorías de género en diversas unidades técnicas y oficinas nacionales de la Institución. La OIT adaptó el Manual de Formación, preparado inicialmente por el Centro de Formación sobre Igualdad de Género y Desarrollo para el organismo Stichting Nederlandse Vrywilligers (SNV), de los Países Bajos. El diseño teórico ha sido adaptado a un formato didáctico lógico y fácil de utilizar, al tiempo que las herramientas se han ajustado continuamente en función de la creciente experiencia de la OIT en este tipo de auditorías.

Esperamos que este Manual constituya un valioso recurso como guía de formación para la incorporación del enfoque transversal de género en las diversas instituciones. Habida cuenta de que está orientado a procesos orgánicos y dirigido a los facilitadores y las facilitadoras, cuenta con un gran potencial para ser adaptado y utilizado por los mandantes de la OIT, los organismos de las Naciones Unidas, los grupos de mujeres y demás organizaciones de la sociedad civil. De esta forma, esperamos contribuir a la creación de capacidades entre quienes consideran decisiva la autoevaluación a través de un método participativo que fortalezca el proceso de aprendizaje de la organización, en particular, cuando el objetivo es avanzar hacia la igualdad de género.

AGRADECIMIENTOS

La Oficina para la Igualdad de Género de la OIT desea dar las gracias a quienes apoyaron y colaboraron en la elaboración de las diferentes fases de este nuevo Manual detallado paso a paso destinado a quienes se ocupan de facilitar Auditorías de Género:

Al Centro de Formación en Igualdad de Género y Desarrollo, que elaboró la primera versión del Manual para Stichting Nederlandse Vrywilligers (SNV) en los Países Bajos.

A Jane Zhang (Directora de la Oficina para la Igualdad de Género 1998–2004), que puso en marcha el proceso de las auditorías de género de la OIT. A Linda Wirth (Directora, Oficina para la Igualdad de Género: 2004–2005), por promover el proceso relativo a las auditorías y adaptar la metodología al contexto institucional de la OIT, junto con Hettie Walters, Mandy Macdonald y Petra Ulshoefer. A Evy Messell (Directora de la Oficina para la Igualdad de Género desde 2005 hasta el presente), por guiar la producción de esta nueva versión del Manual. A Adrienne Cruz y Susan Maybud, por introducir un formato didáctico fácil de utilizar y un sistema de puntaje cuantitativo para el análisis documental.

A Jyoti Tuladhar, por elaborar, con el apoyo de Elena Gastaldo, esta última versión y agregar la experiencia adquirida en las auditorías de género realizadas con mandantes de la OIT y organismos de las Naciones Unidas.

Por sus valiosas aportaciones, a Anita Amorim, Judica Amri-Makheta, Simonetta Cavazza, Miriam Clados, Gerry Finnegan, Nellen Haspels, Kenji Hata, Jane Hodges, Brigitte Honma, Mary Kwar, Amy King-Dejardin, Karin Klotzbuecher, Susan Leather, Constance Thomas, Pierre Seyour, Geir Tonstol, Reiko Tsushima, Selvi Velayutham y Brigitte Zug. A Red Apostrophe, por editar y corregir las pruebas del texto final.

Por la revisión de la versión en español, a María Elena Valenzuela, Especialista de Género, y a Elizabeth Berger y Patricia Dourge, que intervinieron en la edición.

Agradecemos también a los tantos colegas que han colaborado en la realización de auditorías de género entre los mandantes de la OIT y los organismos de las Naciones Unidas, y que formularon observaciones sobre diversos aspectos del Manual.

OIT, Ginebra, junio de 2007

INTRODUCCIÓN

Finalidad y objetivos

Los objetivos específicos de este Manual son los siguientes:

- apoyar a quien tiene a cargo la facilitación de una auditoría de género, ofreciéndole un manual de fácil uso para la organización, ejecución y seguimiento de las auditorías, y
- proporcionar a los/las facilitadores(as) un conjunto de herramientas y lineamientos prácticos que se utilizarán durante el proceso de la auditoría de género.

Público destinatario

Este Manual ha sido concebido fundamentalmente para guiar y asistir a los facilitadores y facilitadoras que conducen una auditoría de género con y para el personal de la OIT que trabaja en la Organización o en proyectos de cooperación técnica. Sin embargo, puede ser adaptado fácilmente al trabajo de una amplia gama de organizaciones y organismos que deseen realizar este tipo de auditorías, ya sea en el ámbito institucional, de un programa o de un proyecto, entre otros:

- los mandantes de la OIT, incluidos ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y de empleadores y otras instituciones del área gubernamental,
- el sistema de las Naciones Unidas, que considera que la igualdad de género y la potenciación de la mujer resultan vitales para el desarrollo sostenible y se compromete a mejorar las mediciones de la igualdad de género para fortalecer y controlar la rendición de cuentas, incrementar la eficacia y articular esfuerzos en pos de la transversalización de la perspectiva de género, y
- las asociaciones de mujeres y otras organizaciones de la sociedad civil, que deseen evaluar su trabajo en los distintos niveles institucionales con el objeto de mejorar su capacidad para aplicar políticas y estrategias de transversalización de la perspectiva de género.

Utilización del Manual

Estructurado en forma cronológica, el Manual es una guía paso a paso del desarrollo de una auditoría de género. Acompaña a quien se ocupa de la facilitación en todo el proceso, velando por que comprenda, trace, organice, conduzca y realice el seguimiento de la auditoría con facilidad. El período ideal para realizar una auditoría pormenorizada y completa es de dos semanas.

La **Parte Uno** presenta los cuatro pilares sobre los que se basa la metodología participativa. Se destacan las 12 áreas clave para recoger la información que se requerirá a lo largo de la auditoría y para orientar la formulación de las recomendaciones.

La **Parte Dos** ofrece toda la información práctica (qué, cómo, cuándo y con quién) relacionada con el proceso de la auditoría (conformación del equipo, preparación de las actividades,

desarrollo de un análisis documental, organización de entrevistas, coordinación de talleres y redacción del informe y de las recomendaciones). Esta parte, junto con la **Parte Uno**, constituye el núcleo del Manual; seguirlas paso a paso garantiza congruencia en el proceso y mantiene un flujo de información claro entre los miembros del equipo de la auditoría y la unidad en la que ésta se realiza.

Cabe subrayar la importancia fundamental del trabajo preparatorio, en particular:

- la designación de quien actuará de enlace en la unidad auditada;
- el desarrollo de relaciones fluidas con la persona de enlace y entre los miembros del equipo de facilitación;
- la planificación del cronograma de la auditoría de género, y
- el debate preliminar sobre el proceso que se ha de emprender en el marco de la auditoría.

La **Parte Tres** consta de un conjunto de ejercicios de talleres participativos con instrucciones detalladas sobre los objetivos, el material necesario y el resultado previsto. Incluye, además, sugerencias sobre cómo adaptar los ejercicios según las necesidades y la estructura de la unidad auditada. Los ejercicios se dividen en dos grupos principales: básicos y optativos. Los ejercicios básicos se realizan en todas las auditorías de género; los optativos, pueden ser seleccionados en función de las necesidades de la unidad auditada. Algunos ejercicios pueden abreviarse o ampliarse pero se ha de tener claro por qué se introduce un cambio, y se han de evaluar las consecuencias por lo que respecta a las necesidades en materia de información.

Habida cuenta de que la metodología de las auditorías de género promueve el aprendizaje tanto en el nivel institucional como en el de la unidad y el individual, los ejercicios pueden utilizarse en actividades de capacitación sobre la transversalización de la perspectiva de género, así como sobre seguimiento y evaluación. Ello significa que el Manual puede servir de herramienta de formación para promover la igualdad de género.

La **Parte Cuatro** comprende los dos últimos segmentos del proceso de una auditoría: “Al finalizar la auditoría” y “Después de la Auditoría”. Se describen allí las tareas que deben encararse, entre otras, la redacción del informe.

La **Parte Cinco** incluye una serie de anexos, a saber:

- una descripción de las auditorías participativas de género y una breve historia de las auditorías de género en la OIT;
- el criterio y formato del análisis documental;
- un glosario de conceptos clave sobre relacionados con la igualdad de género conexos con la auditoría;
- un modelo de carta de invitación;
- un modelo de calendario de una auditoría de género;
- un modelo de informe de una auditoría de género;
- referencias a otras herramientas útiles para las auditorías de género, y
- un CD del Manual.

Recomendaciones generales para los/las facilitadores(as) de auditorías de género

Una de las funciones primordiales de quien facilita una auditoría de género es crear un clima propicio para la reflexión, el análisis y los debates francos sobre los problemas y oportunidades que encuentra la unidad auditada al incorporar la transversalización de la perspectiva de género en su trabajo. Esta persona debe fomentar un clima receptivo y de participación manteniendo sesiones amenas e interactivas y reduciendo al mínimo las diferencias personales y jerárquicas, así como incentivando la expresión de opiniones diferentes a las del “líder”. Por lo tanto, es importante lo siguiente:

- Dedicar el tiempo necesario para que la auditoría se desarrolle de la forma más eficaz posible. Quienes tengan a cargo la facilitación deberán garantizar su disponibilidad para trabajar como parte del equipo durante el desarrollo de la auditoría.
- Conocer el proceso de una auditoría de género, en especial cuando es la primera vez que se ejerce de facilitador. Es importante que quienes asumen ese papel sólo se ofrezcan a facilitar los ejercicios con los que se sientan más cómodos. Improvisar durante una auditoría incide negativamente en los resultados y la credibilidad.
- Velar por la pertenencia del informe a la unidad auditada. El equipo de facilitación redacta el informe sobre la base de los resultados de las actividades realizadas durante el proceso de la auditoría. La sesión de retroinformación tiene por objeto compartir las principales conclusiones y recomendaciones. En caso de desacuerdo con la unidad, el equipo de facilitación analizará sus inquietudes con actitud receptiva y estará dispuesto a incorporar los cambios que la unidad auditada considere necesarios para reflejar mejor su trabajo.
- Evitar actuar como “policía de género”, dando la impresión de que se está juzgando el trabajo de la unidad en cuanto a la transversalización de la perspectiva de género. Quienes faciliten procurarán dejar en claro que su función es colaborar con la unidad auditada a fin de que evalúe por sí misma su desempeño en cuanto al género y produzca las recomendaciones del caso.
- Evitar aplicar un “programa propio” para conducir una auditoría de género. Se recomienda firmemente que el/la candidato(a) para la facilitación retire su candidatura si tiene algún tipo de interés en la unidad de trabajo en cuestión.

El CD del Manual puede ser utilizado para preparar impresos para los talleres. La presentación PowerPoint también proporciona toda la información sobre las APG que podrá necesitarse durante la reunión inicial con el personal de la unidad de trabajo.

Cabe mencionar dos útiles opúsculos con consejos, herramientas y técnicas que ofrecen orientación rápida y práctica incluso a los facilitadores más avezados:

- Townsend, J.: “The Trainer’s Pocketbook”, Management Pocketbooks Ltd., Reino Unido, 2000.
- Townsend, J. y Donovan, P.: “The Facilitator’s Pocketbook”, Management Pocketbooks Ltd., Reino Unido, 2000.

PARTE I: ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA DE LAS AUDITORÍAS PARTICIPATIVAS DE GÉNERO (APG)

¿Qué es una Auditoría Participativa de Género?

Una Auditoría Participativa de Género (APG) es una herramienta y un proceso basado en una metodología participativa. Promueve un aprendizaje institucional práctico y fructífero en torno a la incorporación de la perspectiva de género.

Mediante una auditoría de género:

- se analiza si las prácticas internas y los sistemas de apoyo vinculados con la transversalización de la perspectiva de género son eficaces, se refuerzan entre sí y se están utilizando;
- se realiza un seguimiento y se evalúa el avance en materia de incorporación de la perspectiva de género;
- se establece una línea de base;
- se detectan disparidades y problemas graves;
- se recomiendan formas de resolverlos y se proponen estrategias nuevas y más eficaces, y
- se registran las buenas prácticas orientadas a lograr la igualdad de género.

Además, esta metodología de autoevaluación participativa, las auditorías de género toman en consideración los datos objetivos y la impresión del personal respecto de la consecución de la igualdad de género en una organización, a fin de comprender mejor hechos e interpretaciones concretas y sin fundamentos.

A su vez, las auditorías participativas de género muchas veces sirven para iniciar un debate sobre cuestiones sustantivas y operativas de mayor alcance. Así, en ciertas ocasiones se ponen en relieve temas que trascienden al género, como por ejemplo:

- la cultura institucional del exceso de trabajo;
- los horarios prolongados de trabajo en la oficina; las presiones de tiempo;
- el “síndrome de la cortina jerárquica” (las personas sólo mantienen una relación vertical con sus superiores y sus pares), y
- la falta de estructuras de intercambio, aprendizaje y adaptación dinámicas.

¿EN QUÉ SE DIFERENCIA UNA AUDITORÍA PARTICIPATIVA DE UNA TRADICIONAL?

- Por lo general, las auditorías constituyen un recurso al que apelaban las empresas para determinar si los reglamentos administrativos y financieros establecidos se aplicaban correctamente. En la década de 1980, muchas empresas grandes comenzaron a realizar “auditorías de la calidad” para medir qué tan bien se estaban cumpliendo las exigencias externas e internas. Este tipo de auditoría establece si los mecanismos internos son apropiados y armónicos entre sí, si los dispositivos y sus correspondientes normas se respetan y cómo introducir mejoras e innovaciones en esta área.
- Las auditorías cualitativas evalúan los documentos, manuales y políticas escritas de una institución a fin de determinar si los miembros realmente las aplican y, de ser así, qué tan bien lo hacen y qué resultados logran. Revelan no sólo si el trabajo se realiza correctamente, sino también las posibilidades de introducir mejoras e innovaciones. Por esta razón, los auditores recaban y analizan las impresiones de las personas que trabajan en la organización y de sus clientes. Por consiguiente, en el informe de la auditoría se recogen recomendaciones acerca de las potenciales mejoras y las formas de introducirlas; a partir de allí, los actores conexos y los responsables emplean ese informe para elaborar un plan de acción.
- Las auditorías participativas de género pertenecen a la categoría de auditorías cualitativas, también conocidas como auditorías sociales, para distinguirlas de las auditorías financieras. En las auditorías de género que realiza, la OIT aplica un método participativo a fin de promover el aprendizaje y el sentido de pertenencia con respecto al proceso y a los resultados. La aplicación de este método también responde a la idea de que las personas empleadas en los programas de la OIT, los mandantes y las organizaciones asociadas tienen la motivación y la capacidad para evaluarse a sí mismas y evaluar a sus organizaciones.

Finalidad y objetivos de las auditorías de género

La finalidad general de una auditoría de género es promover el aprendizaje institucional sobre cómo incorporar efectivamente la transversalización de la perspectiva de género en las políticas, programas y estructuras, y evaluar hasta qué punto las políticas han sido institucionalizadas en los niveles de:

- la organización,
- la unidad de trabajo, e
- cada persona.

Los objetivos de una auditoría de género son los siguientes:

- lograr comprensión sobre en qué medida el personal ha asumido e implementado la transversalización de la perspectiva de género;
- evaluar el alcance de la incorporación de la perspectiva de transversalización de la perspectiva de género en términos de desarrollo y oferta de productos y servicios sensibles al género;

- seleccionar y compartir información sobre mecanismos, prácticas y actitudes que signifiquen una contribución positiva con miras a la incorporación de la perspectiva de género en una institución;
- evaluar el nivel de recursos asignados y erogados en la transversalización de la perspectiva de género y en actividades vinculadas con temáticas de género;
- analizar en qué medida las políticas de recursos humanos son sensibles frente a cuestiones de género;
- analizar el equilibrio entre el personal de uno y otro sexo en los distintos niveles de una institución;
- establecer la línea de base inicial en lo que respecta al desempeño de una institución en materia de transversalización de la perspectiva de género, con miras a poner en marcha un proceso continuo de fijación de parámetros para medir el avance en la promoción de la equidad de género;
- medir el avance en la ejecución de los planes de acción de transversalización de la perspectiva de género y recomendar revisiones según resulte necesario, e
- determinar los espacios para introducir posibles mejoras y proponer estrategias factibles para llevar a la práctica el plan de acción.

El principal resultado de una auditoría es un informe que incluye recomendaciones para mejorar el desempeño y medidas concretas para que la unidad/institución realice el seguimiento. Además, la metodología de las auditorías es muy útil y las facilitadoras y los facilitadores pueden aplicarla en otros entornos para promover la reflexión, el análisis de experiencias y el aprendizaje que impulsa cambios. Con el método participativo se logra que los participantes aprendan a evaluar con espíritu crítico sus actitudes y sus formas de proceder, y a concebir ideas para mejorar su desempeño respecto de la equidad de género.

En síntesis, mediante una auditoría de género:

- se fortalece la capacidad colectiva de una organización para analizar sus actividades desde una perspectiva de género y determinar los puntos fuertes y deficiencias a la hora de promover temas conexos con la igualdad de género;
- se ayuda a construir un sentido de pertenencia en la organización con respecto a las iniciativas en pos de la igualdad de género, y
- se agudiza el aprendizaje institucional en materia de género mediante un proceso de consolidación del espíritu de equipo, el intercambio de información y la reflexión.

Doce áreas clave guían el análisis de la auditoría.

En cada área, hay preguntas de orientación que ayudan al facilitador a obtener información importante.

Doce áreas clave para el análisis

Las 12 áreas siguientes constituyen los focos del análisis que se realiza durante una auditoría participativa de género. Las preguntas fueron concebidas para generar conciencia sobre cada área. Están encaminadas a familiarizar al equipo de facilitación con las cuestiones que revelarán información importante, sin embargo, no deben ser utilizadas a modo de lista de control ni de cuestionario. Es importante que al finalizar la auditoría se haya recabado la información suficiente para que el equipo de facilitación emita un informe sobre cada área. A este fin, en cada uno de los

ejercicios del taller participativo que figuran en la Parte III se indica cuáles de las 12 áreas se cubren.

Esta lista de 12 áreas clave se da a conocer y distribuye durante la sesión introductoria.

A

Cuestiones de actualidad y debate en torno al género en el ámbito nacional/internacional que afectan la unidad auditada; interacción de la unidad con las estructuras y organizaciones de mujeres que se ocupan de la cuestión del género en el nivel nacional.

B

Estrategia de transversalización de la perspectiva de género de la organización, según se refleja en los objetivos, el programa y el presupuesto de la unidad de trabajo.

C

Incorporación de la equidad de género en la ejecución de programas y actividades de cooperación técnica.

D

Conocimientos especializados existentes sobre género y estrategia para generar competencias en la materia.

E

Gestión de la información y los conocimientos.

F

Sistemas e instrumentos en uso para el seguimiento y la evaluación.

G

Selección de las organizaciones asociadas.

H

Productos e imagen pública.

I

Adopción de decisiones respecto de la incorporación del enfoque transversal de género.

J

Dotación de personal y recursos humanos.

K

Cultura institucional.

L

Percepción de logros en materia de igualdad de género.

Las preguntas expuestas a continuación han sido concebidas para ayudar a los facilitadores a obtener información sobre cada una de las 12 áreas:

A

Cuestiones de actualidad y debate en torno al género en el ámbito nacional/internacional que afectan a la unidad auditada; interacción de la unidad con las estructuras y organizaciones de mujeres que se ocupan de la cuestión del género en el nivel nacional

Preguntas de orientación:

- ¿Interactúa la unidad con las instituciones nacionales que se ocupan del género y las organizaciones de mujeres que trabajan por los avances de las mujeres, o con redes internacionales que trabajan por la igualdad de género? ¿Cuál es la naturaleza de estas relaciones?
- ¿La unidad de trabajo se contacta con representantes de las organizaciones no gubernamentales (ONG), incluidas asociaciones de mujeres e instituciones académicas? ¿Cuál es la naturaleza de estos contactos?
- ¿Se han llevado a cabo debates entre la unidad de trabajo y estos representantes para establecer prioridades para desarrollar programas de equidad de género?
- ¿Conoce la unidad de trabajo de qué forma se están implementando la Plataforma de Acción de la Conferencia sobre la Mujer, celebrada en 1995 en Beijing, y las recomendaciones de la Cumbre Social de 1995, celebrada en Copenhague, así como las de Beijing +5 y Beijing +10?
- ¿La Plataforma de Acción de Beijing y los párrafos dedicados al género que figuran entre los compromisos de Copenhague, Beijing +5 y Beijing +10 han influido en la programación de la unidad de trabajo?
- ¿La unidad de trabajo ha establecido qué instituciones limitan sus posibilidades de lograr la igualdad de género?

B

Estrategia de transversalización de la perspectiva de género de la organización, según se refleja en los objetivos, el programa y el presupuesto de la unidad de trabajo

Preguntas de orientación:

- ¿La igualdad de género está integrada en los objetivos del programa de la unidad de trabajo?; En caso afirmativo, ¿de qué forma?
- Las políticas y objetivos estratégicos ¿revelan que la idea imperante es que el género concierne sólo a las mujeres, o a ambos sexos y a la relación entre ellos?
- ¿Se formulan y plasman los objetivos en materia de igualdad de género en los indicadores de desempeño, en las metas del programa y en el presupuesto?
- ¿Se dispone de recursos financieros para realizar actividades (específicas de género y relativas a la transversalización de la perspectiva de género) que promuevan la igualdad de género? ¿Son suficientes?
- ¿Se incorporan los objetivos de igualdad de género en los planes de trabajo de la unidad de trabajo?
- ¿Estas elecciones se basan en análisis de género, en análisis de las partes interesadas o en análisis de mercado?
- ¿Se ha formulado algún plan para dar prioridad a las cuestiones

C

atinentes al género en el sector/la región/el país?

- De ser así, ¿de dónde proceden estas opciones: Del análisis, de las alianzas estratégicas, de los vínculos históricos, del interés de las organizaciones asociadas, etc.?
- ¿Influyen las opciones relacionadas con el género en los objetivos generales de los programas, u ocurre lo contrario?
- ¿Cómo se reparten las responsabilidades referentes a la transversalización de la perspectiva de género en los diferentes niveles de la unidad de trabajo?

Incorporación de la equidad de género en la ejecución de programas y actividades de cooperación técnica

Preguntas de orientación:

- ¿Cómo se organiza la atención de la cuestión del género en la unidad de trabajo?
- ¿Qué actividades están orientadas específicamente a lograr la igualdad de género? ¿Qué proporción de todas las actividades representan?
- ¿Cómo surgieron estas actividades? ¿Fueron establecidas a partir de un análisis de género, propuestas por el personal de la unidad, por organizaciones asociadas o por otras fuentes?
- ¿Se reflejan los objetivos en materia de igualdad de género tanto en las partidas del presupuesto ordinario como en las partidas extrapresupuestarias?
- ¿Incluye el informe de la ejecución de las actividades un análisis presupuestario?
- ¿Es transparente el formato de la información presupuestaria? ¿Se encuentra desglosado según las actividades, estudios, áreas de trabajo, etc.?
- ¿Cuáles son las modalidades para llevar a la práctica los proyectos de cooperación técnica: integración explícita de la igualdad de género, programas específicos, componentes de proyectos específicos, asignaciones presupuestarias específicas para las mujeres y para la transversalización de la perspectiva de género?
- ¿Se realizan esfuerzos para lograr que todos los proyectos de cooperación técnica de la unidad de trabajo incluyan una estrategia de transversalización de la perspectiva de género?
- ¿Se integran especialistas competentes en los proyectos de cooperación técnica (coordinadores de proyecto, consultores) con miras a aplicar estrategias de transversalización de la perspectiva de género?
- ¿Se alienta al personal a asignar fondos para la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos de cooperación técnica?

D

Conocimientos especializados existentes sobre género y estrategias para generar competencias en la materia

Preguntas de orientación:

- ¿El personal de la unidad de trabajo comparte niveles de comprensión acerca del género y de la transversalización de la perspectiva de género como base para el diálogo y la definición de indicadores de desempeño?

- ¿Existen cargos y recursos específicos en la unidad para especialistas y asesores en género?
- ¿Cuál es el nivel percibido y el nivel real de conocimientos especializados en materia de género (conocimientos, competencias y actitud)?
- ¿Cómo se difunden estos conocimientos especializados, o cómo se ponen a disposición en la institución?
- ¿Cómo se distribuyen las competencias en materia de género entre el personal masculino y el femenino, los/las funcionarios(as) de enlace en cuestiones de género y el personal que trabaja sobre el terreno y en la oficina?
- ¿Qué tiempo dedica la/el funcionario(a) de enlace para las cuestiones de género a las actividades en la materia?
- ¿Cuánta formación y seguimiento ha recibido el personal de la unidad, y en qué nivel (elemental, de sensibilización, planificación, formación de instructores, etc.)?
- ¿Qué iniciativas ha emprendido la dirección de la unidad para promover la creación de capacidades en materia de género?
- ¿Cómo se promueve el aprendizaje en el lugar de trabajo?
- ¿Se promueve el aprendizaje en toda la gama de los programas/proyectos/sectores y dentro de los mismos?
- ¿La dirección promueve el aprendizaje, por ejemplo, al ofrecer apoyo en los proyectos, supervisión por parte del equipo del programa, viajes de estudio?
- ¿Cuánto se ha asignado e invertido en cada miembro del personal en concepto de desarrollo de conocimientos especializados, competencias y capacidades?
- ¿Qué porcentaje del tiempo de trabajo asigna cada miembro del personal a actividades relacionadas con el género?

Gestión de la información y los conocimientos

Preguntas de orientación:

- ¿Se recaba, adapta, difunde y utiliza información de manera estructurada? ¿Hay alguna persona asignada a esta tarea?
- ¿Se utilizan datos desglosados por sexo en todas las áreas de trabajo, incluida la dotación de personal y los asuntos institucionales?
- ¿Se cuenta con un panorama general de la documentación existente sobre igualdad de género? ¿Está esa documentación al alcance de todos?
- ¿Existe un panorama general sobre los módulos/las herramientas de formación disponibles en materia de género?
- ¿Existe un centro de documentación lo suficientemente equipado y operativo que conste de una colección de documentos y material audiovisual sobre las cuestiones de género? ¿Ese material está catalogado y es fácil de ubicar? ¿Existen documentos de política sobre género? ¿Se difunden habitualmente entre el personal del equipo y las organizaciones asociadas?
- ¿Hay acceso a Internet? En caso afirmativo, ¿quiénes disponen de acceso? ¿Tiene la unidad una página web? ¿Cómo está representada la cuestión del género en esa página?
- Si la unidad de trabajo produce un boletín, ¿se recogen en él

F

experiencias de programas/proyectos vinculados al género?

Sistemas e instrumentos en uso para el seguimiento y la evaluación

Preguntas de orientación:

- ¿Qué sistemas, métodos y/o instrucciones aplica el personal de la unidad de trabajo en la planificación y la presentación de informes relacionados con los programas?
- ¿Facilitan estos sistemas la calidad de la integración de la perspectiva de género?
- ¿Cuáles son las posibilidades y las limitaciones que plantean los sistemas e instrumentos existentes a la hora de integrar la equidad de género?
- ¿Se recogen datos desglosados por sexo y se los emplea sistemáticamente en la planificación y presentación de informes?
- ¿Existen mecanismos financieros y administrativos eficaces que permitan realizar un seguimiento de los recursos previstos e invertidos y de las actividades previstas y realizadas, relativos a la transversalización de la perspectiva de género?
- ¿Cómo pueden mejorarse los sistemas a fin de incorporar mejor y realizar un mejor seguimiento la atención concedida a la problemática de género?

G

Elección de las organizaciones asociadas

Preguntas de orientación:

- ¿Las organizaciones asociadas han sido seleccionadas por sus capacidades o perspectiva en materia de equidad de género? De no ser así, ¿por qué fueron elegidas?
- ¿Por qué no han sido seleccionadas otras organizaciones asociadas?
- ¿Cómo influye esta elección en la incorporación de la perspectiva transversal de género?
- ¿Qué contactos mantiene la unidad de trabajo con las organizaciones feministas, de mujeres, de derechos humanos, seculares o religiosas?

H

Productos e imagen pública

Preguntas de orientación:

- ¿Cómo perciben las organizaciones asociadas y otras organizaciones las cuestiones de género, y específicamente, la política de género de la organización?
- ¿Cuál es la imagen de la unidad de trabajo frente a las partes interesadas en relación con las cuestiones de género?
- ¿Son las cuestiones de género sólo una especie de ornamento para la unidad de trabajo?
- ¿La unidad de trabajo está conciente de que es objeto de críticas internas y externas a raíz de su enfoque del género?
- ¿Qué ha hecho la unidad de trabajo para informar a las organizaciones asociadas sobre los avances en materia de política de género?
- ¿Ha apoyado la unidad de trabajo el desarrollo de capacidades en materia de equidad y equilibrio de género en las organizaciones?

I

asociadas? ¿De qué manera? En caso negativo, ¿por qué no?

- ¿De qué forma han solicitado las organizaciones asociadas y demás asociados apoyo para abordar cuestiones de género? ¿Cómo ha respondido la unidad a estas solicitudes?
- ¿Están satisfechas las organizaciones asociadas y demás asociados con que la unidad auditada respalde las cuestiones de género, así como con que ésta insista —o no— en la equidad de género?
- ¿Los materiales de estudio, de promoción y difusión utilizados por la unidad de trabajo incluyen la perspectiva de género?

Adopción de decisiones respecto de la incorporación de la perspectiva de género en la organización

Preguntas de orientación:

- ¿Cómo se toman decisiones en la unidad de trabajo? ¿Hasta qué punto hay personas que quedan al margen o que son incluidas, se les informa plena o parcialmente, se les informa oportunamente o no?
- ¿Quién está siempre involucrado en la adopción de decisiones? ¿Se relaciona esta selección con la función, la posición jerárquica u otros factores? ¿Con qué otros factores?
- ¿Participan hombres y mujeres por igual en la adopción de decisiones?
- ¿Existen grupos separados de mujeres y hombres en la unidad de trabajo?
- ¿De qué forma se controla a quienes adoptan las decisiones y quién lo hace? ¿Hay una presentación de informes o rendición de cuentas a otras unidades de interés sobre cuestiones de género?
- ¿Quién participa en la formulación de la política de género de la unidad de trabajo? ¿De dónde proviene el impulso?
- ¿Cuánto se asigna e invierte en misiones por funcionario?
- ¿Quién participa (mujeres y hombres) en la elaboración del presupuesto de la unidad de trabajo?
- Indique las categorías del personal y la proporción de tiempo que invierten en: a) debatir y elaborar el presupuesto, y b) en una estrategia de equidad de género para la unidad de trabajo.
- ¿Cuánto dinero se invierte en promover la representación de las mujeres en los niveles superiores de la dirección?

J

Dotación de personal y recursos humanos

Preguntas de orientación:

- ¿Cuál es la proporción hombres-mujeres entre los miembros del personal de todos los niveles de la unidad de trabajo?
- ¿Cómo se promueve y mantiene (de ser el caso) el equilibrio entre los sexos? ¿mediante acciones positivas, otros incentivos, metas y formación?
- ¿Emprende iniciativas el personal directivo para que a las mujeres les resulte más fácil atravesar el techo de cristal? ¿Cuáles?
- ¿Son transparentes los procedimientos de contratación y selección y contemplan los aspectos de género por lo que respecta a todos los tipos de puestos de trabajo, incluidos los del área de la cooperación técnica?
- ¿Respetan la unidad de trabajo las políticas favorables a las responsabilidades familiares y a la compatibilidad entre trabajo y

familia?

- ¿Cuál es la distribución salarial del personal en la unidad de trabajo (desglosada por sexo según categoría)?
- ¿Cómo se distribuyen los pagos de las consultorías externas en la unidad de trabajo (desglosada por sexo según categoría)?
- ¿Cuánto tiempo han estado los miembros del personal (hombres/mujeres) en la misma categoría?

Cultura institucional

Preguntas de orientación:

- ¿La unidad de trabajo está realmente empeñada en facultar a las mujeres y hombres por una transformación de las pautas culturales de la sociedad?
- ¿Quién tiene mayor influencia en la unidad de trabajo en cuanto a que se tomen seriamente o se ignoren las cuestiones de género?
- ¿Se presta atención desde la perspectiva de género al lenguaje e imágenes utilizados en todos los documentos elaborados por la unidad de trabajo?
- ¿Cómo describiría el tipo de bromas que se hacen en la unidad de trabajo? ¿Puede haber quien se ofenda o se sienta herido por estas bromas? En ese caso, ¿quién se siente mal a causa de las bromas (en términos generales)?
- ¿Está la unidad de trabajo alerta a los problemas de acoso sexual? ¿Saben los miembros del personal que hay personas designadas a las que se puede recurrir para tratar asuntos confidenciales? ¿Existen procedimientos para la presentación de quejas?
- ¿Tienen los miembros de la unidad de trabajo una actividad compartida favorita o un lugar de encuentro para hacer deportes o para los acontecimientos sociales, etc.?
- ¿Cuál sería el perfil individual ideal para la unidad de trabajo: cualidades, capacidad o compromiso? ¿Está este perfil al mismo alcance de un hombre que de una mujer?
- ¿De qué forma se alienta o desalienta a los miembros del personal a participar en cuestiones de igualdad de género?
- ¿Está dispuesta la unidad de trabajo a asumir en público sus fortalezas y debilidades?
- ¿De qué manera la unidad de trabajo toma en consideración las obligaciones individuales, de índole familiar y social del personal?
- ¿En la institución/unidad de trabajo se debaten abiertamente los asuntos financieros/presupuestarios?
- ¿Se observan/alientan en la institución/unidad de trabajo los principios (generales y específicos del presupuesto) de transparencia y rendición de cuentas? ¿Estos principios se respetan en teoría, en la práctica o en ambos casos?



Percepción de logros en materia de igualdad de género

Preguntas de orientación:

- ¿Las unidades de trabajo perciben de algún modo el éxito relativo y los resultados de su trabajo sobre la igualdad de género? Califique esas percepciones en términos de:
 - cambios resultantes del trabajo realizado;
 - su importancia;
 - su relación con los objetivos de la política institucional sobre equidad de género y transversalización de la perspectiva de género;
 - su relación con el desempeño de la unidad de trabajo, las organizaciones asociadas y los grupos destinatarios;
 - los objetivos del programa/proyecto, e
 - indicadores de desempeño formulados específicamente.

Los cuatro pilares de la metodología de las APG

En las auditorías participativas de género de la OIT, se recurre al novedoso método de ejercicios en talleres participativos que incentivan una interacción óptima y el diálogo entre los participantes.

Son cuatro los pilares sobre los que se fundamenta la metodología de los ejercicios participativos:

- El enfoque de género y desarrollo.
- La autoevaluación cualitativa.
- El ciclo de aprendizaje del adulto.
- El aprendizaje institucional.

Primer pilar: El enfoque de Género y Desarrollo (GAD)

Este enfoque surgió en la década de 1980 y se centraba en la desigualdad entre hombres y mujeres. Se acuñó el término “género” y fue empleado como herramienta de análisis a medida que aumentaba la conciencia respecto de las inequidades originadas en las estructuras institucionales que favorecían a los hombres. Este enfoque se concentra no sólo en las mujeres como grupo aislado y homogéneo, sino en las funciones y necesidades de ambos hombres y mujeres.

Dado que las mujeres suelen estar en desventaja económica con respecto a los hombres, promover la igualdad de género supone atender explícitamente las necesidades, intereses y perspectivas de las mujeres. Se apunta, entonces, al avance de la situación de las mujeres en la sociedad, y el objetivo último es la igualdad de género. El reconocimiento de la necesidad de una planificación adecuada a la hora de resolver las desigualdades de género, ha propiciado que se atiendan más las cuestiones institucionales involucradas en un cambio en las relaciones.

Varios de los ejercicios de los talleres han sido concebidos para recoger información sobre la cultura imperante en la institución.

Segundo pilar: La autoevaluación cualitativa

Todo cambio, incluidos los cambios institucionales, exige centrarse tanto en los factores concretos como en los conceptuales. Se deben tener en cuenta tanto los hechos como su interpretación, y equilibrar los datos objetivos con las percepciones subjetivas. Siempre hay diferencias entre la forma de actuar de una persona y la forma en que cree que actúa; del mismo modo, hay diferencias entre la forma en que actúan las instituciones y la forma en que creen que actúan. Estas diferencias parecen especialmente pertinentes cuando se analizan los temas relativos a la equidad de género y a la potenciación de las mujeres.

La autoevaluación cualitativa permite que el personal de la unidad de trabajo plantee preguntas como:

- ¿A qué se debe este estado de situación?
- ¿Cómo llegamos a la situación en la que nos encontramos?
- ¿Por qué actuamos como lo hacemos?
- ¿Cuál es el motor del cambio?
- ¿Dónde está el motor del cambio?
- ¿Estamos procediendo correctamente?
- ¿Estamos haciendo lo correcto y en la forma adecuada?

Con la autoevaluación cualitativa no se aspira a establecer “la verdad objetiva”, sino que se desea lograr una comprensión consensuada de la realidad en la que se trabaja y que se está forjando entre todos.

En el marco de una auditoría de género, esta autoevaluación establece un consenso acerca de cómo trabaja la unidad por la igualdad de género. Impulsa a los participantes a analizar y comprender la realidad subyacente a las estadísticas, los datos y las experiencias.

Esta metodología es indiscutiblemente subjetiva. No obstante, la información adquirida mediante la autoevaluación puede verificarse comparándola con la información obtenida por otros medios empleados en la auditoría, como los análisis documentales, las entrevistas al personal y las opiniones de referentes clave de las organizaciones asociadas y demás asociados.

Tercer pilar: El ciclo de aprendizaje adulto

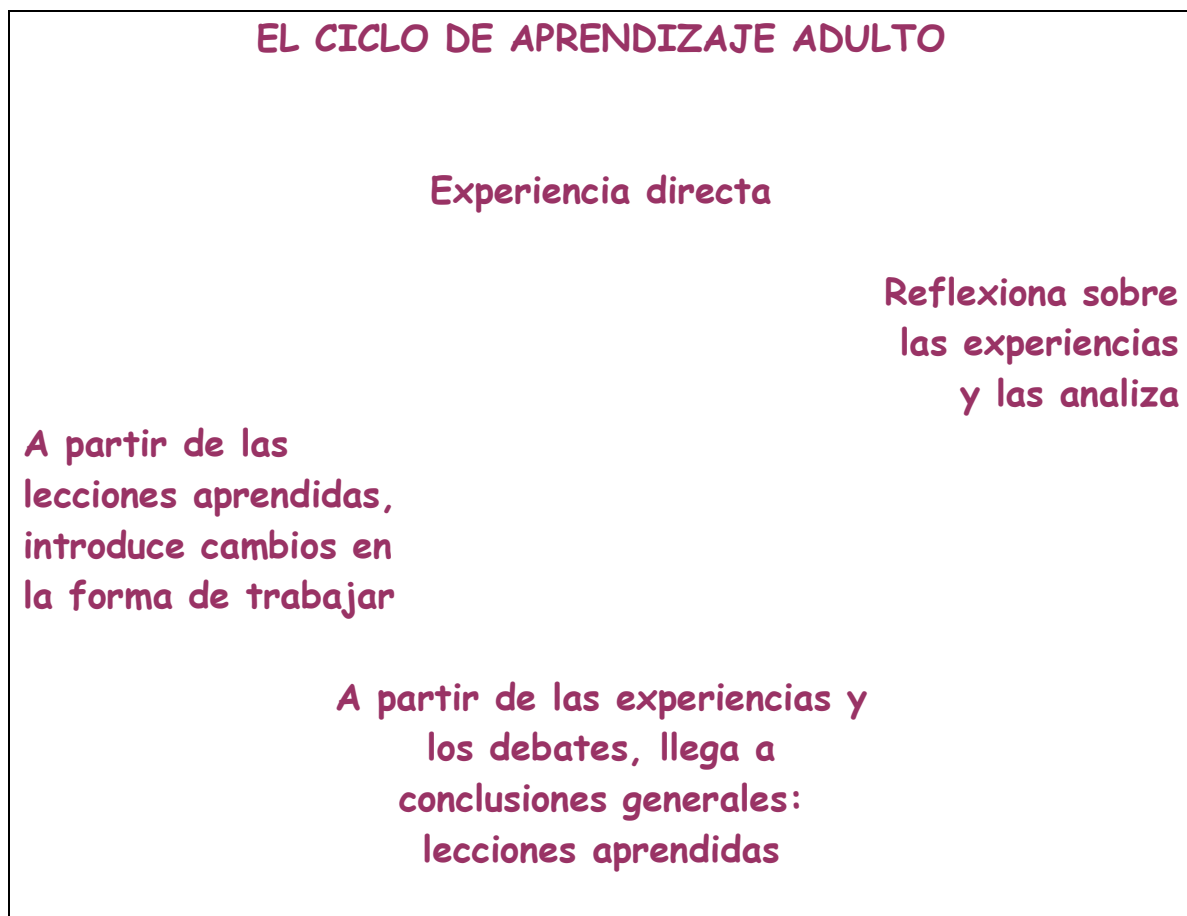
En los entornos institucionales, al igual que en otros aspectos de la vida, el aprendizaje práctico y orientado en función de los problemas por lo general tiene lugar “en los hechos” y es resultado directo de la experiencia concreta. No obstante, proyectada a las instituciones, la realidad de la transversalización de la perspectiva de género no siempre coincide con la política institucional de incorporación de ésta.

Los talleres de la auditoría aspiran a descubrir el alcance de esta disparidad e impulsar el proceso de aprendizaje que permita reducirla.

La autoevaluación cualitativa se utiliza como guía para seleccionar los métodos o ejercicios que se incluirán en el diseño y la ejecución de los talleres de las auditorías. La metodología es un buen ejemplo de aprendizaje orientado a la resolución de problemas en relación con los talleres de las auditorías de género por las siguientes razones:

- mediante la reflexión y el intercambio, los participantes pueden traducir su propia experiencia en conclusiones generales y abstractas que afectan a la unidad de trabajo en su conjunto, y
- pueden convertirlas en propuestas para el cambio, a través de la experimentación.

El ciclo de aprendizaje adulto se aplica particularmente a los talleres de las auditorías de género. Permite a los participantes vincular los cambios concretos con la forma en que trabajan.



Cuarto pilar: El enfoque de aprendizaje institucional

El aprendizaje y los cambios en las organizaciones tienen lugar en los niveles:

- individual;

- de la unidad de trabajo, y
- de la organización.

Las organizaciones establecen el programa de aprendizaje a través de sus objetivos, visión y mandatos. El verdadero aprendizaje puede tener lugar desde las personas hacia la unidad de trabajo, y desde la unidad de trabajo hacia niveles institucionales más elevados. Si las personas y las unidades de trabajo no aprenden, es posible que la institución no pueda adaptarse a las múltiples exigencias de un entorno que cambia rápidamente.

La auditoría de género supone procesos de evaluación, aprendizaje y cambios en los tres niveles mencionados.

- El enfoque de la OIT se centra en los objetivos institucionales y en los cambios que han de asumir las personas que trabajan en la organización.
- El nivel intermedio es la unidad de trabajo, que transmite el aprendizaje y los cambios en ambas direcciones entre las personas y los niveles de formulación de políticas y de estrategias de la institución.

Un aprendizaje institucional satisfactorio promueve los tres “espirales” de aprendizaje: simple, doble y triple:

- El aprendizaje simple tiene lugar cuando se debe resolver un problema concreto. Se analiza la situación y se introducen los cambios correspondientes.
- Una vez que el problema ha sido resuelto, el aprendizaje de espiral doble puede propiciar la reflexión individual (o de la unidad) sobre la propia intervención, como causa del problema existente, hecho que puede tener lugar inadvertidamente.
- Con el aprendizaje de triple espiral se analizan las presunciones implícitas individuales, las de las unidades de trabajo y las de las instituciones. Este tipo de aprendizaje cuestiona los modelos intelectuales vigentes e incentiva el análisis de lo aprendido y la forma en que se logró.

En la metodología de las auditorías de género, hay espacio para los tres tipos de aprendizaje. Sin embargo, se hace hincapié en las dos últimas variantes, pues son las que pueden dar lugar al verdadero cambio.

Si las personas y la unidad de trabajo no aprenden, es posible que la institución no pueda adaptarse a las múltiples exigencias de un entorno que cambia con rapidez.

Beneficios de la metodología

Mediante la promoción de la toma de conciencia en el plano individual y el plano institucional la metodología propicia la individualización y aplicación de buenas prácticas y, en última instancia, el logro de la transversalización de la perspectiva de género.

La aplicación del método de los cuatro pilares en los talleres permite lo siguiente:

- resulta más fácil llevar a la práctica las recomendaciones recogidas en el informe mediante medidas concretas;

- los participantes pueden reflexionar y formular propuestas para mejorar su trabajo en favor de la igualdad de género;
- se identifican buenas prácticas;
- se intercambian ideas sobre la aplicación de la transversalización de la perspectiva de género;
- se analiza la cultura institucional y el impulso renovado que genera el proceso profundiza la responsabilidad de la organización en materia de género;
- se consolida el espíritu de equipo y, como consecuencia, los equipos adquieren experiencias colectivas de aprendizaje;
- las unidades de trabajo pueden someter a prueba, modificar o adaptar los métodos y ejercicios de la auditoría para otros usos;
- se desafía a las personas/los equipos a autoevaluarse con espíritu crítico para lograr un aprendizaje efectivo, y
- la información recabada puede utilizarse como referencia para profundizar la transversalización de la perspectiva de género en el futuro.

PARTE II: PROCESO DE EJECUCIÓN

Calendario y etapas de una auditoría de género

En esta parte del Manual se describen los pasos a seguir para que una auditoría de género se vea coronada por el éxito. Se sigue un orden cronológico y se brinda información detallada sobre lo que debe hacerse en cada una de las diferentes etapas de la auditoría. Toda vez que se menciona un documento (por ejemplo, una carta que hay que enviar, un documento que hay que distribuir, etc.), se hace referencia a la Parte V, Anexos, en la que figura un modelo de borrador del documento en cuestión.

Por lo general, la duración total de una auditoría es de 10 días hábiles, pero la etapa de preparación es crucial para que ésta se lleve a cabo con éxito.

Antes de la auditoría

- Invitación a las unidades de trabajo a someterse voluntariamente a una auditoría de género.
- Presentación de candidaturas por parte de los/las directores(as) de las unidades de trabajo.
- Selección consensuada de las unidades de trabajo por auditar.
- Designación de una persona de enlace por parte del director o directora de la unidad.
- Planificación y preparación de la unidad de trabajo de cara a la auditoría.
- Convocatoria para formar el equipo de facilitación de la auditoría.
- Formación y coordinación del equipo de facilitación de la auditoría.
- Recolección y envío del material para el análisis documental al equipo de facilitación.
- Análisis inicial de los documentos por parte del equipo de facilitación dos semanas antes de la auditoría.

Al comenzar la auditoría

- Reunión del equipo de facilitación de la auditoría.
- Reunión del equipo de facilitación de la auditoría y jefatura de la unidad de trabajo auditada.
- Reunión del equipo de facilitación con toda la unidad de trabajo.

Durante la auditoría

- Análisis documental y debate sobre los resultados.
- Entrevistas personales entre el director de la unidad de trabajo, los funcionarios superiores, el personal directivo o técnico y el personal de apoyo.
- Realización de un taller destinado al personal de apoyo.
- Realización de un taller destinado al personal directivo.
- Trabajo sobre el terreno: consultas con organizaciones asociadas, asociados en la aplicación de las políticas de género y organizaciones de mujeres.

Al finalizar la auditoría

- Preparación de un resumen de las conclusiones de la auditoría.
- Rendición de cuentas ante el director o la directora de la unidad de trabajo.
- Sesión de *feedback* (retroalimentación) con el personal de la unidad de trabajo.

Después de la auditoría

- Borrador del informe final de la auditoría.
- Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría por parte de la unidad de trabajo y de otras unidades interesadas.

Antes de la auditoría

La auditoría de género es un ejercicio intensivo y requiere mucho tiempo.

Invitación a las unidades de trabajo a someterse voluntariamente a una auditoría

La estructura de coordinación de la auditoría de género envía una invitación a los directores y directoras de las unidades de trabajo solicitándoles que indiquen unidades a su cargo que podrían estar interesadas en participar en la auditoría de género.

Presentación de candidaturas por parte de la jefatura de las unidades de trabajo

La invitación se remite a la jefatura de la unidad. De existir interés, la jefatura analiza sus programas y disponibilidad, y consulta a sus equipos antes de responder.

- La jefatura de la unidad debe tener presente que la auditoría de género es un ejercicio intensivo y que requiere mucho tiempo. La auditoría sólo se realizará si la jefatura se compromete plenamente con la labor que implica la planificación de la auditoría y está dispuesta a permitir que el personal de la unidad participe en las entrevistas, los talleres y las sesiones informativas durante las dos semanas de la auditoría.
- No es conveniente programar una auditoría de género en un período de actividad intensa de la unidad; se deberán reducir al mínimo las misiones encomendadas al personal.

Selección consensuada de las unidades de trabajo por auditar

Tras las consultas con las jefaturas de unidades y/o de actividades sobre el terreno, los jefes y jefas comunican los nombres de las unidades postulantes a la auditoría junto con las fechas propuestas.

La coordinadora de la auditoría de género inicia el siguiente proceso:

- examina todas las propuestas, teniendo presente el tiempo y recursos disponibles y el equilibrio geográfico y sectorial de las unidades de trabajo;
- selecciona las unidades que serán objeto de una auditoría de género;
- comunica la elección a los directores y jefes de las unidades de trabajo postulantes;
- da comienzo al proceso de planificación de cada una de las auditorías, y
- fija, si fuera necesario, las fechas de las auditorías con los directores de las unidades.

Designación de una persona de enlace por parte de la jefatura de la unidad

Se pide al jefe o jefa de la unidad de trabajo por auditar que designe a una persona para organizar la auditoría de género con la coordinadora de la auditoría de género y el equipo de facilitación. La persona de enlace, cuya intervención es fundamental para que el ejercicio dé buenos resultados, colabora con los preparativos administrativos y logísticos y se encarga de:

- movilizar a la unidad de trabajo a fin de que se prepare para la auditoría;
- recabar el material y la documentación necesarios para el archivo de antecedentes de la auditoría de género;
- planificar el calendario de entrevistas personales que realizarán los auditores a todos los miembros de la unidad;
- organizar las fechas y la logística de los talleres destinados al personal de apoyo y al personal de jefatura o técnico, y
- realizar enlace entre el personal de la unidad de trabajo y el equipo de facilitación de la auditoría para lograr que las dos semanas transcurran sin complicaciones.

En el terreno, la persona de enlace también se encarga de organizar las reuniones de consulta del equipo de facilitación de la auditoría con las organizaciones asociadas, los asociados en la ejecución y las organizaciones de mujeres.

Responsabilidades de la persona de enlace de la unidad de trabajo

La persona de enlace juega un papel clave en el éxito de la auditoría de género.

CLAVE DEL ÉXITO DE LA AUDITORÍA DE GÉNERO:

LA PERSONA DE ENLACE DE LA UNIDAD DE TRABAJO

El papel que usted desempeña es fundamental. Ejercerá dos funciones muy importantes:

1. Colaborará con los preparativos administrativos y de logística de la auditoría.
2. Oficiará de contacto principal con el equipo de facilitación para garantizar un desarrollo fluido de la auditoría.

Entre sus tareas, cabe mencionar las siguientes:

- **Movilizar a la unidad de trabajo** a fin de que se prepare para la auditoría de género.
- **Preparar el archivo de la auditoría de género**, que consta de aproximadamente 30 documentos y material producido por su unidad en los últimos años.
- **Brindar información** sobre la auditoría de género a todos los miembros de su unidad de trabajo.
- **Planificar un cronograma** de entrevistas de los facilitadores con los miembros del personal.
- **Oficiar de enlace** con las organizaciones asociadas, los asociados en la ejecución que implementan políticas de género y las organizaciones de mujeres elegidas por su unidad de trabajo para participar en la auditoría de género (para la elaboración de las cartas de invitación).
- **Proporcionar una oficina** y el equipamiento necesario al equipo auditor para realizar su trabajo (ordenadores portátiles, acceso a fotocopadoras, artículos de papelería, etc.)
- **Reservar espacios para los talleres**, especialmente si se realizarán en terreno. De este modo, se asegura la plena participación de los asistentes y se evitan molestias.
- **Suministrar material** para que el equipo auditor dicte los talleres: rotafolios, marcadores, papel de estraza, tarjetas de colores, cinta adhesiva, hojas en blanco, carpetas, etc.

Planificación y preparación de la unidad de trabajo para la auditoría

Una vez que se ha logrado un acuerdo respecto de la auditoría de género y las fechas propuestas y se ha designado a la persona de enlace, se notifica a los miembros del personal de la unidad de trabajo a fin de que planifiquen sus actividades en consonancia. Se les solicita que:

- reúnan material para el archivo de la auditoría de género y lo remitan a la persona de enlace. Esta recolección de información es fundamental para que el cuerpo principal de la documentación elaborada por la unidad quede a disposición del equipo de facilitación para su análisis;
- se preparen para participar en los talleres de la auditoría de género, previendo que estén al tanto de las actividades de su unidad en materia de transversalización de la perspectiva de género. Ello impulsa a los participantes a hacer aportaciones efectivas y a asumir el proceso como propio, y

- se familiaricen con los siguientes documentos desde una perspectiva de género: la política o plan sobre igualdad de género y transversalización de la perspectiva de género que se aplica en su organización, los programas vigentes y previstos de la unidad de trabajo y, en el caso de los proyectos o programas de desarrollo, los documentos de dicho proyecto.

Convocatoria para formar el equipo de facilitación de la auditoría

La estructura de coordinación de la auditoría de género convoca a voluntarios de un grupo de facilitadores ya formados para constituir un equipo de tres o cuatro miembros que, de preferencia, deberá reunir las condiciones siguientes:

- equilibrio de género;
- conocimientos técnicos sobre la labor de la unidad auditada, y
- experiencia en auditorías de género.

En cada equipo habrá alguien asignado para coordinar la auditoría de género, un/una especialista en género con amplia experiencia o bien un/una funcionario(a) de enlace para cuestiones de género (o punto focal). No es necesario que la mayoría de los demás facilitadores sean especialistas en género, pero sí deberán haber demostrado interés en materia de equidad de género y tener formación como facilitadores de auditorías de género.

Formación y coordinación del equipo de facilitación de la auditoría

Para que una auditoría llegue a buen puerto, los miembros del equipo de facilitación deben ser capaces de trabajar juntos y acordar una división de tareas.

A la hora de formar un equipo, la estructura de coordinación de la auditoría de género:

- verifica que los voluntarios que integran el equipo de facilitación hayan recibido capacitación intensiva;
- evalúa las preferencias y cualidades de cada uno;
- establece y acuerda la designación de un coordinador del equipo de facilitación;
- comunica a los auditores la composición del equipo al que se asignó la auditoría;
- analiza y acuerda la distribución de tareas, y
- alienta al equipo a que se reúna lo antes posible para entablar una relación de trabajo.

Si la auditoría se realiza sobre el terreno, es preciso coordinar con antelación las disposiciones en materia de transporte y los horarios de salida/llegada.

Al comenzar la auditoría

Reunión del equipo de facilitación de la auditoría

Formación del equipo

Al comienzo, todos los miembros del equipo se reúnen para preparar la auditoría. Esta etapa de formación del equipo es fundamental para que el proceso se lleve a cabo con éxito; de hecho, sus miembros enfrentarán en forma conjunta el desafío que plantea realizar la auditoría y ceñirse a plazos estrictos. Así pues, todos tendrán que estar dispuestos a trabajar al máximo de su capacidad y deberán poder contar con el apoyo de los demás.

Generación de una alianza con la persona de enlace de la unidad de trabajo

En primer lugar, el equipo se reúne con la persona de enlace de la unidad de trabajo y establece un sólido vínculo a fin de que los problemas que surjan durante las dos semanas de la auditoría puedan resolverse fácilmente. La persona de enlace ya habrá adoptado una serie de disposiciones preliminares (cronograma de entrevistas, organización de los talleres, cronograma de consultas, etc.) que se examinan en conjunto.

Revisión de la metodología de la auditoría e intercambio de experiencias

El equipo deberá aprovechar este período inicial para analizar en conjunto la metodología de la auditoría e intercambiar experiencias personales. Es posible que algunos miembros ya hayan participado en auditorías anteriores o hayan impartido cursos y talleres de capacitación. Esta experiencia cobra importancia a la hora de distribuir tareas tales como la redacción del informe, la toma de apuntes durante los talleres y las entrevistas, o la facilitación. La división de tareas se podrá modificar o rotar a medida que la auditoría avance.

Definición y comprensión de la labor que realiza la unidad de trabajo

Otra tarea importante consiste en analizar el mandato y el perfil de la unidad de trabajo auditada e informarse acerca de su labor técnica y de fondo, por ejemplo, los componentes de investigación, servicios o promoción del quehacer de la unidad. Si bien durante el análisis documental se realizará un análisis exhaustivo, se recomienda tener una idea preliminar de la labor.

Intercambio de opiniones sobre la auditoría durante su ejecución

Desde las primeras etapas, los miembros del equipo comparten cuestiones que estiman dignas de un análisis más pormenorizado. Estas cuestiones podrán estudiarse durante el análisis documental, las entrevistas personales y los talleres. Es fundamental que los miembros del equipo de facilitación compartan sus conclusiones e ideas de manera sistemática, no sólo para poder definir los patrones y las tendencias de la forma en que trabaja la unidad, sino también para conformar un equipo auditor eficiente. Los miembros del equipo auditor podrán reunirse al final de cada jornada para analizar cómo resolver los problemas que se han planteado.

Registro de apuntes en un archivo informático

Los miembros del equipo de facilitación deberán acostumbrarse a llevar un registro de sus apuntes y de la información relevante en un archivo informático, que a la larga servirá de base para el informe de la auditoría. Se podrá convenir la estructura de los apuntes y su nivel de

detalle. Si bien la flexibilidad es importante, vale la pena disciplinarse para crear el esqueleto del informe.

Reunión del equipo de facilitación de la auditoría con la jefatura de la unidad de trabajo

La reunión inicial entre el equipo de facilitación con la jefatura de la unidad auditada señala el “lanzamiento oficial” de la auditoría y, por lo general, se celebra el primer día.

Organización y desarrollo de la reunión

La persona de enlace debería organizar y participar en la reunión. El coordinador o coordinadora del equipo de facilitación da comienzo a la reunión agradeciendo al jefe o jefa por su disposición a realizar la auditoría. A continuación, los miembros del equipo se presentan y hacen una breve reseña de sus antecedentes, la unidad de la que proceden, su especialización, etc. Si fuera necesario, se puede entregar una versión impresa de esa información al jefe o jefa y al personal de la unidad de trabajo.

Reunión del equipo de facilitación con toda la unidad de trabajo

La presentación oficial del equipo auditor al personal de la unidad de trabajo tiene lugar en una reunión celebrada el primer o segundo día de la auditoría. Esta reunión otorga credibilidad a la auditoría, permite que el personal de la unidad de trabajo se familiarice con los objetivos de la misma y conozca al equipo de facilitación.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

- La reunión deberá ser breve y precisa.
- Cada facilitador hace una presentación para romper el hielo con la unidad de trabajo.
- Un miembro del equipo de facilitación brinda información básica sobre temas como el compromiso con la auditoría, su naturaleza participativa y demás información general.

Preparación de una matriz para la redacción del informe

Antes de iniciar la auditoría, es importante que el equipo:

- prepare una matriz para redactar el informe,
- decida cómo se distribuirán las tareas de redacción de las diferentes secciones del informe, y
- designe a la persona que compilará la versión final.

El equipo de facilitación redacta el informe final, que sirve de base para la actividad posterior de la unidad de trabajo. Al director o directora y al personal de la unidad de trabajo compete aplicar las recomendaciones del informe y realizar un seguimiento de los avances en materia de transversalización de la perspectiva de género. La unidad coordinadora de la auditoría de

género ayuda a la unidad auditada en el seguimiento de las recomendaciones que figuran en el informe.

Principios rectores del informe

Durante el transcurso de la auditoría, los miembros del equipo de facilitación harán hincapié en que:

- el informe final será, en última instancia, propiedad de la unidad de trabajo;
- las unidades de trabajo podrán decidir compartir el informe o el resumen ejecutivo con otras unidades, organizaciones asociadas o grupos que hayan participado en la auditoría;
- las unidades de trabajo podrán publicar el informe en Internet o distribuirlo por otros medios;
- el informe deberá quedar terminado y ser entregado a la jefatura de la unidad de trabajo antes de que el equipo se retire de la unidad. También se entregará una copia impresa al funcionario de enlace para cuestiones de género (si procediera), junto con una copia en formato electrónico que se remitirá a todo el personal de la unidad de trabajo, y
- el informe final no constará de más de 30 páginas.

Redacción del informe

Los miembros del equipo de facilitación de la auditoría deciden cómo repartir la tarea de redacción del informe. A continuación se describen dos posibilidades para hacerlo:

- Algunos equipos encomiendan a distintos miembros la redacción de determinadas secciones. Luego se reúnen todas las secciones del borrador, cada miembro lee el texto completo y formula observaciones y sugerencias detalladas. Después de corregir ese primer borrador, los miembros vuelven a leer el texto completo antes de la edición y corrección finales.
- Otros equipos pueden optar por que cada miembro vaya incluyendo notas en cada sección del esquema general del informe a medida que avanza la auditoría. Posteriormente, un miembro del equipo revisa y reúne las notas de modo tal que conformen un primer borrador. Una vez redactado el informe, todos los miembros lo leen y proponen mejoras.

Para obtener más detalles sobre la redacción del informe, véase también la **Parte IV** del Manual.

Recomendación práctica



Al concluir cada jornada introduzca sus apuntes en un archivo informático para ir conformando la información básica para el informe.

Durante la auditoría

¿En qué consiste un análisis documental de una auditoría de género?

Toda auditoría de género de una unidad de trabajo empieza con un análisis documental que lleva a cabo el equipo de facilitación. Este análisis documental puede realizarse en los niveles de:

- un departamento;
- un programa;
- una unidad;
- un área;
- una oficina subregional, o
- una oficina regional.

El análisis documental tiene tres objetivos:

- Proporciona información cuantitativa y verificable que se utilizará como referencia para complementar los resultados de las entrevistas y los talleres participativos de preparación de una auditoría de género.
- La información que genera se emplea en el proceso participativo como material para someter a debate y evaluación de los participantes.
- Establece un parámetro de referencia para incorporar la transversalización de la perspectiva de género en documentos futuros.

¿Cómo se realiza el análisis documental?

Los miembros del equipo completan:

- cuadros para el análisis de documentos;
- resúmenes de las categorías de los documentos;
- un resumen de la revisión de los documentos de la unidad, y
- el esqueleto del informe.

Previamente al comienzo del trabajo del equipo de facilitación:

- la unidad de trabajo reúne los documentos que incluirá en el archivo de la auditoría de género;

- cada unidad de trabajo selecciona lo que considera sus “documentos insignia”, esto es, documentos que reflejan los objetivos generales y las actividades cotidianas de la unidad;
- se designa a una persona clave de contacto para que coordine la recolección de esos documentos antes de que el equipo de facilitación comience su tarea, para evitar perder tiempo buscando material;
- el coordinador del equipo de facilitación (o el miembro del equipo designado a tal efecto) distribuye los textos según el grado de experiencia, interés y/o la ubicación de los miembros del equipo. Los miembros del equipo que estén en contacto con el resto del equipo por correo electrónico reciben los documentos por esa vía;
- no se debe encomendar la revisión de un mismo documento a dos personas;
- todos los miembros del equipo deberán tener acceso a los sitios web de la unidad de trabajo en Internet e Intranet, red interna de la institución, y
- los miembros del equipo reciben los documentos para su análisis como mínimo dos semanas antes de realizarse la auditoría para familiarizarse con las actividades clave y los temas propios de la unidad auditada y comenzar el análisis preliminar. El coordinador o coordinadora del equipo de facilitación distribuye los documentos entre los miembros del equipo.

Una vez que los miembros del equipo han recibido los documentos que se les ha asignado, proceden del siguiente modo:

- utilizan los cuadros para el análisis de documentos para determinar su sensibilidad de género (véase la Parte V, Anexos);
- deciden de qué manera utilizarán la información, es decir, si un miembro del equipo recogerá todos los formularios y completará las secciones pertinentes del esqueleto del informe; si cada miembro del equipo redactará un escrito sobre los documentos que ha analizado para que luego uno de los miembros del equipo los resuma o incorpore al esqueleto del informe, o si utilizarán algún otro procedimiento, y
- completan un resumen de las categorías de documentos por cada una de ellas, así como el resumen del análisis de los documentos de la unidad, que abarca la totalidad del análisis documental. Esos documentos se adjuntarán al informe final.

El archivo o carpeta de antecedentes de la auditoría de género constituye una de las principales fuentes de información para evaluar el programa; de allí proceden los documentos para el análisis documental y la información sobre el programa que el equipo de facilitación incluirá en el informe de la auditoría.

El archivo de la auditoría de género sirve para verificar las conclusiones de las autoevaluaciones cualitativas.

Material para el archivo de la auditoría de género

Ámbito administrativo

- Listas del personal en las que figuren los especialistas técnicos, el personal de apoyo y de los programas, el personal nacional e internacional que interviene en los proyectos y otras actividades, con su categoría y principales áreas de responsabilidad.
- Lista de consultores y sus términos de referencia.

- Informes de las misiones del personal realizados en los dos meses anteriores a la auditoría de género.
- Reglamentos específicos de la unidad de trabajo, con inclusión de la política y los procedimientos relativos al personal.
- Documentos relativos al programa y el presupuesto.
- Planos de los edificios de las oficinas.

Cuestiones relativas al trabajo sustantivo y técnico

- Documentos, estudios y publicaciones clave elaborados por la unidad de trabajo.
- Planes de trabajo de la unidad.
- Informes de las principales reuniones y actividades de capacitación que incluyan una lista de los participantes.
- Material de capacitación en uso.
- Otros documentos de interés para la labor específica de la unidad de trabajo.

Información y promoción

- Documento general sobre la labor de la unidad de trabajo, si estuviera disponible.
- Materiales de relaciones públicas, folletos, afiches, panfletos, videos, CD.
- Portadas de las publicaciones con fotografías, gráficos, etc.
- Enlaces a sitios web de Internet e Intranet.
- Boletines electrónicos e impresos.

Cooperación técnica

- Documentos de proyectos, según hayan sido aprobados por el donante.
- Descripciones de proyectos, determinación y elaboración de informes.
- Informes de evaluaciones de proyectos y programas (en curso o de reciente finalización).

Especificidad de género

- Toda la documentación relevante relativa al género.

Cómo seleccionar los documentos a analizar

Los documentos a analizar se seleccionan del archivo de la auditoría. En consulta con la unidad de trabajo, el equipo de facilitación determina cuáles son los documentos más importantes para la labor de la unidad. Esos documentos comprenderán los dos a tres años previos a la auditoría, salvo el material clave anterior todavía en uso.

Es posible que, habida cuenta del tamaño y el alcance de las unidades de trabajo y las oficinas, los equipos de facilitadores no tengan que estudiar ejemplos de todos esos tipos de documentos ni puedan hacerlo en el tiempo de que disponen, sin embargo, intentarán incluir la mayor variedad posible.

Es importante analizar por igual los documentos que tratan específicamente cuestiones de género y aquellos que no lo hacen. Cabe tener en cuenta los siguientes factores:

- Desde la perspectiva de la transversalización de la perspectiva de género, los documentos generales que no tratan específicamente cuestiones de género son los que pueden brindar la información más útil sobre las formas en que éstas se integran en el trabajo en general.
- Si bien los documentos sobre cuestiones de género y aquellos que apuntan en gran medida en esa dirección pueden aportar valiosos ejemplos de buenas prácticas, los que prestan menos atención al tema o lo tratan como una cuestión tangencial, los que lo tratan sólo marginal o implícitamente o lo excluyen por completo resultan más reveladores en cuanto a los aspectos a modificar.
- El análisis documental no se considerará como una prueba para detectar el grado de transversalización de la perspectiva de género en los documentos ya finalizados y existentes. El objetivo es utilizar el análisis de documentos existentes para establecer una línea de base o parámetro de referencia para la transversalización de la perspectiva de género en los documentos futuros.

Recomendaciones prácticas



No hace falta fotocopiar todos los documentos analizados en la auditoría. Sólo hay que seleccionarlos y compilarlos con antelación para que el equipo de facilitación pueda leerlos en los primeros días del proceso de auditoría (véase la Parte V, Anexos, Modelo de calendario de planificación para la auditoría de género).

Preferentemente, el equipo de facilitación debería poder consultar los archivos en un solo lugar; evitar el exceso de fotocopias que, en última instancia, nadie se llevará consigo al finalizar la auditoría.

¿Qué tipo de información comprende el análisis documental?

La sensibilidad de género se determina no sólo en función de la información incluida en los documentos, sino también de su perspectiva, estilo y tono. Por lo tanto, es importante analizar tanto los documentos que no se tratan específicamente las cuestiones de género como aquellos que sí lo hacen.

Las 12 áreas clave descritas en la Parte I ayudan a los equipos de facilitación a orientar el análisis del archivo de la auditoría, y también a dictar los talleres participativos y realizar las entrevistas, así como a sistematizar las conclusiones.

Las preguntas han sido agrupadas en una serie de secciones que corresponden a las principales cuestiones institucionales que se analizarán en la auditoría de género; son útiles para establecer qué tipo de información deberá buscarse en el análisis documental. De este análisis se extrae información sobre las cuestiones seleccionadas para la auditoría desde la perspectiva de la unidad de trabajo.

SENSIBILIDAD DE GÉNERO: ¿QUÉ ES UN DOCUMENTO CON SENSIBILIDAD DE GÉNERO?

Del análisis documental se desprenden pruebas sobre el desempeño de la unidad de trabajo en relación con las cuestiones de género, y se complementa con las actividades participativas que se llevan a cabo en el marco de la auditoría. No obstante, la sensibilidad de género de los documentos también es un aspecto importante que debe analizarse.

La sensibilidad de género se determina no sólo en función de la información incluida, sino también de la perspectiva, el estilo y el tono de los documentos.

Los cuadros para el análisis de documentos (véase Parte V, Anexos) ayudan a los auditores a establecer criterios sobre la sensibilidad de género para la mayoría o todos los documentos que, probablemente, analice el equipo de facilitación. Durante los análisis documentales se examinan los aspectos de igualdad de género y sensibilidad en materia de género respecto a la contratación de personal y al desarrollo de recursos humanos, ya que estos elementos no pueden ser examinados aplicando el método participativo de los ejercicios del taller.

Resúmenes y cuadros para el análisis documental

Los cuadros para el análisis documental comprenden tres categorías de documentos:

- administrativos,
- temas sustantivos y técnicos, y
- informativos y de promoción.

Los cuadros para el análisis de documentos y los cuadros para el resumen de las categorías son herramientas para cuantificar la información como parámetro de referencia de las actividades futuras.

Es importante clasificar cada documento por título, utilizar tantos formularios como sea necesario, y seguir las instrucciones:

- Se incluye un cuadro para el resumen de las categorías de documentos por cada categoría. Así, el equipo puede ofrecer un breve panorama general del grado de sensibilidad en materia de género de los documentos correspondientes a cada una de las cuatro categorías.
- El cuadro para el resumen del análisis de los documentos de una unidad permite al equipo tabular la información correspondiente a las cuatro categorías y emitir juicios sobre la calidad en dos áreas:
 - los documentos de la unidad dedicados específicamente a cuestiones de género, y
 - La disponibilidad y uso de los documentos.

- Se agregarán observaciones al puntaje que se asigne a los documentos. Esas observaciones son muy valiosas para la auditoría y pueden poner de manifiesto cuestiones importantes, en especial cuando se planifican las entrevistas personales y los talleres de preparación para realizar auditorías.

SENSIBILIDAD DE GÉNERO: ALGUNAS DIRECTRICES

Estas directrices tienen por objeto ayudar a que en la información, la documentación y los productos se recojan las inquietudes y la voz tanto de las mujeres como de los hombres, de las niñas y los varones.

Las principales preguntas que se deben tratar son las siguientes:

- ¿Qué diferencia hay entre la manera en que afecta un problema o cuestión a los hombres y a las mujeres?
- ¿Por qué los/las afecta de manera diferente?
- ¿Qué se está haciendo al respecto?

Todos los productos deberían transmitir este mensaje. En el material conocido como indiferente (o neutral) al género, no se tratan explícitamente los problemas relacionados con el género e igualdad de género, ni la “doble discriminación” de la que son objeto las mujeres y las niñas de determinados grupos étnicos o minorías. Por lo tanto, gran parte de este tipo de material refuerza implícitamente los roles tradicionales de género y los estereotipos sexuales.

Imágenes

Tres palabras clave:

- Igualdad.
- Diversidad.
- Sensibilidad.

Las imágenes, fotografías e ilustraciones han de transmitir mensajes que promuevan la igualdad de género, en lugar de perpetuar los roles estereotipados que retratan, por ejemplo, a los hombres en el poder y a las mujeres a cargo del cuidado de la familia.

Las imágenes deberían respetar la diversidad en la representación de los roles de cada sexo y mostrar a mujeres y hombres en posiciones de la misma categoría. Por ejemplo, ¿se muestra también a los hombres como responsables de criar a los hijos en la familia? Cuando una imagen presenta a un hombre y a una mujer juntos, debería evitar mostrar al hombre en actitud activa y firme y a la mujer en actitud pasiva. Considere la posibilidad de invertir esos roles.

Las imágenes deberían reflejar sensibilidad por lo que respecta a la igualdad de género y la diversidad étnica. Por ejemplo, las fotografías que reflejan tendencias globales deberían incluir hombres y mujeres de distinto origen étnico y racial.

Lenguaje

El lenguaje ha de ser sensible al género y no neutral y/o sexista. Esto significa mencionar tanto a las mujeres como a los hombres y tanto a las niñas como a los niños.

Se debería emplear un lenguaje sensible al género y no uno que invisibiliza a las mujeres y niñas. Los términos “ciegos” desde el punto de vista del género como “trabajadores de la

economía informal” o “trabajadores rurales” suelen ocultar la gran proporción de mujeres que incluyen estos sectores. Debería, entonces, recurrirse a expresiones precisas como “mujeres que trabajan en la economía informal” o bien “niños que son trabajadores rurales”, o bien “jóvenes mujeres y varones que enfrentan barreras en....”, etc.

Se preferirán vocablos sensibles al género. Por ejemplo, reemplazar “horas-hombre” por “horas de trabajo” o “tiempo trabajado”; en lugar de “ama de casa”, “responsable de las tareas del hogar”; en lugar de “marineros”, “gente de mar”; y en lugar de “presidente”, utilizar hablar de “presidencia”.

Evitar utilizar “él” o el sustantivo “hombres” como términos genéricos para aludir a ambos sexos. En lugar de ello, recurrir a giros como “*quienes* trabajan en la organización” o reemplazar o alternar el uso del masculino con el femenino.

Esencia y contenido del texto

La esencia y el contenido del texto o del mensaje deberán captar las repercusiones diferenciadas de los sucesos y procesos en las mujeres y en los hombres, en las niñas y en los niños.

En el texto deberían figurar tanto las opiniones de las mujeres como las de los hombres; citarlas y/o resumirlas explícitamente y señalarlas como tales. Habría que entrevistar a la misma cantidad de hombres y de mujeres que estuvieran en las categorías similares.

Los datos deberían desglosarse por sexo. Por ejemplo, en lugar de “quienes trabajan en la economía informal” se debería especificar “de quienes trabajan de la economía informal, los hombres representaron un 20%, y las mujeres, un 80%”. En lugar de “(...) toda la población pobre dedicada a la agricultura afirmó que los cambios habían perjudicado sus (...)” precisar: “sólo el 10% de los agricultores pobres, pero más del 45% de las agricultoras pobres afirmaron que los cambios habían perjudicado sus (...)”.

El texto o mensaje debería aludir a la relación entre los sexos, incluidas la relación de poder tanto en el ámbito laboral como en otros contextos, y describir las experiencias, situaciones y necesidades concretas de cada grupo.

El texto o mensaje ha de promover el objetivo de la igualdad entre los hombres y las mujeres en todos los ámbitos de la vida: en el mundo del trabajo, en el hogar y en la comunidad.

Preparación de las entrevistas personales

Las entrevistas: un proceso incluyente

Antes de la auditoría, la persona de enlace ya habrá fijado un cronograma de entrevistas y el equipo de facilitación habrá tenido ocasión de estudiarlo y aprobarlo. Todos los miembros de la unidad de trabajo tendrán la posibilidad de expresar su opinión.

En principio, el cronograma incluye a todos los miembros del personal de la unidad de trabajo de modo que sientan que han tenido la posibilidad de expresarse. No obstante, en la práctica no siempre es posible si sólo se cuenta con un número limitado de facilitadores.

En esos casos, se realiza una selección de personas a las que se entrevistará. Si otros miembros del personal consideran que pueden realizar una aportación significativa, también deberían tener la posibilidad de ser entrevistados. En algunos casos, es posible que los funcionarios no estén disponibles para las entrevistas por tener misiones importantes o porque se produzca una situación de emergencia. Será preciso entonces contemplar esas excepciones.

Formule una serie de preguntas centrales

El equipo de facilitación de la auditoría planifica una serie de preguntas centrales para todos los entrevistados y entrevistadas a fin de poder corroborar o cuestionar determinadas conclusiones. El análisis documental es otra base a partir de la cual se pueden formular dichas preguntas.

Es importante completar el análisis documental antes de empezar las entrevistas personales ya que, sin duda, éste indicará áreas en las que será preciso realizar un análisis de género más detallado. También aportará abundante material para planificar y formular distintas series de preguntas que los auditores podrán utilizar en las entrevistas.

Las notas que se someterán a evaluación en los cuadros para el análisis de documentos (véase la Parte V, Anexos) también se pueden utilizar como modelo para formular las preguntas.

Designación de facilitadores para las entrevistas

El equipo de facilitación de la auditoría determina de qué manera designará a los miembros que llevarán a cabo las entrevistas.

Al comienzo de una entrevista, el entrevistador explica el enfoque de la auditoría de género, el objetivo de la entrevista y su aportación al proceso general. Así pues, no sólo se informa a los entrevistados, sino que también se da un tono profesional a la sesión.

¿A quiénes se debería entrevistar?

Es fundamental entrevistar a la jefatura de la unidad de trabajo, que podrá brindar información específica sobre los antecedentes de la unidad, los planes futuros y el lugar que ocupa la transversalización de la perspectiva de género en la orientación general de la labor. Es preciso concertar esta reunión con suficiente antelación y asegurarse de que tanto la jefatura como su asistente sean concientes de la necesidad de concretar la cita y evitar interrupciones. Se recomienda empezar por la jefatura de la unidad de trabajo y seguir por el personal técnico y de apoyo.

Por lo que respecta al personal directivo y técnico (tanto el de planta como el de cooperación técnica), del análisis documental se habrá obtenido material de referencia sobre las tareas que desempeña cada quien. Lo ideal es que el auditor que examinó el trabajo de un directivo determinado entreviste a la misma persona.

Las entrevistas al personal de apoyo permiten recoger abundante información, pues estas personas conocen los antecedentes administrativos de muchas decisiones que se adoptan en el proceso de transversalización de la perspectiva de género. Algunas personas se muestran

reacias a divulgar información, sin embargo, es preciso explicarles el valor de sus aportaciones y el carácter anónimo de las mismas.

LA CONFIDENCIALIDAD FRENTE AL ANONIMATO

- Al concertar las entrevistas, los auditores comunicarán al personal de la unidad de trabajo el carácter anónimo de sus aportaciones, aclarándoles que el origen de dicha información no será revelado a los superiores ni será registrado en el informe.
- No obstante, hay que hacer una distinción entre preservar el anonimato de sus fuentes y preservar la confidencialidad de la información recabada. Puesto que la auditoría tiene por objeto recabar información sobre la labor de una unidad en materia de igualdad de género, y que las entrevistas son una de las herramientas de las que disponen los auditores, la información no se considera confidencial si se incluye en las conclusiones generales de la auditoría.
- Los auditores evitarán que las situaciones se tornen incómodas para el personal que ha asumido riesgos por revelar la información. Por ejemplo, una referencia velada a las “opiniones del personal administrativo” puede ocasionar problemas donde haya sólo dos miembros del personal de la unidad. Se debería respetar la confidencialidad de la información “extraoficial”. Si la información es de carácter sumamente delicado, por ejemplo si se tratara de acoso o de maltrato, el auditor/la auditora debería hablar con otros miembros del equipo y evaluar si habría que llamar la atención al respecto a la unidad de coordinación de la auditoría de género y al departamento de recursos humanos de la organización.

Desarrollo de las entrevistas personales

La clave de una entrevista fructífera es la preparación. Puede suceder que personas sin demasiada experiencia en hacer entrevistas estén tan nerviosas como sus entrevistados. Para que eso no ocurra, los entrevistadores y entrevistadoras se asegurarán de estar bien preparados. Antes de la entrevista, los miembros del equipo deben:

- Preparar el entorno de la entrevista (oficina o sala de reunión, eliminar cualquier factor de distracción, llamadas telefónicas, citas conflictivas).
- Revisar las preguntas elaboradas a partir del análisis documental y asegurarse de que corresponden al lugar que ocupa la persona en la estructura jerárquica de la unidad.

Los siguientes pasos sirven para mantener el sentido y el control de una entrevista:

Paso	Qué hacer	Cómo hacerlo
1	Entable una relación	• Rompa el hielo con temas pertinentes que no sean intimidatorios.

		• Sea amigable pero no abuse de la conversación sobre temas triviales. • Presente el programa/el calendario de entrevistas. • Comunique al entrevistado que tomará notas.
2	Mantenga el control de la entrevista	• Evite la dispersión y falta de precisión. • Asegúrese de que el/la entrevistado(a) responda a sus preguntas. • Haga silencio en lugar de eludirlo, dando tiempo al entrevistado para que piense.
3	Reúna información	• Haga preguntas y tipos de preguntas variados. • No hable menos de un 10% ni más de un 25% del tiempo. • Reformule las preguntas si las respuestas no son claras. • Formule preguntas directas.
4	Procure forjarse un panorama equilibrado	• Evite quedarse con un panorama parcial de la situación. • Procure llegar a forjarse un panorama equilibrado. • Pregunte por las cualidades y deficiencias, lo positivo y lo negativo.
5	Tome notas	• Capte las ideas/la información clave y luego complete los detalles.
6	Prepárese a manejar las preguntas que le sean planteadas	• Asegúrese de brindar información suficiente para aclarar lo necesario. • No responda preguntas que le parezcan fuera de lugar.
7	Cierre la entrevista	• Converse sobre los pasos siguientes de la auditoría de género. • Dé un marco temporal para el contacto futuro. • Deje abierta la posibilidad de pedir aclaraciones si fueran necesarias.
8	Complete sus notas	• Inmediatamente después de la entrevista, complete sus notas para registrar ejemplos, anécdotas u otras ideas que requieran un estudio más minucioso.

Cinco cualidades decisivas para realizar una entrevista personal

TODO ES CUESTIÓN DE COMUNICACIÓN

En nuestra vida cotidiana, todos hacemos uso de nuestras dotes para la comunicación. Las cinco cualidades que se enumeran a continuación constituyen la base de una entrevista eficaz:

Atención:

Recurra a elementos no verbales, como el lenguaje corporal, para comunicar su interés y atención por una persona o un grupo;

Observación:

Observe con atención los indicios no verbales del/de la interlocutor(a), por ejemplo, el lenguaje corporal, las reacciones, las preferencias, la elección de palabras significativas;

Escucha atenta:

Preste atención no sólo a lo que dicen los/las entrevistados(as), sino también al modo de decirlo; tome notas y, de ser necesario, pida tiempo para apuntar sus comentarios; no haga juicios de valor y mantenga su neutralidad; indique su interés de manera no verbal; preste atención a lo que se está diciendo, pero también a la manera como se dice y así sabrá qué preguntar y qué camino seguir con sus preguntas.

Formulación de preguntas:

Herramienta clave para controlar, dirigir, sondear y reunir información;

Presencia:

Es posible que las personas entrevistadas también hagan preguntas o pidan aclaraciones. Responda sin dar explicaciones que compliquen la cuestión. Mantenga una actitud profesional y discreta.

Pasos clave del proceso participativo de la auditoría de género

- La unidad de trabajo se ofrece como voluntaria para la auditoría y envía una solicitud a la estructura de coordinación para la igualdad de género.
- Se asume un compromiso formal sobre las fechas de las auditorías y se designa a una persona de enlace dentro de la unidad de trabajo.
- Se selecciona a tres o cuatro personas que integrarán el equipo de facilitación de la auditoría, y se ponen en marcha los preparativos de la auditoría.
- Dos semanas antes de las reuniones de la auditoría con la unidad de trabajo, se realiza el análisis inicial de los documentos.
- La auditoría de la unidad de trabajo dura dos semanas.
- Todos los talleres participativos, entrevistas, reuniones de información y consultas con organizaciones asociadas tienen lugar durante esas dos semanas.
- El último día de la auditoría se analizan los borradores de las recomendaciones con toda la unidad de trabajo y se establece un plan de acción.
- El borrador del informe se entrega a la unidad de trabajo en el plazo de un mes para que ésta formule sus observaciones sobre el contenido.
- El informe queda finalizado al mes siguiente.
- La unidad de trabajo se encarga de empezar a aplicar las recomendaciones de la auditoría. La estructura de coordinación para la igualdad de género de la organización presta asesoramiento técnico sobre la aplicación de las recomendaciones.

Calendario modelo para la planificación de una auditoría de género

Día 1 – Lunes		Día 6 – Lunes
---------------	--	---------------

• Reunión del equipo de facilitación. • Reunión de coordinación con el/la funcionario(a) de enlace. • Reunión con la jefatura de la unidad. • Reunión con todo el equipo de la unidad. • Confirmación del programa de entrevistas al personal de la unidad. • Intercambio de ideas sobre las preguntas de la entrevista. • Intercambio de ideas sobre el análisis documental.		• Reunir las notas del taller e incorporarlas en el proyecto de informe. • Finalizar los exámenes de los documentos. • Planificar el taller para las organizaciones asociadas.
Día 2 – Martes		Día 7 – Martes
• Realizar entrevistas. • Planificar talleres con el personal directivo/técnico y el personal de apoyo. • Preparar la estructura del informe.		• Realizar taller con las organizaciones asociadas. • Continuar entrevistas.
Día 3 – Miércoles		Día 8 – Miércoles
• Realizar entrevistas. • Realizar los talleres con el personal de apoyo. • Finalizar los preparativos de los talleres con el personal directivo/técnico.		• Redactar el resumen para el informe de la auditoría. • Terminar las consultas.
Día 4 – Martes		Día 9 – Martes
• Celebración del taller con el personal directivo/técnico (medio día/todo el día). • Entrevistas. • Debate sobre el informe con los miembros del equipo.		• Preparar los puntos principales del proyecto de informe. • Preparar la sesión de comentarios.
Día 5 – Viernes		Día 10 – Viernes
• Continuación del taller con el personal directivo/técnico (todo el día). • Entrevistas. • Debate sobre el análisis de los documentos. • Confirmación del programa de consultas con las organizaciones asociadas.		• Informar a la jefatura. • Realizar sesión de retroalimentación con toda la unidad. • Debatir el plan de acción. • El equipo auditor se prepara para dejar la unidad de trabajo.

PARTE III: LOS TALLERES

Preparación y desarrollo de los talleres

Una vez finalizada la mayoría de las entrevistas se organizan los talleres. En esta etapa, quienes se encargan de la facilitación ya están bastante familiarizados con el trabajo de la unidad. El análisis documental y las entrevistas habrán permitido un conocimiento bien amplio de la dinámica de la labor de la unidad; asimismo, habrán salido a la luz las cuestiones que necesitan un mayor análisis.

La persona de la unidad que actuará de enlace ya habrá confirmado la asistencia de los participantes, habrá reservado el lugar en que se realizarán los talleres y habrá previsto el correspondiente material de apoyo. Es preciso que antes de la celebración del taller se verifiquen cuidadosamente estas disposiciones a fin de evitar demoras innecesarias.

División del trabajo y trabajo en equipos

Es importante planificar cuidadosamente la división de tareas y de ejercicios entre los miembros del equipo de facilitación:

- Los miembros del equipo con más habilidades y experiencia en facilitación pueden liderar esta etapa de la auditoría.
- Se podrán designar cofacilitadores para los distintos ejercicios, a fin de ofrecer modalidades y enfoques variados a los participantes del taller.
- Algunos miembros del equipo colaboran en la facilitación “desde afuera”, aportando conocimientos especializados y asegurándose de que determinados temas sean tratados. Otros ejercen el papel de “abogados del diablo”, impulsando los debates.
- También se podrá asignar tareas a otros miembros del equipo, como ir tomando notas sobre los debates o proyectando en las láminas el trabajo colectivo realizado.
- Todos los facilitadores habrán de observar la dinámica del grupo y evaluar el clima general del taller, pues los mensajes no verbales y el lenguaje corporal pueden ser muy reveladores.
- Todas estas tareas pueden rotar entre los facilitadores.
- Al final de cada jornada del taller, se celebrarán reuniones “*post-mortem*” para los facilitadores.
- Los miembros del equipo de facilitación evalúan las distintas variables relacionadas con la unidad de trabajo (tamaño de la unidad, cantidad de miembros del personal, puntos fuertes del equipo de facilitación, etc.), y realizan la correspondiente planificación en consulta con la unidad auditada.
- Se prepara un programa de trabajo para el taller, para asegurar que los facilitadores organicen su tiempo de manera razonable.

Ejercicios básicos y ejercicios optativos

Los ejercicios de un taller se dividen en “básicos” y “optativos”. Los ejercicios básicos constituyen la base de los talleres y sirven para reforzar conceptos clave; en cada auditoría se reúne información similar a fin de establecer líneas comparativas de referencia; en la unidad de trabajo se genera una conciencia de las cuestiones de género y se obtiene valiosa información para la auditoría.

Los seis ejercicios básicos del taller comprenden:

Básico 1:	Calendario histórico.
Básico 2:	Conocimientos y conciencia de género.
Básico 3:	Clasificación de los proyectos y las actividades.
Básico 4:	La cebolla de Hofstede/Cultura institucional.
Básico 5:	Percepción del logro de cambios.
Básico 6:	Aprender sobre el aprendizaje.

Los cinco ejercicios optativos varían en su duración, complejidad en la ejecución y grado de producción de información.

El típico taller de dos días destinado al personal directivo/técnico no permite realizar todos los ejercicios optativos. Por lo tanto, su selección y utilización quedan a criterio del equipo de facilitación, que podrá elegirlos en función de la necesidad de información adicional, las calificaciones y preferencias de sus miembros, o el tiempo disponible en el programa del taller.

Los ejercicios optativos incluyen:

Optativo 1:	Análisis FODA.
Optativo 2:	Diagrama de Venn.
Optativo 3:	La organización ideal.
Optativo 4:	Representación gráfica de la adopción de decisiones.
Optativo 5:	Cuestionario sobre calidad de género.

Secuencia de los ejercicios.

Esta secuencia optimiza la eficacia de los ejercicios y aporta a conformar un flujo lógico para el taller:

- Lo ideal es que los ejercicios básicos 1 a 4 se completen el primer día del taller.

- A partir de allí, los facilitadores pueden optar por utilizar uno o dos ejercicios optativos; por ejemplo, una combinación del análisis FODA o de la representación gráfica de la adopción de decisiones o del cuestionario de género pueden utilizarse con el diagrama de Venn o los ejercicios de la organización ideal. Esta combinación representa unas tres horas del programa del taller y podría quedar terminada en la mañana del segundo día.
- Tras la selección de los ejercicios optativos, el taller debería concluir con los ejercicios básicos 5 y 6 al final del segundo día.

El modelo de programa de taller para el personal directivo y técnico que se expone a continuación ilustra el contenido posible de un taller de dos días:

DÍA 1

09:00 - 09:15	Introducción*
09:15 - 09:45	Básico 1: Calendario histórico
09:45 - 10:45	Básico 2: Conocimientos y conciencia de género
10:45 - 11:00	Pausa
11:00 - 13:00	Básico 3: Clasificación de los proyectos y las actividades
13:00 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 14:30	Básico 3: Clasificación de los proyectos y las actividades, continuación
14:30 - 15:30	Básico 4: La cebolla de Hofstede/Cultura institucional
15:30 - 15:45	Pausa
15:45 - 16:45	Básico 4: La cebolla de Hofstede/Cultura institucional, continuación
16:45 - 17:15	Los participantes completan el cuestionario sobre calidad de género si se ha elegido este ejercicio optativo para el día siguiente

DÍA 2

09:00 - 09:15	Repaso del día anterior e introducción al día 2
09:15 - 10:45	Ejercicio optativo (por ejemplo., el Diagrama de Venn u Organización Ideal)
10:45 - 11:00	Pausa
11:00 - 13:00	Ejercicio optativo (por ejemplo., FODA; diagrama para la representación gráfica de la adopción de decisiones o cuestionario sobre calidad de género)
13:00 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:45	Básico 5: Percepción del logro de cambios
15:45 - 16:00	Pausa
16:00 - 16:45	Básico 5: Percepción del logro de cambios, continuación

16:45 – 17:15	Básico 6: Aprender sobre el aprendizaje
17:15 – 17:30	Conclusiones/Cierre

*La presentación inicial no debe ser demasiado prolongada. El equipo de facilitación de la auditoría ya debería haberse reunido previamente con el personal de la unidad de trabajo para presentar la auditoría. A su vez, también debería haberse entrevistado a la mayoría del personal, por lo que los participantes deberían saber cuál es el objeto de la auditoría.

Talleres y ejercicios para los diferentes grupos destinatarios

Se realizan tres talleres distintos según se trate de personal de apoyo; la jefatura y personal directivo/técnico y, en tercer lugar, las organizaciones asociadas:

- Se organiza un taller de medio día para todo el personal de apoyo, a quien se alentará a expresar sus opiniones libremente y sin sentirse condicionados por la presencia de supervisores y gerentes.
- Se reserva un máximo de dos días completos o un mínimo de un día y medio para el taller con el personal directivo/técnico.
- En el caso de las organizaciones asociadas, suele ser suficiente un taller de un día y medio centrado en sus opiniones e ideas acerca de las unidades auditadas en relación con los temas de trabajo en los que participan de forma colectiva.

Los principios organizativos son los mismos para todos los talleres, sin embargo, los ejercicios variarán según el grupo destinatario. Lo mismo rige para los principios sobre logística e intercambio de tareas. Los talleres destinados al personal directivo/técnico incluirán todos los ejercicios básicos, y si el tiempo lo permite, los optativos. En el caso de los talleres para el personal de apoyo y las organizaciones asociadas, podrán combinarse ejercicios básicos y optativos.

En el cuadro que figura a continuación se observa cómo pueden utilizarse los ejercicios con los tres grupos destinatarios:

Personal directivo/técnico	Personal de apoyo	Organizaciones asociadas
CALENDARIO HISTÓRICO	CALENDARIO HISTÓRICO	
CONOCIMIENTOS Y CONCIENCIA DE GÉNERO	CONOCIMIENTOS Y CONCIENCIA DE GÉNERO	
CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS/ACTIVIDADES		
LA CEBOLLA DE HOFSTEDE	LA CEBOLLA DE HOFSTEDE	
FODA		
DIAGRAMA DE VENN		
LA ORGANIZACIÓN IDEAL	LA ORGANIZACIÓN IDEAL	

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ADOPCIÓN DE DECISIONES		
CUESTIONARIO SOBRE CALIDAD DE GÉNERO		
PERCEPCIÓN DEL LOGRO DE CAMBIOS		PERCEPCIÓN DEL LOGRO DE CAMBIOS
APRENDER SOBRE EL APRENDIZAJE	APRENDER SOBRE EL APRENDIZAJE	

Ejercicio básico 1: Calendario histórico

Este ejercicio básico ilustra y fundamenta las conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Cuestiones de género de actualidad, debate en torno a las cuestiones de género y relación de la organización con los mecanismos nacionales de género y con organizaciones de mujeres en el contexto en el que se ejecuta el programa (A).
- Integración de la igualdad de género como tema transversal en los objetivos estratégicos, el programa y el presupuesto de la organización (B).
- Integración de la igualdad de género en la ejecución de los programas y las actividades de cooperación técnica (C).
- Conocimientos especializados, competencias y creación de capacidades en materia de género (D).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).
- Sistemas e instrumentos en uso, por ejemplo, en el área de planificación/control, desarrollo de recursos humanos y comunicación (F).
- Elección de las organizaciones asociadas (G).
- Política de igualdad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).
- Adopción de decisiones sobre transversalización de la perspectiva de género (I) en la contratación de personal y en la política de recursos humanos de la organización (J).
- Cultura institucional (K).
- Percepción del logro de la igualdad de género (L).



Trabajo preliminar

Tiempo previsto:

Inicialmente, media hora o menos; continuar a lo largo de las dos semanas de la auditoría.

Método:

- Reflexión grupal acerca de los factores históricos relacionados con el género/las mujeres/los hombres enmarcados en el programa de la organización; por ejemplo, reuniones, personas y documentos. Se ubican cronológicamente en una serie que se prolonga en el tiempo.
- Esta serie se fija a la pared y queda expuesta durante todo el taller; los participantes van agregando información continuamente.

Preparación:

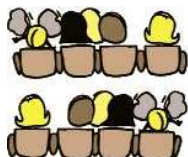
- El calendario histórico de la organización puede construirse fotocopiando y adaptando el calendario de la OIT (véase más abajo) y fijándolo a la pared.
- Debajo del calendario de la organización se colocan largos rollos de papel o láminas del rotafolio a fin de que la unidad vaya creando su propio calendario.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio del calendario histórico Propósito: Crear un calendario histórico de la aplicación de la política institucional de género por parte de la unidad de trabajo, en el que se incluyan sucesos destacados, como eventos o publicaciones relacionados con el género. Procedimiento: A medida que se señalan los sucesos históricos destacados, los participantes los incorporan al calendario histórico expuesto en la pared en las áreas habilitadas para el taller. Duración: Inicialmente media hora, continuando a lo largo de las dos semanas de la auditoría.	Un rollo largo de papel o láminas unidas fijadas a la pared. Fotocopias del calendario de la OIT dispuestas según instrucciones. Tarjetas para apuntar sucesos destacados. Otra opción es apuntarlos directamente en las láminas. Marcadores. Lámina con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.
--	---

Durante el ejercicio:



Reunión plenaria



Grupos reducidos

- Al comienzo de la reunión, recordar a los participantes el objetivo de este ejercicio; esto es, crear un calendario histórico de la aplicación de la política institucional en materia de género por parte de la unidad de trabajo, en el que se incluyan eventos o publicaciones referentes al género.
- Este ejercicio es útil para la “entrada en calor” de los participantes y “romper el hielo” cuando comienza la auditoría. Puede realizarse en una reunión plenaria o en pequeños grupos que luego se reúnen para compartir sus conclusiones.
- El facilitador invita a los participantes a describir acontecimientos pasados con libertad e imaginación. Algunos “veteranos” de la unidad de trabajo pueden proporcionar información histórica útil.
- El calendario de hechos históricos dará la idea de “un trabajo en curso” a todo lo largo de la auditoría. La ventaja de exponerlo en la zona habilitada para el taller es que los participantes continuamente podrán tomar la información como referencia y, llegado el caso, utilizarla para ilustrar y respaldar las conclusiones y recomendaciones de la auditoría.
- Dependiendo del nivel de información del grupo, en ocasiones es posible formular un “calendario-espejo” en el que se comparan los acontecimientos del ámbito de la organización con los del trabajo de esa unidad en particular y/o sus programas y proyectos.

Recomendaciones prácticas



- Los participantes suelen aludir a hechos concretos (por ejemplo, el nacimiento de un hijo, una situación injusta de discriminación, una idea determinada, etc.) que han despertado conciencia de género o han impulsado a alguien a actuar.
- Los facilitadores también pueden proponer a los participantes que agreguen al calendario histórico de la unidad de trabajo hechos personales relacionados con estas cuestiones de género. Otra opción es destacar en el calendario acontecimientos de orden mundial, o algún acontecimiento regional importante; asimismo, podrán crearse calendarios paralelos o calendarios separados.

Ejemplo: Calendario histórico sobre las mujeres y las cuestiones de género en la OIT

(Nota: En el cuadro se destacan los acontecimientos internacionales)

Método:

- Fotocopiar las páginas del calendario. Recortar las franjas del calendario. Unir y pegar las franjas por la banda azul de fechas.
- Esto conformará un calendario desde 1919 hasta 2005, que podrá fijarse a la pared, sobre el calendario creado por la unidad de trabajo durante el taller de la auditoría de género.

Convenio núm. 3 Protección de la maternidad		Convenio núm. 100 Igualdad de remuneración
Recomendación núm. 90 Igualdad en la remuneración		
1919	1948	1951
Convenio núm. 89 Trabajo nocturno (mujeres), (revisado)		
Convenio núm. 111 Discriminación (empleo y ocupación)		
Recomendación núm. 111 Discriminación (empleo y ocupación)		
1952	1958	1964
Convenio núm. 103 Protección de la maternidad (revisado)	Convenio núm. 122 Política de empleo (artículo 1 (2c))	

Recomendación núm. 95
Protección de la maternidad

Convenio núm. 140
Licencia pagada de estudios
(artículos 8 y 9 a))

Comienza la Década
Internacional de la Mujer
(concluye en 1985)

Recomendación núm. 122
Política de empleo

Creación de la Oficina de la
OIT para las Mujeres
Trabajadoras (FEMMES)

1974

1975

1976

Convenio núm. 142
Desarrollo de recursos
humanos
(artículo 1, (5))

Recomendación núm. 150
Desarrollo de recursos
humanos (VIII. Promoción de
Igualdad de Oportunidades
entre Mujeres y Hombres en la
Formación y en el Empleo)

**Primera Conferencia
Mundial de la Mujer
Ciudad de México**

**Año Internacional de la
Mujer**

**Segunda Conferencia
Mundial de la Mujer
Copenhague**

1979

1980

1981

**Convención de las
Naciones Unidas sobre la
Eliminación de Todas las
Formas de Discriminación
Contra la mujer- CEDAW
(entra en vigencia el 3 de
septiembre de 1981)**

Convenio núm. 156
Trabajadores con
responsabilidades familiares

Recomendación núm. 165
Trabajadores con
responsabilidades familiares
**Tercera Conferencia
Mundial sobre la Mujer
Nairobi**

“La mujer trabajadora” es uno de los seis temas globales del programa de la OIT (según se define en el Plan a Mediano Plazo para el período 1982-1987)

Resolución sobre la Igualdad de Oportunidades e Igual Trato para Hombres y Mujeres en el Empleo (71.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo)

1982	1984	1985
------	------	------

Recomendación núm. 169

Política de empleo
(Disposiciones
suplementarias)

Convenio núm. 171

Trabajo nocturno

Recomendación núm. 178

Trabajo nocturno

1987	1990	1995
------	------	------

Plan de Acción para toda la Organización sobre Igualdad de Desarrollo – Oportunidades y Trato para Hombres y Mujeres apoyado por el Consejo Directivo de la OIT

**Cumbre Mundial para el Desarrollo Social
Copenhague**

**Cuarta Conferencia Mundial
sobre la Mujer
Beijing**

Formulación y aprobación del Plan de Acción para la Igualdad de Género y la Transversalización de la Perspectiva de Género en la OIT

**Cumbre Mundial para el Desarrollo Social
Ginebra
(Copenhague +5)**

**Vigésimo tercer período
extraordinario de sesiones
de la Asamblea General de
las Naciones Unidas**

Reunión interregional de
consulta de la OIT sobre
transversalización de la
perspectiva de género

Convenio núm. 183
Protección de la Maternidad
(Revisado)
Simposio sobre trabajo digno
para las mujeres

1998	1999	2000
------	------	------

Creación de la Oficina para la
Igualdad de Género, que
depende directamente del
Director General

Circular del Director General
sobre Igualdad de género e
incorporación de las
consideraciones de género
(Circular n° 564)

Primer Taller de formulación
de estrategias sobre el Plan
de Acción de la OIT relativo a
la transversalización de la
perspectiva de género
(Turín)

**Protocolo Opcional a la
Convención de las Naciones
Unidas sobre la Eliminación
de todas las formas de
discriminación contra la
mujer- CEDAW**

Convenio núm. 182
Peores formas de trabajo
infantil

Se señalan la igualdad de
género y el desarrollo como
cuestiones transversales en el
programa y presupuesto

Consulta interregional sobre
transversalización de la
perspectiva de género (Turín)

Jóvenes, Mujeres, Conflicto:
Una Conmemoración del Día

Internacional de la Mujer

2001	2002	2003
Consulta interregional sobre transversalización del enfoque de género (Turín) Primera auditoría de género en la OIT		Consulta interregional sobre transversalización del enfoque de género (Turín y Ginebra) Día Internacional de la Mujer. Acto sobre puestos peligrosos: Mujeres que cubren conflictos
2004	2005	2006
El género es uno de los seis objetivos políticos compartidos del Programa y Presupuesto de la OIT		El género es una de las cinco estrategias principales que atraviesan el Programa y Presupuesto de la OIT (2006-2007)
Resolución sobre la igualdad de género, igualdad en las remuneraciones y protección a la maternidad, 2004		

Ejercicio básico 2: Conocimientos y conciencia de género: ¿Qué nivel de conocimientos tiene el personal sobre los conceptos relacionados con el género?

Este ejercicio básico es sumamente útil para alentar a quienes participan en los talleres de preparación de una auditoría de género a realizar un análisis reflexivo de los conocimientos y la conciencia adquirida con la experiencia. Los participantes atraviesan las tres primeras etapas del ciclo de aprendizaje del adulto, y por una cuarta etapa si se adopta una perspectiva de futuro (véase la Parte I: Aspectos generales de la metodología de las Auditorías Participativas de Género).



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Conocimientos especializados y competencias sobre género con los que se cuenta; creación de capacidades (D).
- Integración de la equidad de género como cuestión transversal en los objetivos estratégicos, el programa y el presupuesto de la unidad (B).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).

Duración estimada:

Dos horas para 20 conceptos o una hora para 10 conceptos.

Método:

- Los facilitadores preparan unas tarjetas; sobre cada una de ellas escriben un concepto relacionado con el género. Colocan las tarjetas en una caja.
- Los participantes extraen una tarjeta de la caja y leen en voz alta el concepto que en figura en ella. A continuación, explican al grupo la interpretación del concepto; los demás participantes desarrollan esa definición, la modifican, y/o analizan la importancia del concepto en cuestión.

O:

- Cada participante extrae una tarjeta y escribe al dorso su definición del término antes de volver a depositarla en el contenedor.
- Los participantes extraen una tarjeta y leen en voz alta el concepto y la definición. Desarrollan la definición, la modifican, y/o comentan la importancia del concepto.

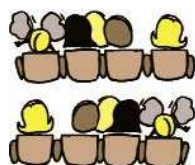
Preparación:

- Los miembros del equipo de facilitación leen y analizan las definiciones de los conceptos recogidos en el Glosario de conceptos clave (véase la Parte V: Anexos) y aclaran todo interrogante o interpretación planteados respecto de los conceptos.
- Preparar las tarjetas: una tarjeta por concepto.
- Hacer fotocopias del glosario de género para los participantes.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio sobre conocimientos y conciencia de género Propósito: Evaluar si el personal de la unidad comparte conceptos relativos al género. Procedimiento: Explicar y analizar los conceptos relativos al género. Duración: Una o dos horas (el equipo de facilitación establecerá la duración del ejercicio).	Tarjetas en las que se recojan conceptos relacionados con el género. Caja para colocar las tarjetas. Lámina con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.
--	--



Reunión plenaria

Durante el ejercicio:

- Establecer el objetivo del ejercicio al comienzo de la sesión: precisar cuán informados están y cuán concientes son los participantes sobre conceptos de género.
- Impulsar el diálogo y crear conciencia sobre la importancia de los conceptos.
- Los participantes aportan al desarrollo de las definiciones de los demás y, de ser menester, los facilitadores modifican o complementan su comprensión de un concepto.
- Solicitar a los participantes que escriban lo que han aprendido, en especial, lo que guarda relación con sus tareas cotidianas.
- Distribuir copias del Glosario de conceptos clave (véase la Parte V: Anexos).
- Mantener un ritmo dinámico a fin de analizar tantos conceptos como sea posible, pues se tiende a detenerse excesivamente en los detalles. Recordar a los participantes la conveniencia de no pormenorizar, asegurándoles que tendrán un panorama más claro una vez que se hayan tratado la mayoría de los conceptos.

Recomendación práctica



Hacer de éste un ejercicio ameno —atmósfera animada y no al de un examen.

Ejercicio básico 3: Clasificación de los proyectos y las actividades

Los facilitadores consideran que este ejercicio es uno de los más útiles y mejor acogidos, pues guarda una relación directa con la experiencia laboral y la aplicación de los conceptos de género.



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Incorporación de la equidad de género en la ejecución de los programas y las actividades de cooperación técnica (C).
- Percepción del logro de la igualdad de género (L).
- Integración de la perspectiva de género como cuestión transversal en los objetivos estratégicos, el programa y el presupuesto de la organización (B).
- Elección de organizaciones asociadas (G).
- Política de equidad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).

Duración estimada:

Dos horas y media.

Método:

Los participantes clasifican el enfoque de género de su actividad o proyecto.

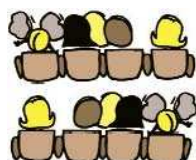
Preparación:

Preparar láminas y hacer copias de los impresos (véanse las páginas siguientes).

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio de clasificación de los proyectos y actividades Propósito: Reflexionar sobre cómo distintas actividades y proyectos pueden contribuir a la promoción de la igualdad de género. Procedimiento: Clasificar los proyectos/las actividades desde los beneficiarios, el tipo de institución y la perspectiva de género. Duración: Dos horas y media.	Cuatro láminas del rotafolios preparadas con antelación, representando los cuatro cuadros que figuran más adelante. Marcadores. Cinta adhesiva. Impresos. Lámina con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.
---	---



Reunión plenaria



Grupos reducidos

Durante el ejercicio:

- Recordar a los participantes el objetivo del ejercicio: aprender por qué y cómo los proyectos y actividades pueden contribuir al logro de una mayor equidad de género, y en qué medida ello guarda relación con el grupo destinatario y el enfoque elegido.
- Debe haber un seguimiento muy estrecho de este ejercicio. Los participantes no pueden realizarlo solos y deberán ser guiados paso a paso a lo largo del análisis. En las siguientes páginas encontrarán un proceso detallado de facilitación en cuatro pasos.
- Definir lo que significa una “actividad” y/o un “proyecto” en el contexto de la organización.
- Recordar a los participantes que piensen en la situación real que se vive en su proyecto/actividad, y no en el resultado al que se aspira.
- Guiar a los participantes en las cuatro etapas del ejercicio de clasificación. **Nota:** Las preguntas del paso cuatro pueden debatirse en grupos reducidos o en reunión plenaria, dependiendo del tiempo disponible. Si los participantes no son demasiado concientes de las cuestiones de género, es mejor realizar el paso cuatro en la reunión plenaria.
- Dividir a los participantes en pequeños grupos que trabajarán en los cuatro pasos del ejercicio de clasificación, de ser posible, por proyecto o actividad.
- Reunir nuevamente a los participantes en reunión plenaria para presentar y debatir sus conclusiones.

Cuatro pasos para la clasificación de proyectos y actividades

Paso Uno: Clasificación del proyecto/la actividad (Duración propuesta: 30 minutos)

- Distribuir los impresos sobre perspectiva de género para la clasificación de proyectos/actividades (véase más adelante).
- Los participantes debaten qué tipo de análisis se desarrolló (análisis de las necesidades, análisis de las partes interesadas, etc.) previamente a la formulación de su proyecto/actividad.

- Los participantes analizan si los criterios mencionados contribuyeron a poner de manifiesto las dimensiones de género de los problemas que se iban a abordar y, de haber sido el caso, por qué.
- Los participantes debaten si su proyecto/actividad consiste fundamentalmente en prestar asistencia directa a los beneficiarios (por ejemplo, trabajadores desde el domicilio), o apunta al fortalecimiento institucional de las organizaciones asociadas y los asociados en la ejecución (por ejemplo, en el caso de la OIT, las organizaciones de trabajadores y de empleadores, o un ministerio de trabajo u otra institución gubernamental). El mismo proyecto o actividad podrá estar destinado tanto a los beneficiarios como a las organizaciones asociadas.
- Los participantes completan el Cuadro Uno que figura a continuación en una lámina, y lo presentan en la reunión plenaria.

Cuadro Uno: Clasificación de los proyecto/las actividades		
	Asistencia directa a los beneficiarios	Fortalecimiento institucional de las organizaciones asociadas y los asociados en la ejecución
Proyecto/actividad A		
Proyecto/actividad B		
Proyecto/actividad C		
Proyecto/actividad D		

Paso Dos: Clasificación de los beneficiarios y fortalecimiento institucional (Duración estimada: 20 minutos, seguido de una breve pausa o del almuerzo)

- Los participantes discuten su proyecto/actividad.
- Si se trata de apoyo directo a los beneficiarios, deberán determinar si está destinado fundamentalmente a grupos de mujeres, de hombres o mixtos.
- Si está destinado al fortalecimiento institucional, deberán determinar si la institución favorecida por el proyecto o la actividad trabaja sobre todo con grupos de mujeres, de hombres, mixtos o con otras organizaciones, como ONG.
- Los participantes incorporan sus conclusiones en los Cuadros Uno, Dos A y Dos B, y presentan los resultados en la reunión plenaria.

Cuadro Dos A: Clasificación de los beneficiarios

	Orientado fundamentalmente a las mujeres	Orientado fundamentalmente a los hombres	Orientado a grupos mixtos
Proyecto/actividad A			
Proyecto/actividad B			
Proyecto/actividad C			
Proyecto/actividad D			

Cuadro Dos B: Clasificación de los beneficiarios			
	Trabaja con/para grupos de mujeres	Trabaja con/para grupos de hombres	Trabaja con/para grupos mixtos
Proyecto/actividad A			
Proyecto/actividad B			
Proyecto/actividad C			
Proyecto/actividad D			

Paso Tres: Clasificación del proyecto/la actividad (Duración estimada: 20 minutos)

- Los participantes se remiten nuevamente al impreso “Criterios de género para la clasificación de proyectos/actividades y organizaciones” (véase a continuación).
- Eligen el perfil que mejor refleja la dimensión de género del proyecto/actividad, y explican por qué.

Cuadro Tres: Clasificación de los proyectos/las actividades				
	Indiferentes al género	Específicos de género		Integración de la transversalización de la perspectiva de género
		Habilitación de las mujeres y las niñas	Focalizado en hombres y niños	
Proyecto/actividad A				

Proyecto/actividad B				
Proyecto/actividad C				
Proyecto/actividad D				

Paso Cuatro: Perspectiva y relaciones de género – cambios y mejoras (Duración estimada: 40 minutos)

- Los participantes deliberan sobre la forma en que las relaciones de género se han visto afectadas por el enfoque de su proyecto o actividad.
- Los participantes debaten si el proyecto o la actividad contribuyen a atender las necesidades específicas de género o para dar respuesta a intereses estratégicos de género.
- Los participantes contemplan la posibilidad de introducir cambios en el enfoque y mejorar el desempeño del proyecto en lo que hace a la equidad de género y la potenciación de las mujeres.

CRITERIOS DE GÉNERO **PARA LA CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS/ACTIVIDADES Y ORGANIZACIONES**

Transversalización de la perspectiva de género

La finalidad de la incorporación y transversalización de la perspectiva de género es que las cuestiones de género queden plasmadas en todos los objetivos, actividades, sistemas, estructuras y la asignación de recursos (humanos y financieros) de la organización.

El objetivo último de la transversalización de la perspectiva de género es la promoción de igualdad de género. No debería tratarse de una “cuestión colateral” ni de una “prioridad de menor nivel” que se abordará una vez se hayan resuelto “otros problemas”. Por el contrario, quedará consagrada y se habrá de proyectar en todas las actividades e iniciativas de la organización.

Facultar a la mujer

En el contexto de la OIT, el objetivo es promover a las mujeres a una posición de igualdad en el mundo del trabajo y extender este objetivo a uno o más niveles:

En el grupo destinatario.

- Promoviendo el fortalecimiento de la imagen que las mujeres tienen de sí mismas y en la sociedad.
- Promoviendo la creación de capacidades en las mujeres, para que puedan participar en igualdad de condiciones en todas las actividades y en la adopción de decisiones en la sociedad a todo nivel.
- Promoviendo el acceso igualitario a los recursos y beneficios de las actividades productivas, reproductivas y comunitarias, así como su seguimiento, mediante la acción positiva en favor de la mujer.

En las organizaciones.

- Fortaleciendo la capacidad de las organizaciones de mujeres para promover la potenciación de las mujeres y la equidad de género.
- Promoviendo y reforzando la capacidad de las organizaciones dedicadas al desarrollo y aquellas vinculadas a los movimientos sociales para que favorezcan la autonomía de las mujeres.
- Impulsando acciones para que, en el lugar de trabajo, mujeres y hombres logren igualdad y condiciones de trabajo dignas y seguras.

En el contexto institucional.

- Promoviendo cambios en las condiciones socioeconómicas que suelen subordinar a mujeres y varones, impulsando por ejemplo, cambios en la legislación, en el sistema educativo, en el grado de participación política y en el problema de la violencia contra las mujeres y fomentando los derechos humanos de la mujer.

Indiferencia ante la problemática de género

Este criterio ignora los sesgos de género que imperan en la sociedad.

En las organizaciones o proyectos caracterizados por este enfoque, son sobre todo los hombres quienes participan en las actividades y/o se benefician de ellas. Ello puede deberse a que las actividades emprendidas guardan relación con el ámbito, intereses y responsabilidades de dominio “masculino”, o porque no se han establecido ni superado los obstáculos para la participación de las mujeres. En ambos casos, se hace caso omiso de los sesgos de género existentes.

Intencionadamente o no, la consecuencia es que el sexo en desventaja —por lo general, las mujeres— se vea más desfavorecido aún, y que el poder del que goza el sexo privilegiado —por lo general, los hombres— resulte aun más fortalecido.

Pese a que se ha afirmado que las políticas y actividades insensibles a las inequidades de género tienen el mismo efecto en las mujeres y en los hombres, los análisis y los estudios en torno a las cuestiones de género han revelado que no suele ser así.

Perspectiva de la masculinidad

Las organizaciones o iniciativas que aplican este criterio aspiran a cambiar las pautas sociales vigentes relacionadas con la masculinidad y la feminidad, y las que se refieren a las actividades propias de hombres o de mujeres en sus sociedades.

Los proyectos o actividades que aplican este enfoque se centran fundamentalmente en los participantes masculinos, procurando desmarcarse de los estereotipos ligados a las pautas y valores sobre los hombres y las masculinidades. Este criterio también se caracteriza por un franco apoyo a las reivindicaciones de las mujeres en lo que hace a la igualdad de derechos y la equidad de género.

OTRAS DEFINICIONES DE INTERÉS

Necesidades prácticas ligadas al género

Las políticas, intervenciones e iniciativas centradas en necesidades prácticas de género atienden a las necesidades cotidianas e inmediatas de la supervivencia, los ingresos y el bienestar de los hombres y las mujeres.

El objetivo no es cambiar los roles ni las relaciones de poder. En lugar de ello, este enfoque contribuye a atender las necesidades básicas relacionadas con la división tradicional de roles y responsabilidades. Entre otros ejemplos, cabe mencionar la ayuda para que las mujeres accedan a cursos de alfabetización, aumentar el suministro de agua y alimentos, y ofrecer servicios sociales a las madres, como cuidado infantil.

Intereses estratégicos en materia de género

Las políticas, intervenciones e iniciativas centradas en intereses estratégicos en materia de género apuntan a lograr cambios en dos sentidos: en el nivel de las instituciones y organizaciones, y también en la vida y relaciones personales.

Los intereses estratégicos en materia de género tienen que ver con los cambios a los que se aspira en las relaciones, los roles, las actividades y las responsabilidades imperantes en la vida

de las mujeres y de los varones.

El objetivo común es lograr que las mujeres gocen de un mayor control en el marco de la sociedad y respecto de su propia vida. Por ejemplo, habilitar a las mujeres pobres para que tengan un mayor control jurídico y social de sus bienes, y fortalecer las redes de asociaciones que trabajan por la igualdad de género para que puedan negociar reformas políticas y legislativas con los gobiernos.

Ejercicio básico 4: La cebolla de Hofstede/Cultura institucional



Temas sobre los que se obtendrá información:

- Cultura institucional (K).
- Conocimientos especializados y competencias en materia de género con los que se cuenta; creación de capacidad (D).
- Percepción de logros en igualdad de género (L).
- Contratación de personal y recursos humanos (J).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).

Duración estimada:

Dos horas.

Método:

Se utiliza la imagen de una cebolla como metáfora de la institución:

- Los participantes “pelan” las capas de la unidad de trabajo hasta llegar al núcleo—la cultura de la institución.
- Los participantes identifican los aspectos de esta cultura institucional que promueven u obstaculizan la igualdad de género y la habilitación de las mujeres en esa institución.
- Este enfoque es especialmente eficaz con el personal de apoyo, que por lo general está en mejores condiciones para explicar cómo funciona una unidad de trabajo de determinada manera.

Preparación:

Mantener el ejercicio en el plano local para que sea relevante:

- De ser necesario, traducir los términos y/o conceptos utilizados durante el ejercicio al lenguaje local.
- Establecer ejemplos concretos del contexto local para explicar el significado de “símbolos”, “códigos”, “expresiones”, “campeones/heroínas” y “normas” y “valores”.
- Preparar tarjetas y rotafolios con láminas.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio relativo a la cultura institucional

Propósito: Determinar la cultura de la unidad de trabajo por lo que respecta a la equidad de género.

Procedimiento: Pelar las capas de una cebolla imaginaria para descubrir cómo y por qué funciona la unidad de trabajo de una determinada manera.

Duración: Dos horas.

Cuatro láminas con el dibujo de una cebolla grande (véase un ejemplo en la página siguiente).

Pequeñas tarjetas. Diferenciar las cuatro capas de la cultura institucional utilizando cuatro tarjetas de distinto color o marcando las esquinas de las tarjetas blancas con distintos colores o escribiendo comentarios en cuatro colores distintos.

Marcadores.

Cinta adhesiva.

Lámina con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.

Durante el ejercicio:

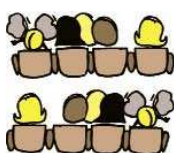


Grupos reducidos

Crear un clima de confianza. Recordar que las cuestiones relativas a la cultura de la institución pueden ser delicadas.

Dividir a los participantes en pequeños grupos, en lo posible, que compartan actividades o responsabilidades similares.

Recordar a los participantes el objetivo de este ejercicio: poner de manifiesto aquellos aspectos de la cultura institucional que promueven u obstaculizan la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.



Reunión plenaria

Rebatir y apuntar en las tarjetas los símbolos/códigos, campeones/heroínas/héroes, uales y valores de la unidad de trabajo. Situar dichos elementos en la correspondiente capa de la cebolla (véanse más abajo las definiciones y los puntos para la discusión). Duración estimada: 45 minutos, seguidos de una pausa de 15 minutos.

Reunir a los participantes en plenario para analizar la totalidad de la imagen. Duración estimada: 1 hora.

Preguntas para la reunión plenaria:

Las siguientes preguntas pueden utilizarse para analizar de qué forma la cultura institucional de la unidad de trabajo guarda relación con la equidad de género:

- ¿Se respeta en esta unidad de trabajo el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, gozan las mujeres del mismo respeto que los hombres? ¿Ocurre lo propio entre el personal nacional y el internacional, entre el personal directivo/técnico y el personal de apoyo?
- ¿Hay aspectos de la cultura institucional de la unidad de trabajo que los participantes desearían cambiar? ¿Cómo podrían lograrse esos cambios?

He aquí otras preguntas que podrán plantearse en relación con la introducción efectiva de los cambios en la cultura de la unidad de trabajo:

- ¿Qué imagen tienen en la unidad de trabajo las partes interesadas?
- ¿Consideran que la unidad de trabajo atiende a los intereses de la mujer, que es feminista, que se involucra genuinamente en el empoderamiento de mujeres y varones?
- ¿Se reciben críticas desde fuera y/o desde el interior de la unidad de trabajo?
- ¿Qué reputación tiene la institución como empleadora de mujeres y de hombres?
- Dentro de la institución, ¿quién influye más en el hecho de que las cuestiones de género sean tomadas en consideración o ignoradas?
- ¿Suele suceder que alguien se siente agraviado o lastimado por bromas que se hacen en la unidad de trabajo? De ser así, ¿quién?

Trascender las cuestiones de género: este ejercicio puede suscitar preguntas sobre las diferencias de trato entre el personal de apoyo y el personal directivo/técnico, y/o entre el personal internacional y el personal local. Por ende, puede ir más allá de las "cuestiones de género".

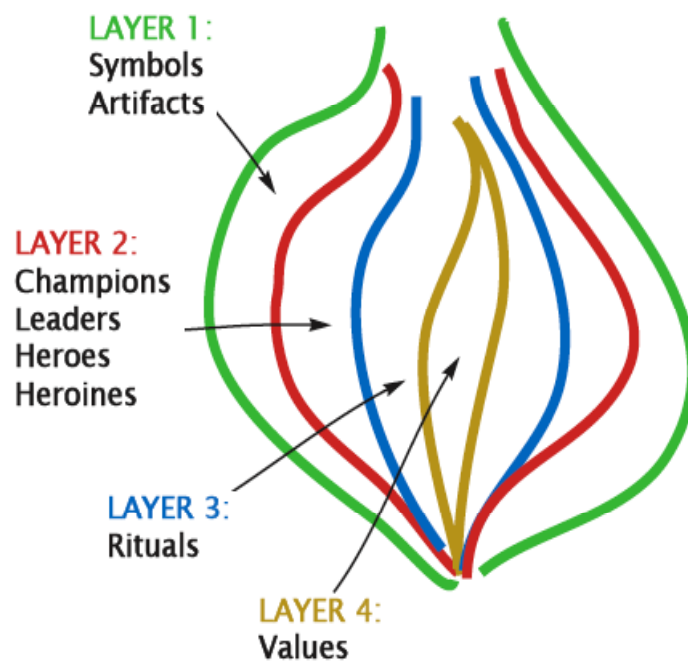
LA CEBOLLA DE HOFSTEDE: Las cuatro capas de la cultura de la organización

CAPA 1:
Símbolos
Códigos

CAPA 2:
Campeones
Líderes
Héroes
Heroínas

CAPA 3:
Rituales

CAPA 4:
Valores



Al igual que una cebolla, una unidad de trabajo consta de capas. En el presente ejercicio, los participantes van pelando las capas hasta llegar al meollo de la cultura de la organización. A partir de allí, individualizan aspectos de la política institucional que favorecen o que dificultan la igualdad de género y la habilitación de las mujeres.

¿Qué representan las capas?

Capa 1: Símbolos/códigos. Se trata de términos, imágenes u objetos que sólo tienen significado para los miembros de una unidad de trabajo, o que le son específicos.

Capa 2: Campeones, líderes, héroes y heroínas son hombres y mujeres, reales o imaginarios, que tienen características muy apreciadas en la unidad de trabajo, o que la personifican.

Capa 3: Rituales son las actividades colectivas que no son estrictamente necesarias para concretar los objetivos de la institución, pero que se consideran esenciales desde el punto de vista social. Los rituales son prácticas que simbolizan lo que es la unidad de trabajo: pausas interminables —o no— para el café, socialización del viernes por la tarde, celebración de reuniones anuales, etc.

Capa 4: Los valores son las preferencias colectivas de los miembros de la unidad de trabajo para actuar de una forma determinada.

La cebolla de Hofstede/Ejercicio sobre cultura de la organización

Algunas preguntas útiles

Símbolos y códigos

- ¿Qué palabras le vienen a la mente al pensar en su unidad de trabajo?
- ¿Asocia alguna imagen o metáfora con su unidad de trabajo?
- ¿Sugieren estos términos e imágenes lo mismo a los hombres que a las mujeres?

Campeones, líderes, héroes y heroínas

- ¿A quiénes puede considerarse representativos, dentro y/o fuera de la unidad de trabajo?
- ¿Transmiten estas heroínas/estos héroes un mensaje determinado acerca del género?
- ¿Qué valores institucionales representan estas personas?
- ¿Se tiene también en la unidad la imagen del típico villano?

Rituales

- ¿Qué actividades son típicas de su unidad de trabajo?
- ¿Qué hace su unidad de trabajo que la distinga de las demás?
- ¿Quién participa en las reuniones de su unidad de trabajo?
- ¿Cómo se comunican los miembros del personal durante el horario de oficina?
- ¿Hay rituales sociales en la unidad de trabajo?
- ¿Participan regularmente los miembros del personal en actividades conjuntas?
- ¿Excluyen estas actividades a otras personas?
- ¿Queda usted al margen de algunos rituales o le desagradan?
- ¿Hay bromas típicas de su unidad de trabajo?
- ¿Mujeres y hombres tienen las mismas posibilidades de participar en los rituales de la unidad de trabajo?
- ¿Promueven los rituales un clima de trabajo seguro y respetuoso?

Valores

- En su opinión, ¿cuáles son los valores más importantes de la organización?
- ¿Qué valor de la organización es el más importante para usted? ¿Es este valor lo suficientemente importante como para determinar si permanece en la unidad de trabajo o se retira de la misma?
- Si como empleado no se le tratara correctamente, ¿sabría a dónde recurrir para presentar una queja?
- ¿Se sentiría libre para hacerlo?
- ¿Cree que la institución trata por igual a todo el personal: hombres, mujeres, personal directivo/técnico, personal de apoyo, personal local y personal internacional?

- ¿Tienen todos los miembros de la institución oportunidades para recibir formación relacionada con el puesto de trabajo y mejorar sus competencias?

Ejercicio optativo 1:

Análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Temas sobre los que se obtendrá información:



Trabajo preliminar

- Cuestiones de género de actualidad, debate en torno a las cuestiones de género y relación de la organización con los mecanismos nacionales de género y las organizaciones de mujeres en el contexto en el que se ejecuta el programa (A).
- Integración de la igualdad de género como cuestión transversal en los objetivos estratégicos, el programa y el presupuesto de la organización (B).
- Incorporación de la igualdad de género en la implementación de los programas y las actividades de cooperación técnica (C).
- Conocimientos especializados y competencias sobre género con los que se cuenta; creación de capacidades (D).
- Política de igualdad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).

Duración estimada:

Entre dos y tres horas.

Método:

El análisis FODA proporciona un marco de cuatro elementos que refleja las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad de trabajo.

Preparación:

- Preparar láminas con la imagen de este análisis en su parte inferior.
- Preparar copias de la lista de elementos para el análisis institucional y de la matriz sobre el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad de trabajo (véase más abajo).

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio de análisis FODA

Propósito: Evaluar los puntos fuertes/las deficiencias de la organización/unidad de trabajo desde la perspectiva de género, y detectar las posibilidades y amenazas o limitaciones.

Procedimiento: Utilizando una lista de elementos, se analizan los puntos fuertes y las deficiencias y se establecen las posibilidades y las amenazas o limitaciones.

Duración: Entre dos y tres horas.

Lineamientos para el FODA.

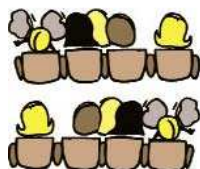
Copias de la lista de elementos y preguntas para el análisis de la institución.

Rotafolios con láminas.

Tarjetas de cuatro colores distintos.

Lámina con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.

Temas sobre los que se obtendrá información:



Reunión plenaria



Grupos reducidos

- Realizar el ejercicio en la reunión plenaria o en pequeños grupos antes de la discusión en la reunión plenaria.
- Los participantes recurren a la lista de control para analizar fortalezas y debilidades de la organización y desde la perspectiva de género. Luego identifican las oportunidades y amenazas del contexto (Nota: en el análisis FODA clásico, las se llama “amenazas” a las limitaciones).
- Los participantes plantean las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos incrementar nuestras fortalezas? ¿Cómo podemos reducir nuestras debilidades? ¿Cómo podemos potenciar las oportunidades? ¿Cómo podemos superar las limitaciones o amenazas?
- Los participantes completan los diagramas del análisis FODA, que se habrán preparado previamente en láminas. Si el ejercicio se realiza en pequeños grupos, estos diagramas se comparten en una sesión plenaria. Puesto que los participantes suelen estar familiarizados con esta metodología, muchas veces pueden completar los diagramas solos. Los facilitadores pueden actuar como observadores o como “abogados del diablo”.
- Basándose en este análisis, los participantes identifican las actividades estratégicas más importantes en lo que respecta a la actuación de la unidad de trabajo en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Describir los puntos fuertes de la labor de la unidad. Analizar los factores siguientes:

Ventaja comparativa
Recursos

Plantear las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las ventajas?
¿En qué nos desempeñamos bien?

Debilidades

Describir las debilidades de la unidad de trabajo. Analizar los factores siguientes:

Talón de Aquiles
Desventajas
Déficit de recursos y de capacidad

Plantear las siguientes preguntas:

¿Qué podría mejorarse?
¿Para qué no estamos preparados?
¿Qué debería evitarse?

OPORTUNIDADES

Describir las oportunidades que su unidad de trabajo podría considerar para favorecerse de situaciones como:

Cambios en el clima social, económico y político
Nuevos procesos y nuevas tecnologías
Debilidades del competidor
Necesidades no atendidas de las organizaciones asociadas
Tamaño, ubicación y situación estratégica
Flexibilidad y eje temático de la organización

Plantear las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tendencias interesantes?
¿Cuáles son las mejores situaciones en donde se podría actuar?

AMENAZAS (LIMITACIONES)

Describir las amenazas que podrían impedir que su unidad de trabajo concretara sus objetivos. Analizar los factores siguientes:

Resistencia al cambio
Falta de interés, de motivación o de compromiso
Falta de concordancia entre las competencias, recursos y orientación estratégica
Riesgos elevados o factores incontrolables

Plantear las siguientes preguntas:

¿Con qué obstáculos nos enfrentamos?
¿Cómo actúa nuestra “competencia”?

Matriz FODA

	Fortalezas Características positivas y ventajas de la cuestión o la situación.	Debilidades Características negativas y desventajas de la cuestión o la situación.
Oportunidades Factores y/o situaciones que pueden beneficiar, fortalecer o mejorar la cuestión o la situación.	Análisis de las F-O ¿Cómo emplear los aspectos positivos para aprovechar las posibilidades de desarrollo?	Análisis de las D-O ¿Cómo superar las deficiencias para aprovechar las posibilidades de desarrollo?
Amenazas Factores y/o situaciones que pueden obstaculizar la cuestión o la situación.	Análisis de las F-A ¿Cómo se pueden utilizar los aspectos positivos para contrarrestar las limitaciones que tienden a obstaculizar la realización de los objetivos y el aprovechamiento de las posibilidades?	Análisis de las D-A ¿Cómo se pueden superar las deficiencias para contrarrestar las limitaciones que tienden a obstaculizar la realización de los objetivos y el aprovechamiento de las posibilidades?

LISTADO DE ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Todos los elementos que figuran más abajo se han de evaluar en función de la capacidad de la unidad de trabajo para promover la igualdad de género:

Situación y perfil: Situación de la unidad de trabajo, perfil, imagen e identidad.

Relaciones externas: Cooperación con otras organizaciones; creación de redes.

Misión: Razón de ser de la unidad de trabajo.

Objetivos: Meta que la unidad de trabajo se ha planteado.

Estrategias: Mecanismos que utilizará la unidad de trabajo para alcanzar sus objetivos.

Actividades/programa: Actividades emprendidas para aplicar las estrategias y concretar los objetivos, producto de la unidad de trabajo.

Estructura: Organigrama de la institución; puestos de la unidad de trabajo; división de tareas, responsabilidades y autoridad.

Sistema: Procedimientos y herramientas para el análisis, la planificación, el seguimiento y la evaluación de los programas; mecanismos de adopción de decisiones en el seno de la unidad.

Personal: Personal de la unidad de trabajo; contratación; perspectivas de la carrera; posibilidades de selección y de formación.

Conocimientos e información: Conocimientos e información producidos y a disposición de la unidad de trabajo.

Recursos: Infraestructura financiera y material.

Cultura institucional: Actitudes, comportamiento, pautas y valores del personal de la unidad de trabajo; identidad e historia de la unidad de trabajo.

Ejercicio optativo 2: Diagrama de Venn. ¿Impulsan las partes involucradas del interior y el exterior de la unidad de trabajo la promoción de la igualdad de género, o la obstaculizan?



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Cuestiones de género de actualidad, debate en torno a las cuestiones de género y relación de la organización con los mecanismos nacionales de género y con organizaciones de mujeres del contexto en el que se ejecuta el programa (A).
- Conocimientos especializados y competencias sobre género con los que se cuenta; creación de capacidades (D).
- Elección de organizaciones asociadas (G).
- Política de igualdad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).

Duración estimada:

Una hora y media.

Método:

Los participantes bosquejan un diagrama que representa a los actores, la proximidad que guardan entre sí o la distancia que los separa en la unidad de trabajo y entre sus funciones.

Preparación:

- Dibujar un círculo que simbolice la unidad de trabajo en el medio de una de las láminas del rotafolios.
- Hacer copias del impreso sobre el diagrama de Venn para distribuir entre los participantes o del impreso que figura más adelante si fuese a utilizarse.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio con el Diagrama de Venn

Propósito: Definir y estudiar el perfil de las partes interesadas del interior y del exterior de la institución/la unidad de trabajo/el proyecto en materia de promoción de la igualdad de género.

Procedimiento: Los participantes crean un diagrama en el que se representa a las partes interesadas.

Duración: Una hora y media.

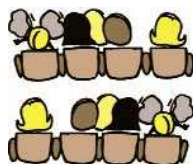
Rotafolios con láminas.

Marcadores.

Lámina con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.



Grupos reducidos



Reunión plenaria

Durante el ejercicio:

- Realizar los pasos uno, dos y tres en pequeños grupos de participantes.
- Realizar el paso cuatro en la reunión plenaria.

Paso Uno: Indicar las partes interesadas ligadas a la unidad de trabajo y evaluar su importancia (Duración estimada: 15 minutos)

- Confeccionar una lista de las unidades de trabajo de la institución y de las organizaciones externas (organizaciones asociadas, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, donantes, ONG, etc.) con las cuales se suele interactuar en el proyecto o la unidad de trabajo de los participantes.
- Evaluar la importancia de estas unidades/instituciones en lo que respecta a la labor de los participantes y la frecuencia/intensidad de los contactos.

Paso Dos: Confección del diagrama (Duración estimada: 15 minutos)

- Dibujar un círculo en el centro de las láminas representando a la unidad de trabajo.
- Agregar otros círculos que representen a las unidades/organizaciones que los participantes seleccionaron en el paso uno.

Paso Tres: Clasificar a las organizaciones asociadas en términos de equidad de género (Duración estimada: 15 minutos)

- Los participantes intercambian ideas sobre las unidades e instituciones en relación con la equidad de género.
- Trazan una línea roja entre el círculo correspondiente a su propia unidad y el de una institución u otra unidad si consideran que la relación se rige o está condicionada por la equidad de género.
- Dibujan flechas indicando la dirección de la interacción, reflejando si se trata de una relación en uno o en dos sentidos.
- El tamaño de cada círculo simbolizará la importancia que reviste para la unidad de trabajo de los participantes.
- La distancia entre cada círculo y el círculo principal simbolizará la frecuencia del contacto.

Paso Cuatro: Decidir la forma en que esta red puede promover la igualdad de género (Duración estimada: 45 minutos)

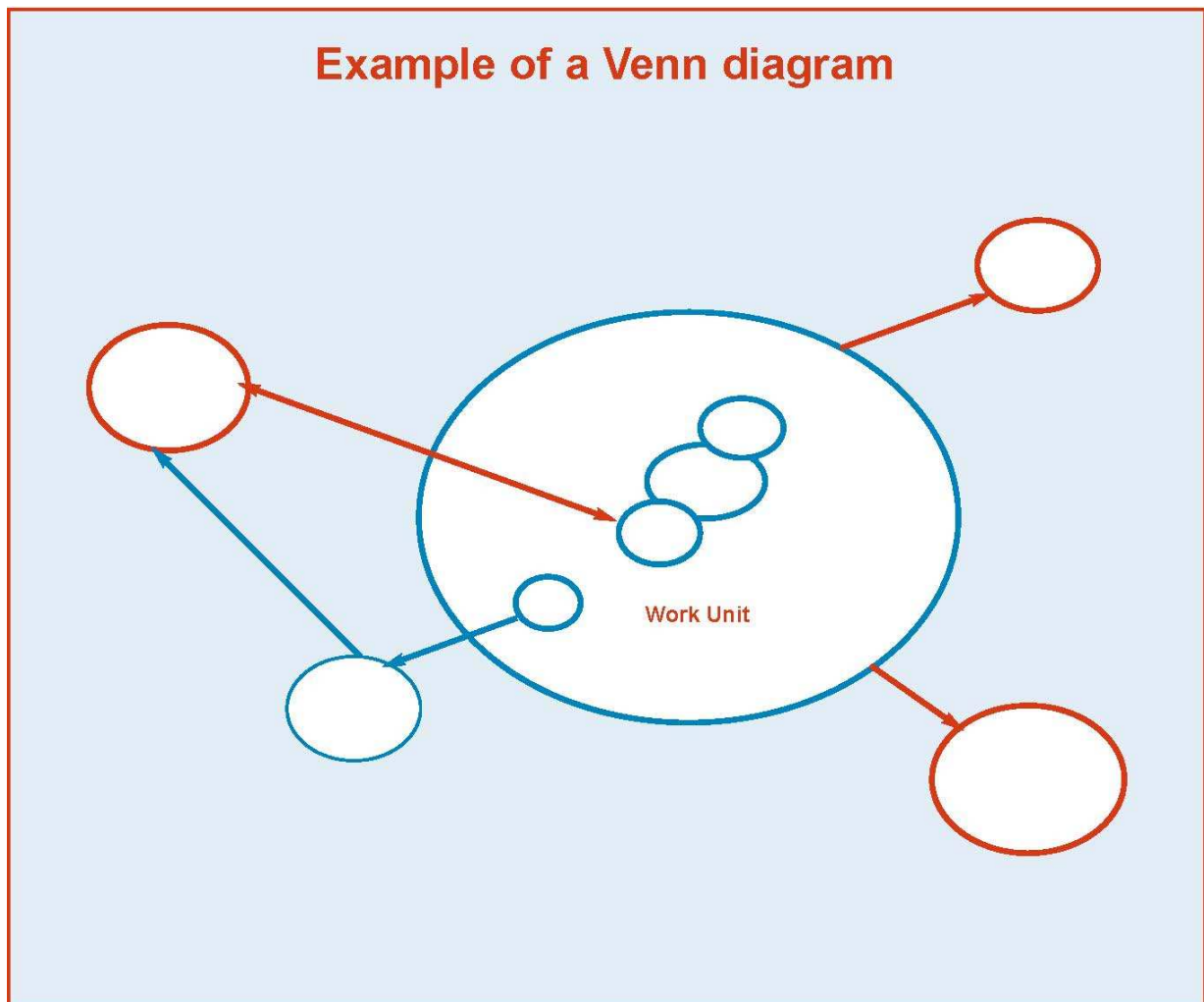
- Los representantes de los pequeños grupos dan cuenta de sus conclusiones en la reunión plenaria.
- Los participantes debaten la posibilidad de que esta red institucional sirva para mejorar la elección de los asociados y el contenido de la cooperación.

[title inside the box:]

Ejemplo de un Diagrama de Venn

[text inside main circle:]

Unidad de trabajo



Ejercicio optativo 3: La organización ideal



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Cultura de la institución (K).
- Conocimientos especializados y competencias con los que se cuenta; creación de capacidad (D).
- Percepción de logros en materia de igualdad de género (L).
- Dotación de personal y recursos humanos (J).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).

Duración estimada:

Una hora y media.

Método:

Discusión moderada primero en pequeños grupos y luego en reunión plenaria para generar una visión de la organización ideal y la forma en que su labor podría integrar el género y promover la igualdad de género. Por lo general, este ejercicio se presta para aplicarlo con el personal directivo/técnico.

Preparación:

- Utilizar como recurso las preguntas del ejercicio sobre la Organización Ideal que figuran más adelante, confeccionar una lista de preguntas de interés para la unidad de trabajo en cuestión, que servirá de base para las deliberaciones.
- Hacer copias de la lista de preguntas preparadas para distribuir entre los participantes.
- Fijar láminas grandes a la pared (o utilizar las hojas del rotafolios) para que los participantes escriban sus ideas. Se podrán colocar títulos como los siguientes: "Ideales", "Beneficios y Contribuciones individuales", "Situación actual", "Mejoras".

LÁMINA MODELO

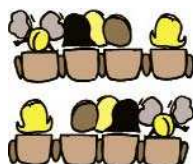
MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio sobre la organización ideal Propósito: Generar conjuntamente una visión de la organización/unidad de trabajo ideal en la que la igualdad hombre-mujer sea un hecho. Procedimiento: Someter a debate cómo una organización/unidad de trabajo de este tipo podría incorporar el género. Duración: Una hora y media.	Impreso con listas de preguntas. Lámina grande o rotafolios con láminas. Marcadores. Cinta. Lámina inicial del rotafolios con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.
---	--

Durante el ejercicio (con gran número de participantes):



Grupos reducidos



Reunión plenaria

- Dividirse en pequeños grupos y pedir a los participantes que analicen las preguntas que figuran en el impreso, Duración estimada: 30 minutos.
- En la reunión plenaria, un representante de cada pequeño grupo expone sus conclusiones. Duración estimada: 30 minutos.
- Tras las presentaciones de los pequeños grupos, los participantes discuten las conclusiones y priorizan las diferencias detectadas entre la situación ideal y la realidad vigente. La discusión plenaria debería centrarse en las sugerencias concretas para avanzar hacia el ideal. Duración estimada: 30 minutos.
- Con un pequeño número de participantes, intercambiar ideas sobre una organización/unidad de trabajo ideal. Para estimular el debate y generar ideas, el facilitador puede recurrir al impreso, eligiendo preguntas incluidas en el mismo (en lugar de entregar copia a cada participante).
- El facilitador dirige el debate para pasar de una descripción de modo tal que se pase de describir la organización ideal a la integración de esas características en forma concreta en las tareas cotidianas de la unidad de trabajo. Duración estimada: una hora y media.
- Alentar a los participantes a pensar libremente, instándolos a emitir juicios sobre las opiniones de los demás a medida que se vierten ideas, y a formular preguntas inquisidoras como “¿Estás contento con la situación?”, “¿por qué?” o “¿por qué no?”

Ejercicio sobre la organización ideal

Preguntas útiles

Imagine y describa una organización ideal, capaz de integrar transversalmente la perspectiva de género en todas sus actividades y en la cultura de la institución.

- ¿Cuál sería su reputación?
- ¿Qué contribuciones efectuaría?
- ¿Qué valores incorporaría?
- ¿Cuál sería su misión?
- ¿Cómo interactuaría y cooperaría la gente con la organización?
- ¿Cómo actuarían quienes trabajan en la organización por lo que respecta a los éxitos y los fracasos?
- ¿Cómo se organizaría la adopción de decisiones?
- ¿Qué sería tabú?

Si trabajara en una organización de este tipo ¿cuáles serían sus expectativas, o qué esperaría de ella?

- ¿De qué forma llegaría su visión a buen puerto?
- ¿Cómo realizaría su aportación a la organización ideal?

¿Tiene tu unidad de trabajo alguna de las características descritas?

- En caso afirmativo, ¿cuáles?
- ¿Qué características no tiene?
- De las características que no tiene, ¿cuál consideras más importante?
- Menciona algunas ideas concretas para integrar estas características en la unidad de trabajo.

Ejercicio optativo 4: Representación gráfica de la adopción de decisiones:

Motivos por los que se tomaron o no decisiones relativas a la transversalización de la perspectiva de género



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Toma de decisiones en lo que respecta a la integración de la transversalidad de género en la organización (I).
- Cultura de la institución (K).
- Conocimientos especializados y competencias de género con las que se cuenta; creación de capacidades (D).
- Política de igualdad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).

Duración estimada:

Dos horas.

Método:

Utilizando el diagrama cartográfico de ideas, se realiza un inventario de los tipos de decisiones o responsabilidades en materia de igualdad de género que se adoptan y asignan en un programa por país, región o programa.

Preparación:

- Los facilitadores ya sabrán por el análisis documental de la unidad de trabajo qué decisiones se han adoptado para incorporar las cuestiones de género en el programa. Éstas se podrán utilizar para comenzar el ejercicio, dando algunos ejemplos del programa y el contexto.
- Si se dispone del calendario histórico, ponerlo a la vista en la sala como disparador de ideas.
- Preparar una lámina del rotafolios con el diagrama cartográfico de ideas que figura más adelante, con la inscripción “decisiones en materia de igualdad de género” en el centro.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio de cartografía de la adopción de decisiones

Propósito: Comprender por qué, o por qué no, se han adoptado decisiones relativas a la transversalización de la perspectiva de género.

Procedimiento: Realizar un inventario de decisiones o responsabilidades relativas a la igualdad de género en el sector.

Duración: Dos horas.

Rotafolios con láminas.

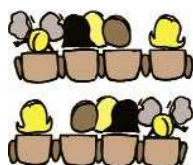
Marcadores.

Lámina inicial del rotafolios con la inscripción “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.

Durante el ejercicio:



Grupos reducidos



Reunión plenaria

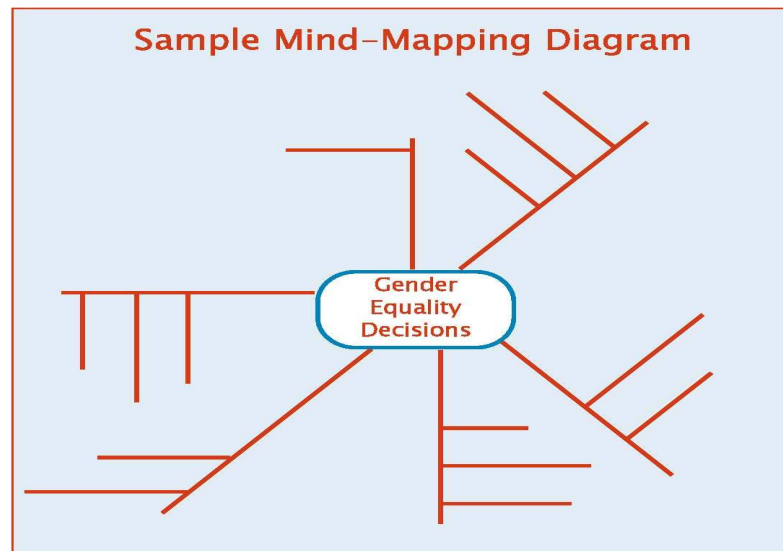
Recordar a los participantes el objetivo del ejercicio: 1) ayudar a los participantes a rastrear la historia de la aplicación de la política de género por parte de la unidad de trabajo y ver la interrelación entre las decisiones adoptadas y su puesta en práctica, y 2) ayudarlos a ver qué tipo de decisiones se deberán tomar (o qué tipo de responsabilidades se habrán de asumir) en el futuro a fin de promover la equidad de género. La representación gráfica mediante un diagrama es una forma de analizar el pasado y de mirar hacia el futuro. El análisis documental y el calendario histórico proporcionan los antecedentes para este ejercicio.

- La imagen del diagrama tiene la finalidad de activar otras “capas” del pensamiento. Invitar a los participantes a que durante este ejercicio empleen tanto dibujos como texto.
- Realizar el ejercicio en pequeños grupos o en reunión plenaria. En el caso de los grupos reducidos, pedir a todos los participantes que dibujen su propio diagrama y que lo enseñen en plenaria.
- Incluir una perspectiva histórica si en el grupo hay “veteranos” que pueden comenzar el ejercicio evocando decisiones adoptadas en el pasado en el marco de proyectos o sectores, y en los ámbitos regional o nacional.
- Es importante analizar situaciones de causa-efecto. Los participantes eligen la decisión más importante y trazan un diagrama de su proceso de desarrollo. También es posible emplear el diagrama para planificar decisiones que se habrán de tomar en el futuro. Los participantes atraviesan las tres primeras etapas del ciclo de aprendizaje de los adultos, y la cuarta etapa, si se adopta una perspectiva futura (véase la Parte I: Aspectos generales sobre la metodología de las APG).

[TEXT IN FIGURE BELOW]

Ejemplo de un diagrama ideográfico

Decisiones en materia de equidad de género



Paso Uno: Indicar los tipos de decisiones/elecciones más trascendentes adoptadas por la unidad de trabajo en materia de igualdad de género (Duración estimada: 30 minutos).

Si el ejercicio se realiza en reunión plenaria:

- Los participantes señalan los principales tipos de decisiones/elecciones que la unidad de trabajo ha adoptado en el pasado en relación con la equidad de género.
- Para cada tipo de decisión/elección principal, el facilitador dibuja una línea que sale del centro del diagrama y escribe allí la decisión/elección, o las representa con un símbolo.

Si el ejercicio se realiza en grupos reducidos:

- Los participantes enumeran las decisiones/elecciones en los debates en grupo, y cada persona realiza su propio diagrama.

Paso Dos: Señalar las decisiones menores, que permiten tomar decisiones de mayor importancia (Duración estimada: 30 minutos)

- Por cada una de las líneas radiales, se pide a los participantes que piensen acerca de decisiones y/o responsabilidades de menor envergadura y más específicas que se han de tomar de cara a la adopción de las decisiones y/o elecciones más significativas.
- Estos detalles se escriben en líneas más pequeñas que derivan de las líneas radiales principales.

Paso Tres: Señalar quién toma las decisiones (Duración estimada: 20 minutos).

- Para cada una de las decisiones y/o responsabilidades (comenzando por las de menor envergadura), los participantes especifican quién las adopta y en colaboración con quién.

Paso Cuatro: Análisis de las cuestiones surgidas a partir del ejercicio de cartografía (Duración estimada: 40 minutos).

- Cuando el diagrama queda completado, los participantes intercambian ideas sobre la imagen y sobre las preguntas y/u observaciones que pueden formularse en torno a la misma.
- Si el ejercicio se realiza utilizando una perspectiva centrada en el futuro, las preguntas pueden referirse al compromiso necesario para cumplir con las debidas responsabilidades.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA EL PASO CUATRO

- ¿Se distribuyen equitativamente las decisiones/responsabilidades entre la organización y el personal implicado?
- ¿Hay una distribución equitativa de la toma de decisiones y demás responsabilidades, de modo tal que se cumplan los objetivos en materia de equidad de género?
- ¿Se comparten las decisiones adoptadas con todas las personas/instituciones involucradas?
- ¿Qué tipos de decisiones o responsabilidades no se tomaron o no se ejecutaron?

Ejercicio optativo 5: Cuestionario sobre calidad de la aplicación de la política de género en la organización



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Incorporación de la equidad de género como cuestión transversal en los objetivos estratégicos, el programa y el presupuesto de la organización (B).
- Incorporación de la equidad de género en la ejecución de los programas y las actividades de cooperación técnica (C).
- Conocimientos especializados y competencias con los que se cuenta; creación de capacidades (D).
- Política de igualdad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).
- Dotación de personal y recursos humanos (J).
- Percepción del logro de la equidad de género (L).
- Cultura de la institución (K).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).
- Sistemas e instrumentos en uso, por ejemplo, en el área de planificación/control, desarrollo de recursos humanos y comunicación (F).
- Elección de organizaciones asociadas (G).

Duración estimada:

Media hora para responder el cuestionario de la tarde anterior, y dos horas para realizar el ejercicio.

Método:

- Al finalizar el Día Uno del taller, distribuir el cuestionario de autoevaluación que figura más adelante para que cada participante lo complete antes de retirarse. El cuestionario apunta a la competencia de cada participante y la del conjunto de la unidad de trabajo sobre cuestiones de género y la transversalización de la perspectiva de género.
- Tabular y utilizar en la mañana del Día 2.
- En plenaria, los participantes tratan de lograr un consenso sobre la calidad del desempeño de la unidad de trabajo en materia de género, y formulan recomendaciones para mejorarla.

Preparación:

- Los facilitadores deben comprender pormenorizadamente el programa de la unidad de trabajo antes de realizar el ejercicio; ello se logra completando el análisis documental y mediante las entrevistas personales.
- De ser necesario, adaptar el cuestionario a la unidad de trabajo en cuestión, que figura a continuación.
- Después de adaptar los cuestionarios a la unidad de trabajo de interés, preparar la hoja de puntaje. Calcular: el máximo puntaje individual que puede lograr cada participante para cada categoría de preguntas (puntaje máximo por pregunta multiplicado por el número de preguntas utilizadas); y puntaje máximo total (del grupo) para cada categoría de preguntas (puntajes individuales máximos multiplicados por el número de participantes en el grupo). Ejemplo:

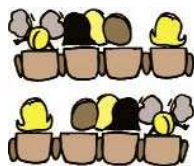
Categoría 1ª	Puntaje máximo por pregunta	X	Número de preguntas	X	Número de participantes	=	100%
*Los resultados del puntaje se presentarán en un gráfico. Los facilitadores familiarizados con el programa Microsoft Excel podrán elaborar este gráfico en formato electrónico.							

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio sobre calidad en materia de género Propósito: Realizar un análisis reflexivo de la calidad de la transversalización de la perspectiva de género en la unidad de trabajo y, de ser posible, lograr consenso. Procedimiento: Los participantes responden anónimamente a un cuestionario y luego discuten los resultados en la reunión plenaria. Duración: Media hora aprox. para responder el	Hoja de puntaje. Calculadora. Lámina para el gráfico sobre calidad. Dos marcadores de distinto color. Copias del cuestionario.
---	---

cuestionario de la tarde precedente y dos horas para realizar el ejercicio.	
---	--



Reunión plenaria

Durante el ejercicio:

Propiciar que los participantes realicen una evaluación crítica de su propio trabajo y de las actividades de la unidad de trabajo en materia de transversalidad de género.

Recomendación práctica



Es posible que haya que recordar a los participantes que éste no es un ejercicio “científico”. Por el contrario, se trata de poner de relieve las diferencias subjetivas en cuanto a la percepción de una unidad de trabajo determinada, y de ayudar a facilitar el diálogo entre el personal.

Paso Uno: Responder al cuestionario (Duración estimada: 30 minutos)

- El Día 1, los participantes responden el cuestionario de forma anónima y lo devuelven al facilitador para su utilización el Día 2.
- Los dos aspectos de la calidad analizados en el cuestionario son de orden individual e institucional (véase el Cuestionario sobre calidad en materia de género).

Las **categorías 1, 4 y 5** se dividen en dos partes:
aspectos personales (A) y aspectos institucionales (B)
La **categoría 2** concierne a aspectos institucionales
La **categoría 3** concierne a aspectos personales

Paso Dos: Tabulación de los resultados (Duración estimada: entre 1 y 2 horas de facilitación en la tarde del Día 1)

- Después de responder el cuestionario, se suma el puntaje individual de los participantes por categoría para obtener el puntaje de la unidad de trabajo.
- Registrar las respuestas en las hojas de puntaje. Se calcula entonces el puntaje total de la unidad de trabajo para cada una de las cinco categorías como porcentaje del puntaje máximo total posible (100%).
- El porcentaje puede representarse en un gráfico de barras denominado “Gráfico de la calidad”, en el que se emplean barras de distintos colores para A y B en cada categoría. Los facilitadores que estén familiarizados con el programa Microsoft Excel podrán elaborar este gráfico en formato electrónico.

Hoja de puntaje

Categoría	Puntaje total	Puntaje máximo	Porcentaje
1A			
1B			
2			
3			
4A			
4B			
5A			
5B			

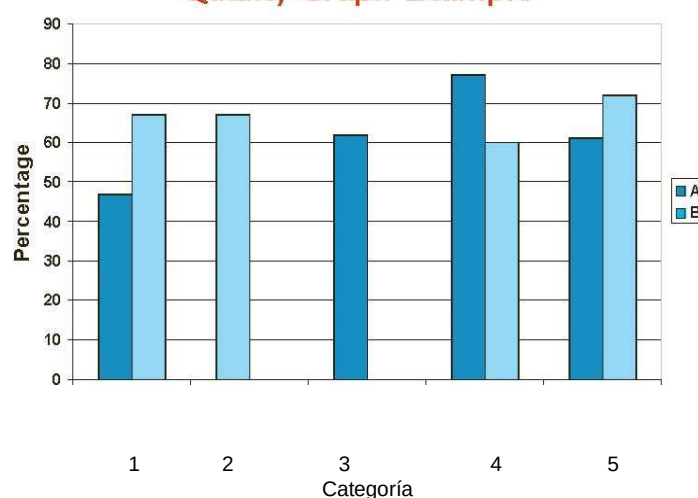
[TEXT IN GRAPH]

Ejemplo de Gráfico de la calidad

[left vertical line]

Porcentaje

Quality Graph Example



Paso Tres: Discusión plenaria (Duración estimada: 2 horas)

1. Resumir los puntajes y comenzar el debate. Entre las preguntas iniciales, se podría incluir las siguientes:

- Comparación de los resultados. ¿Qué es lo más llamativo de las diferencias entre las categorías? ¿Cómo se producen estas diferencias?
- ¿Por qué difieren el puntaje individual y el institucional?

- ¿Cuáles son las preguntas del cuestionario que desearían debatir más profundamente?
- ¿Cuáles fueron las preguntas más difíciles de responder?
- ¿Le sorprende alguno de los resultados?

(Duración estimada: 30 minutos)

2. Centrar el debate en el significado de las puntuaciones. Entre las preguntas, cabe incluir las siguientes:

- ¿Por qué son elevados o bajos?
- ¿Están satisfechos los participantes con sus puntajes?
- ¿Indican los puntajes que son lo suficientemente competentes en su ámbito y que la institución es lo suficientemente competente también?
- ¿Qué es lo que ya han hecho para mejorar su capacidad?

Durante la discusión, es recomendable pedir a los participantes que describan la política de género de su unidad de trabajo en cinco oraciones. Luego se les pide que comparen su descripción con la política de género de la organización. Esto suele revelar diferencias de percepción (Duración estimada: 45 minutos).

3. Centrar el debate en las posibilidades de mejorar la situación desde el punto de vista individual, del equipo y de la organización. Esto puede hacerse dedicando cinco minutos a analizar las posibilidades de mejorar individualmente, y posteriormente, las posibilidades de mejorar el grupo en su conjunto.

Los resultados de las recomendaciones se habrán de plasmar en el informe de la auditoría (Duración estimada: 45 minutos).

Cuestionario sobre calidad de género

Unidad de trabajo

1. Conocimientos especializados y visión

A. Aspectos individuales

Una visión coherente de los problemas y las soluciones sobre la profesión/la especialidad estructura el conocimiento especializado. Guiándose por las preguntas siguientes, evalúe su visión y sus conocimientos en materia de género.

1A.1 La organización tiene una visión respecto de la igualdad entre los hombres y las mujeres. ¿En qué medida lleva esta visión a la práctica?

3 Completa		2 Suficiente		1 Insuficiente		0 En absoluto	
---------------	--	-----------------	--	-------------------	--	------------------	--

1A.2 ¿Qué tan bien informado está sobre el contenido de la política institucional en materia de género? (Por ejemplo, ¿en qué medida ha leído los documentos pertinentes?)

3 Completa		2 Suficiente		1 Insuficiente		0 En absoluto	
---------------	--	-----------------	--	-------------------	--	------------------	--

1A.3 ¿Qué importancia reviste la política de género para la concreción de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos de la institución?

3 Mucha importancia		2 Cierta importancia		1 Escasa importancia		0 Ninguna importancia	
---------------------------	--	----------------------------	--	----------------------------	--	-----------------------------	--

Puntaje:

B. Aspectos institucionales

Estas preguntas están encaminadas a medir hasta qué punto la política de género de la organización ha sido proyectada en las políticas regional y sectorial en la materia, y a determinar los documentos que lo demuestran.

1B.1 ¿En qué medida aplica la organización su política en materia de género en su(s) programa(s) por área, región o sector?

3 Más que suficiente		2 Lo suficiente		1 Insuficiente		0 En absoluto	
----------------------------	--	-----------------------	--	-------------------	--	------------------	--

1B.2 ¿Qué importancia cree usted que su unidad de trabajo atribuye a la política de género para lograr sus objetivos?

3 Mucha importancia		2 Cierta importancia		1 Escasa importancia		0 Ninguna importancia	
---------------------------	--	----------------------------	--	----------------------------	--	-----------------------------	--

1B.3 ¿Qué tan bien le informa su institución del contenido de la política de género que aplica en los niveles de área, región, sector o de la sede? Por ejemplo, ¿se le ha recomendado leer los documentos pertinentes?

3 Completamente		2 Bastante		1 Insuficientemente		0 En absoluto	
--------------------	--	---------------	--	------------------------	--	------------------	--

Puntaje:

2. Accesibilidad y disponibilidad de métodos, procedimientos y/o instrumentos

Aspectos institucionales

A través de las siguientes preguntas podrá evaluar si la organización a la que pertenece cuenta con suficientes herramientas, métodos y procedimientos que permitan una aplicación práctica de su política de género.

2.1 ¿Actualiza la institución periódicamente su política y plan de acción en materia de género? ¿Con qué frecuencia?

3 Frecuentemente		2 Con bastante frecuencia		1 Rara vez		0 Nunca	
---------------------	--	------------------------------------	--	---------------	--	------------	--

2.2 ¿Tiene la institución suficiente información y práctica sobre el uso de instrumentos para realizar y aplicar un análisis de género y para incorporar las conclusiones de este análisis en todas las etapas del proceso de elaboración de los programas y proyectos? Basándose en la respuesta de la pregunta anterior, ¿cuán competente considera que es su organización al respecto?

3 Muy competente		2 Bastante competente		1 No muy competente		0 Incompetente	
------------------------	--	-----------------------------	--	---------------------------	--	-------------------	--

2.3 ¿Proporciona su institución suficiente orientación e información al personal en lo que respecta a las normas y demás instrumentos relativos a las cuestiones de género?

3		2		1		0	
---	--	---	--	---	--	---	--

Plenamente		Bastante		No lo suficiente		En absoluto	
------------	--	----------	--	------------------	--	-------------	--

2.4 ¿Se han adoptado disposiciones para posibilitar la libre circulación y el libre intercambio de información y experiencias en los programas por país/región/sector y entre los mismos? En caso afirmativo, ¿Son adecuadas?

3 Completamente adecuadas		2 Bastante adecuadas		1 Inadecuadas		0 No se ha adoptado ninguna disposición	
---------------------------------	--	----------------------------	--	------------------	--	---	--

2.5 ¿Cómo calificaría el desempeño del sistema de elaboración de programas de su institución por lo que respecta a la calidad de la aplicación de su política de género?

3 Muy bueno		2 Satisfactorio		1 No satisfactorio		0 Nulo	
-------------------	--	--------------------	--	--------------------------	--	-----------	--

2.6 ¿Se realiza un seguimiento de la calidad de la integración transversal de la perspectiva de género en los informes sobre la marcha de las actividades de mitad de período, en los informes bienales y en otro tipo de informes en materia de cooperación técnica, etc.?

3 Sí, siempre		2 Sí, con bastante frecuencia		1 Sí, pero sólo ocasionalmente		0 Decididamente no	
---------------------	--	--	--	--------------------------------------	--	--------------------------	--

2.7 ¿Se dispone de medios (recursos humanos y financieros) para alcanzar los objetivos plasmados en la política de género?

3 Sí, sobradamente		2 Sí, bastantes		1 Si, pero no bastan		0 No se dispone	
--------------------------	--	-----------------------	--	----------------------------	--	-----------------------	--

2.8 ¿Ofrece su institución oportunidades (creación de capacidad/formación, apoyo directo, respaldo, literatura) para mejorar los conocimientos y las calificaciones concernientes a las cuestiones de género en su área de conocimientos?

3 Sí, sobradamente		2 Sí, bastantes		1 Sí, pero no las suficientes		0 Ninguna	
--------------------------	--	-----------------------	--	--	--	--------------	--

2.9 ¿Hasta qué punto utilizan los especialistas y los expertos técnicos sus propios conocimientos para mejorar las prácticas y actividades cotidianas de la unidad de trabajo en relación con la igualdad de género?

3		2		1		0	
---	--	---	--	---	--	---	--

Ampliamente		Lo suficiente		No lo suficiente		En absoluto	
-------------	--	---------------	--	------------------	--	-------------	--

Puntaje:

3. Competencia del personal

Aspectos personales

La organización considera que la igualdad de género es una cuestión transversal. Esto significa que se espera que los miembros del personal apliquen la perspectiva de género en su trabajo. Las preguntas siguientes contribuyen a evaluar sus competencias para hacerlo en el marco de su nivel de especialización.

3.1 Como miembro del personal de la institución, se espera que incorpore la transversalización de la perspectiva de género en las diferentes etapas de la elaboración y la ejecución de programas/proyectos de su ámbito. ¿En qué medida cumple con esas expectativas?

3		2		1		0	
Completamente		Suficientemente		Insuficientemente		En absoluto	

3.2 ¿Conoce bien los temas vinculados a la integración de la equidad de género como para asesorar a otras personas?

3		2		1		0	
Sí, sobradamente		Sí, lo justo y necesario		No lo suficiente		En absoluto	

3.3 ¿Cuánto sabe sobre las herramientas y los métodos disponibles para la transversalización de la perspectiva de género en su trabajo?

3		2		1		0	
Todo/mucho		Lo suficiente		No lo suficiente		Nada	

3.4 ¿En qué medida ha utilizado los métodos y herramientas disponibles para la transversalización de la perspectiva de género en su trabajo?

3		2		1		0	
Ampliamente		Bastante		Sólo ocasionalmente		Nunca	

3.5 ¿Está en condiciones de pronunciarse ante sus colegas y las organizaciones asociadas sobre sus políticas de género y la ejecución de las mismas?

3		2		1		0	
Sí, con gran dominio		Sí, bastante		No, no lo suficiente		En absoluto	

		bien					
--	--	------	--	--	--	--	--

3.6 ¿Con qué frecuencia integra explícitamente el género en su trabajo (por ejemplo, en la elección de las actividades, los métodos y los enfoques utilizados)?

3 Siempre		2 Con bastante frecuencia		1 Pocas veces		0 Nunca	
--------------	--	------------------------------	--	------------------	--	------------	--

3.7 En cuanto al procedimiento de contratación, la propuesta de proyectos, etc. ¿podría formular un criterio de selección o términos de referencia, así como preguntas bien orientadas a fin de evaluar la capacidad/las competencias de los candidatos en materia de género?

3 Decididamente		2 Probablemente		1 Posiblemente		0 En absoluto	
--------------------	--	--------------------	--	-------------------	--	------------------	--

3.8 ¿Con qué frecuencia pide opinión a los colegas o a las organizaciones asociadas al tratar de integrar las cuestiones de género en su trabajo?

3 Siempre		2 A menudo		1 Ocasionalmente		0 Nunca	
--------------	--	---------------	--	---------------------	--	------------	--

3.9 ¿Recorre efectiva y oportunamente a conocimientos especializados externos en materia de género (consultores, apoyo técnico, especialistas del interior)?

3 Sí, siempre		2 Sí, ocasionalmente		1 Pocas veces		0 Nunca	
------------------	--	-------------------------	--	------------------	--	------------	--

Puntaje:

4. Cultura institucional

La cultura institucional en materia de organización incide en el trabajo que se efectuará y la forma en que se realizará. Tomando como referencia las preguntas siguientes, evalúe sus propias contribuciones a la cultura de la organización, asimismo, evalúe cómo aborda la organización las cuestiones de género en sus criterios institucionales, y cómo se refleja esto en la relación con las organizaciones asociadas.

A. Aspectos personales

4A.1 ¿Cuánta atención presta a garantizar que en su unidad de trabajo las relaciones entre hombres y mujeres se basen en el respeto?

3 Mucha atención		2 Cierta atención		1 No la suficiente		0 En absoluto	
---------------------	--	----------------------	--	-----------------------	--	------------------	--

4A.2 ¿Ha emprendido iniciativas para definir en detalle los intereses del personal de los programas/proyectos y los problemas que pudieran tener?

3 Sí, muchas		2 Sí, algunas		1 Sí, pero muy pocas		0 Ninguna	
-----------------	--	------------------	--	----------------------------	--	--------------	--

4A.3 Cuando detecta problemas que afectan a los colegas (de uno y otro sexo) ¿adopta medidas?

3 Siempre		2 Algunas veces		1 Rara vez		0 Nunca	
--------------	--	-----------------------	--	---------------	--	------------	--

Puntaje:

B. Aspectos institucionales

4B.1 ¿Su unidad de trabajo hace los esfuerzos suficientes para desalentar las manifestaciones de desigualdad entre los sexos (por ejemplo, protector de pantallas, afiches y/o bromas ofensivas)?

3 Sí, sobradamente		2 Sí, bastante		1 No, no lo suficiente		0 En absoluto	
--------------------------	--	-------------------	--	------------------------------	--	------------------	--

4B.2 ¿Cuenta su unidad de trabajo con una política activa para promover la igualdad de género y el respeto por la diversidad en la adopción de decisiones, el comportamiento, la ética laboral y la información? En caso afirmativo, ¿cómo calificaría su eficacia?

3 Excelente		2 Satisfactoria		1 Insatisfactoria		0 No hay una política de este tipo	
----------------	--	--------------------	--	----------------------	--	---	--

4B.3 ¿Tiene su unidad de trabajo una política satisfactoria para prevenir y solucionar el acoso en el lugar de trabajo? En caso afirmativo, ¿Cómo calificaría su eficacia?

3 Excelente		2 Satisfactoria		1 Insatisfactoria		0 Inexistente	
----------------	--	--------------------	--	----------------------	--	------------------	--

4B.4 ¿Ha eliminado su unidad de trabajo los obstáculos que podían impedir que ciertas funciones o cargos fueran desempeñados en igualdad de condiciones por una mujer o por un hombre? En caso afirmativo, indique cuán eficaces resultaron las intervenciones.

3 Por completo		2 Suficientemente		1 No lo suficiente		0 En absoluto	
----------------------	--	----------------------	--	--------------------------	--	------------------	--

Puntaje:

5. Prestación de servicios de las organizaciones asociadas y demás asociados

A. Aspectos personales

5A.1 ¿Ha emprendido iniciativas para identificar las actitudes de las organizaciones asociadas en cuanto a trabajar de manera sensible al género, y/o para identificar los obstáculos que se interponen a esa labor?

3 Sí, muchas		2 Sí, algunas		1 Sí, pero muy pocas		0 Ninguna	
--------------------	--	------------------	--	----------------------------	--	--------------	--

5A.2 ¿Con qué frecuencia dialoga con las organizaciones asociadas sobre temas relativos a la política de género?

3 Siempre		2 A menudo		1 Pocas veces		0 Nunca	
--------------	--	---------------	--	---------------------	--	------------	--

5A.3 ¿Con qué frecuencia analiza temas de género con su director vinculados con (posibles) organizaciones asociadas?

3 Siempre		2 A menudo		1 Pocas veces		0 Nunca	
--------------	--	---------------	--	---------------------	--	------------	--

Puntaje:

B. Aspectos institucionales

5B.1 ¿Su organización brinda alguna orientación sobre cómo integrar estructuras representativas específicas de mujeres para contribuir en las actividades?

3 Siempre		2 A menudo		1 Pocas veces		0 Nunca	
--------------	--	---------------	--	---------------------	--	------------	--

5B.2 ¿Con qué frecuencia el/la directora(a) plantea el debate sobre la elección de las organizaciones asociadas y la prestación de servicios que se les brinda en materia de equidad de género?

3 Siempre		2 A menudo		1 Pocas veces		0 Nunca	
--------------	--	---------------	--	---------------------	--	------------	--

Puntaje:

Ejercicio básico 5: Percepción del logro de cambios

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Percepción del logro de la equidad de género (L)
- Incorporación de la equidad de género en la ejecución de los programas y las actividades de cooperación técnica (C).
- Incorporación de la equidad de género como cuestión transversal en los objetivos estratégicos, el programa y el presupuesto de la organización (B).
- Cuestiones de género de actualidad, debate en torno a las cuestiones de género y relación de la organización con los mecanismos nacionales de género y las organizaciones de mujeres en el contexto en que se ejecuta el programa (A).
- Política de igualdad de género de la organización, según se refleja en sus productos y su imagen pública (H).
- Sistemas e instrumentos en uso, por ejemplo, para planificación/seguimiento, desarrollo de recursos humanos y comunicación (F).
- Elección de organizaciones asociadas (G).
- Gestión de la información y los conocimientos (E).



Trabajo preliminar

Tiempo sugerido:

Dos horas y media

Método:

- Realizar este ejercicio a través de la discusión en grupo, basándose en preguntas semi estructuradas.
- Pedir a los participantes que establezcan una relación entre el contexto en que funciona la unidad de trabajo y sus actividades, entre las sugerencias que hicieron para mejorar la situación, y los resultados.
- Habida cuenta de que este ejercicio se basa en el trabajo que la unidad ha realizado a lo largo del tiempo, es posible asociarlo con la formulación de un calendario histórico.
- Utilizar el ejercicio para verificar cómo perciben las organizaciones asociadas la actuación de la unidad por lo que respecta a los objetivos en materia de igualdad de género.

Preparación:

- Preparar de antemano preguntas semi estructuradas para el trabajo en grupos.
- Idear las preguntas generales sobre los principales aspectos en materia de logros, tomando como referencia los textos del análisis documental y las conversaciones preliminares con el personal de los programas de la unidad de trabajo.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio relativo a la percepción de la concreción de los cambios

Propósito: Elaborar un perfil de los logros de la unidad de trabajo en materia de igualdad de género.

Procedimiento: Establecer una relación entre el contexto en que trabaja la unidad de trabajo, sus actividades, la percepción de los resultados, y las sugerencias para mejorar la situación.

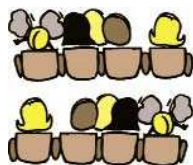
Duración: Dos horas y media.

Rotafolios con láminas.

Marcadores.

Tarjetas de cuatro colores distintos.

Lámina del rotafolios con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.



Reunión plenaria



Grupos reducidos

Durante el ejercicio:

- El Paso Uno puede utilizarse como sesión de “tormenta de ideas” tras la cual los participantes se dividen en pequeños grupos para proceder a los Pasos Dos y Tres.
- Los participantes regresan a la reunión plenaria para realizar los Pasos Cuatro y Cinco.

Los cinco pasos del ejercicio sobre la percepción de la concreción de los cambios (Duración estimada: 2 horas 15 minutos)

El **Paso Uno** puede realizarse como discusión plenaria, basándose en las preguntas semiestructuradas facilitadas.

Otra posibilidad es dividir la audiencia en pequeños grupos para que discutan las preguntas. El resultado de esta reflexión en grupos se comparte posteriormente en la reunión plenaria.

Recordar el objetivo a los participantes: elaborar un perfil de los logros de la unidad de trabajo en materia de igualdad entre los sexos.

Posibles preguntas:

- ¿Cuáles son las posibilidades y las limitaciones más significativas en lo que respecta a la transversalización de la perspectiva de género en la región/el sector?
- ¿Cómo incide esto en las relaciones de género en la región/el sector?
- ¿Cómo se ha adaptado la unidad de trabajo a esta realidad?
- ¿Qué se propone lograr en relación con estas limitaciones y posibilidades?
- ¿De qué forma se han visto afectadas las actividades de la unidad de trabajo?

Duración estimada: 30 minutos

El **Paso Dos** se realiza en pequeños grupos. Los participantes detectan los cambios importantes que han tenido lugar en el logro de la igualdad de género en el grupo destinatario, la organización asociada y los niveles institucionales como resultado de la acción emprendida por la unidad de trabajo.

Los participantes comparan lo que está ocurriendo en sus respectivos sectores, regiones o países en los niveles descritos a continuación (escribir los niveles en una lámina del rotafolios para que todos los vean):

- Los grupos destinatarios y beneficiarios;
- La organización (remitirse a los resultados clave en las áreas de los planes);
- Las organizaciones asociadas vinculadas con el fortalecimiento de su capacidad para desarrollar un trabajo con sensibilidad de género, por ejemplo, mayores competencias en materia de género entre sus miembros, formulación de políticas y programas sobre igualdad de género y transversalización de la perspectiva de género, mayor representación de mujeres, una política adecuada en materia de personal, y
- El entorno institucional, como por ejemplo, los cambios legislativos, los convenios colectivos, la formulación de estrategias eficaces para mejorar la calidad del empleo de las mujeres y su acceso a los niveles de adopción de decisiones, y la influencia concreta en las políticas públicas encaminadas a la igualdad de género.

Duración estimada: 20 minutos.

El **Paso Tres** se realiza en grupos reducidos. Los participantes escriben los cambios en tarjetas de colores específicos para cada nivel (grupos destinatarios y beneficiarios, organización, organizaciones asociadas, entorno institucional).

Tiempo estimado: 25 minutos.

El **Paso Cuatro** se realiza en la reunión plenaria. Los participantes tratan de establecer qué categoría de las descritas a continuación refleja mejor los cambios:

Cambios logrados: sobre la base de un claro análisis de género en el contexto operativo de la unidad de trabajo, se han formulado objetivos y estrategias, se han definido y logrado resultados.

La unidad de trabajo ha logrado cambios.

Cambios en curso: sobre la base de un claro análisis de género del contexto operativo de la unidad de trabajo, se han formulado objetivos y estrategias cuya aplicación está en marcha.

- Se han sellado acuerdos con organizaciones asociadas, y se les presta apoyo con miras a que mejoren sus capacidades en materia de equidad de género y potenciación de la mujer. Se han establecido contactos con los asociados y los actores institucionales.
- La unidad de trabajo ha adoptado medidas específicas para convertirse en una institución que, en lo que respecta a la igualdad de género, “predica con el ejemplo”.
- Se han adoptado algunas medidas *ad hoc*, aunque sin coherencia y sin una visión clara. Los logros son aún reducidos.

Duración estimada: 30 minutos.

El **Paso Cinco** se realiza en reunión plenaria. Los participantes intercambian ideas sobre las posibilidades de cambiar y mejorar las intervenciones.

Duración estimada: 30 minutos.

Ejercicio básico 6: Aprender sobre el aprendizaje



Trabajo preliminar

Temas sobre los que se obtendrá información:

- Qué han aprendido los participantes y los facilitadores durante los ejercicios realizados durante la auditoría.

Duración estimada:

Entre 5 y 10 minutos al finalizar cada ejercicio. 20 minutos al final del taller en cuestión (personal directivo/técnico, personal de apoyo, organizaciones asociadas, etc.).

Método:

Al final de cada ejercicio, los participantes y los facilitadores analizan lo que han aprendido en el transcurso del ejercicio, y utilizan dicho análisis para fortalecer el proceso de aprendizaje.

- Dedicar no más de 10 minutos a recabar las impresiones de los participantes sobre lo que han aprendido, reflejándolos en una secuencia de párrafos en el rotafolio. El resumen debe ser rápido y ágil; no es necesario profundizar en estos temas.
- Al final del taller, fijar en la pared las láminas confeccionadas durante los ejercicios, resumir y analizar las lecciones extraídas.

Preparación:

- Preparar para cada ejercicio una lámina con el nombre correspondiente y el título “Qué hemos aprendido”.
- Puesto que éste es el último ejercicio del taller, fijar en la pared las láminas de todos los ejercicios que se han realizado.

LÁMINA MODELO

MATERIAL RECOMENDADO

Ejercicio para aprender del aprendizaje

Propósito: Fortalecer el proceso de aprendizaje y reflexionar sobre lo que hemos aprendido (los participantes y los facilitadores).

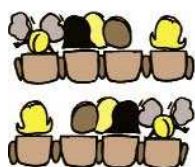
Procedimiento: Analizar las expectativas que teníamos al comenzar el taller, y lo que hemos aprendido.

Duración: Entre 5 y 10 minutos al final de cada ejercicio y 20 minutos al final de cada taller (personal directivo/técnico, personal de apoyo, organizaciones asociadas, etc.).

Lámina del rotafolios con el título “Qué hemos aprendido” para utilizar al final del ejercicio.

Al concluir el último taller:

Utilizar las siguientes preguntas para guiar los debates de la reunión plenaria sobre las lecciones extraídas:



Reunión plenaria

- ¿Este taller le aportó nuevas ideas o puntos de vista? ¿le ayudó a replantearse ciertas opiniones?
- ¿Le ayudó a enfocar el tema de manera distinta?
- ¿La metodología de la auditoría le sirvió para aprender?
- ¿La metodología colaboró a evaluar la actuación de su organización/unidad de trabajo en lo concerniente a las cuestiones de género?
- ¿La metodología aportó a que adquiriera más conocimientos sobre las cuestiones de género?
- ¿La metodología contribuyó a detectar posibilidades para cambiar sus métodos de trabajo en lo concerniente a las cuestiones de género?
- ¿Qué ejercicios del taller le resultaron útiles para lograr los efectos mencionados más arriba?

PARTE IV: RETROINFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

Al finalizar la auditoría

Preparación del resumen ejecutivo

Uno de los pasos clave del proceso de auditoría es la preparación del resumen ejecutivo del informe. Aunque prepararlo en su totalidad puede demandar cierto tiempo, un breve resumen ayuda al equipo de facilitación a centrarse en los puntos principales que se deben poner en relieve.

El resumen se usa durante la sesión de información con la jefatura de la unidad de trabajo y también se puede distribuir a toda la unidad de trabajo durante la sesión de retroalimentación.

En general, es el equipo de facilitación el que determina el contenido del resumen, pero el personal de la unidad de trabajo auditada puede proponer que se incluyan otros elementos.

Para realizar un enfoque equilibrado de las iniciativas emprendidas por la unidad de trabajo para incorporar la perspectiva de género, señale las áreas clave de buenas prácticas en la materia tanto como las que requieran mejoras.

Una síntesis de las recomendaciones también resulta útil a la jefatura y a la unidad de trabajo para orientar positivamente su trabajo futuro.

Rendición de cuentas ante la jefatura de la unidad de trabajo

Es posible que las conclusiones de las auditorías de género no coincidan con la idea que tiene la jefatura de la unidad respecto de los logros alcanzados en materia de género. Recuerde que el personal no siempre ha recibido capacitación exhaustiva en materia de género. A su vez, no necesariamente entenderán lo mismo sobre cuestiones subyacentes al género. Por lo tanto, algunas de las conclusiones del equipo quizás sorprendan a la jefatura y a la unidad de trabajo. Para facilitar la recepción de las conclusiones, será necesario explicar los análisis antes de presentar las conclusiones. Por consiguiente, es importante que el equipo de facilitación:

- solicite una reunión de información con la persona a cargo de la jefatura de la unidad antes de la sesión de retroalimentación con la unidad de trabajo;
- entregue el resumen al jefe o a la jefa para que lo lea antes de la reunión de información y pueda enterarse de los resultados generales de la auditoría y las recomendaciones propuestas por el equipo de facilitación, y
- celebre una reunión entre la jefatura y los miembros del equipo de facilitación; unos y otros pueden realizar su aportación presentando conclusiones, validando el trabajo positivo ya realizado y proponiendo áreas que podrían mejorarse. Un clima positivo ayuda a que la unidad de trabajo asuma las recomendaciones como suyas.

Tras la reunión de información, la jefatura debería estar conforme con la minuciosidad de la labor del equipo de facilitación de la auditoría de género y segura de que se hayan comunicado los resultados a la unidad.

Celebración de la sesión de retroinformación con la unidad de trabajo

La sesión de retroinformación tiene por objeto presentar las principales conclusiones y recomendaciones de la auditoría de género a la jefatura y a todos los miembros de la unidad de trabajo. Esta reunión se realiza al final de la auditoría y su duración se estima en unas tres horas (con una pausa breve).

- Todos los miembros del equipo de facilitación participan en esta sesión.
- Al comienzo de la reunión, el equipo da las gracias al personal y al jefe o jefa de la unidad de trabajo por ofrecerse a participar como voluntarios en la auditoría.
- Las conclusiones se exponen en una presentación *powerpoint* o en láminas de rotafolios a fin de captar la atención hacia los puntos principales; incluirán la misma cantidad de buenas prácticas implementadas por la unidad de trabajo en la transversalización de la perspectiva de género y qué aspectos se deben mejorar. Para lograr un efecto óptimo evite usar términos como “negativo” o “deficiencias” y limite los ejemplos a tres buenas prácticas y tres áreas que requieran mejoras. Los ejemplos habrán de seleccionarse con cuidado, teniendo en cuenta la importancia que revisten para la unidad de trabajo y para sus posibilidades de introducir mejoras.
- El equipo debería destacar las áreas en las que la unidad de trabajo se desempeña bien, y señalar como referencia ejemplos de buenas prácticas.
- Al destacar las áreas que requieren mejoras, el equipo de facilitación puede detectar y probar - atendiendo a las reacciones de los participantes-, cambios concretos que se podrían introducir, y cómo hacerlo. El impulso a la acción orienta a los participantes hacia las etapas finales del ciclo de aprendizaje del adulto, vinculando el proceso de aprendizaje con la transformación concreta de los planes de trabajo.
- Un miembro del equipo de facilitación explicará el paso siguiente relativo a la presentación del informe de la auditoría a la unidad de trabajo, así como la responsabilidad de la unidad de realizar el seguimiento.
- Un miembro del equipo también puede resumir las lecciones aprendidas por los facilitadores durante la auditoría y las devoluciones que se harán a la estructura orgánica de coordinación de la auditoría de género, de modo tal de poder mejorar continuamente el proceso de la auditoría.

También podría resultar útil distribuir el resumen elaborado para la reunión de información realizada con el jefe o jefa de la unidad.

Programa modelo de una sesión de retroinformación

15:00 – 15:05	Introducción.
15:05 – 15:15	Tres áreas de buenas prácticas en transversalización de la perspectiva de género.

15:15 – 15:25	Tres áreas que requieran mejoras en materia de transversalización de la perspectiva de género.
15:25 – 15:40	Debate.
15:40 – 16:00	Intercambio de ideas sobre planificación de la acción.
16:00 – 16:20	Recomendaciones sobre la ejecución del plan de acción.
16:20 – 16:30	Cierre de la reunión.

Después de la auditoría

Cómo completar el informe de la auditoría de una unidad de trabajo

El informe final que elabora el equipo de facilitación sirve de base para la siguiente actividad de la unidad de trabajo. En la Parte V, Anexos, se propone un esquema de informe.

La labor que surge de este informe pone de manifiesto la verdadera naturaleza participativa del ejercicio:

- La jefatura y el personal de la unidad de trabajo son los responsables de poner en práctica las recomendaciones que figuran en el informe y de realizar un seguimiento de las mejoras en materia de incorporación de las cuestiones de género;
- La estructura orgánica de coordinación de la auditoría de género se ocupa de realizar el seguimiento de las recomendaciones generales que surjan de las auditorías de las unidades de trabajo. Esas recomendaciones habrán de compilarse en un informe general una vez que se hayan terminado todas las auditorías de las unidades de trabajo;
- Lo ideal es que la dirección ejecutiva de la organización tenga la responsabilidad formal de supervisar el seguimiento de las recomendaciones del informe general.

Algunos principios rectores

A lo largo de toda la auditoría los miembros del equipo de facilitación deberían destacar que:

- El informe final es propiedad de la unidad de trabajo;
- La unidad de trabajo puede optar por compartir ese informe o el resumen con otras unidades, organizaciones asociadas y otros grupos que hayan participado en la auditoría,
- La unidad de trabajo puede optar por publicar el informe en Internet/Intranet para que tenga una difusión más amplia.

El informe debería completarse y presentarse por escrito y en formato electrónico ante:

- El jefe o jefa de la unidad de trabajo antes que el equipo de facilitación se retire de la unidad, y

- El/la funcionario(a) de enlace para las cuestiones de género, a fin de que el informe se pueda remitir a todo el personal de la unidad de trabajo.

Redacción del borrador del informe

En cada equipo de facilitación de una auditoría, sus miembros decidirán cómo se distribuirá la redacción del informe. A continuación se describen dos formas de hacerlo:

- Algunos equipos reparten entre los miembros la responsabilidad de redactar determinadas secciones. Luego se reúnen todas las secciones del borrador, cada miembro lee el texto completo, formula observaciones y sugerencias detalladas. Después de haber modificado ese primer borrador, los miembros leen el texto completo una última vez para la edición y corrección finales.
- Otros equipos deciden que, a medida que avanza la auditoría, cada miembro va incluyendo apuntes en cada sección del esquema general del informe. Luego un miembro del equipo revisa y une los apuntes de modo tal que conformen un primer borrador. Dado el arduo trabajo que implica esta labor, quienes estén a cargo no deberían involucrarse tanto en otras tareas, como la realización de entrevistas o la facilitación de sesiones de retroalimentación. Una vez redactado el informe, todos los miembros formulan observaciones y comentarios, que se incorporan en el informe cuando se edita y corrige el texto. Este método resulta especialmente útil cuando la lengua materna de los miembros difiere de la del informe;
- El informe no debería tener más de 30 páginas.

Recomendación práctica



Actualizar las notas sistemáticamente todos los días en un archivo informático ayuda a armar la base de datos que se utilizará en el informe a medida que avanza la auditoría.

UNA CUESTIÓN DE TONO: SER OPTIMISTA ES CONSTRUCTIVO

Naturalmente, los informes redactados en un tono positivo se aprecian mucho más que los redactados en un tono negativo, pero no por ello debe comprometerse la integridad de los comentarios de retroalimentación. El mismo mensaje se puede presentar desde la perspectiva de las soluciones. Por ejemplo, por un lado, en el informe se pueden mencionar los proyectos que contengan buenas prácticas; por el otro, en lugar de describir minuciosamente por qué hay deficiencias en un determinado proyecto en relación con la transversalidad de género, aporta más identificar “puntos de entrada” en donde integrar el género y, en última instancia, motivar a los coordinadores de proyecto para emprender acciones positivas (Véase la Parte V, Anexos, donde figura un modelo de informe de la auditoría de género).

Planificación de la acción

Esta sesión tiene por objeto aprovechar el impulso que da el análisis de las conclusiones y recomendaciones de la auditoría para lograr que la unidad de trabajo emprenda determinadas acciones.

Una vez que se hayan comunicado a la unidad de trabajo las principales conclusiones y recomendaciones de la auditoría y que el equipo de facilitación haya identificado y verificado las áreas de posible intervención, el equipo de facilitación:

- Ayuda a la unidad de trabajo a formular un plan de acción;
- Invita a la unidad de trabajo a formar un equipo de coordinación o un grupo de trabajo (compuesto por cuatro miembros como máximo) para dar seguimiento a las recomendaciones de la auditoría;
- Identifica tres o cuatro áreas importantes a mejorar en el transcurso del año. Es necesario concentrarse en el logro de cambios visibles, prácticos y factibles;
- Analiza con los participantes de la unidad de trabajo el QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO y QUÉ de los tipos de asistencia requeridos para promover un cambio en las áreas especificadas;
- Reitera que el jefe o la jefa es responsable de garantizar la puesta en práctica de un plan de acción y se informe al respecto de la estructura de coordinación de una auditoría de género.

PARTE V: ANEXOS

El concepto de las Auditorías Participativas de Género (APG) de la OIT

La igualdad de género y el trabajo decente en la práctica

La OIT considera que la igualdad de género es parte integral de la visión del trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, como principio fundamental en el empeño que mantiene en el logro de sus cuatro objetivos estratégicos:

- Promover y cumplir las normas, principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Crear mayores oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan trabajos e ingresos dignos.
- Incrementar la cobertura y eficacia de la protección social para todas las personas.
- Fortalecer el tripartismo y el diálogo social.

El mandato de la OIT de promover la equidad está consagrado en la Constitución y en diversas normas internacionales del trabajo. También está plasmado en una serie de resoluciones sobre igualdad de género adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo. La más reciente se refiere a la promoción de la igualdad de género, la equidad de remuneración y la protección de la maternidad, adoptada en 2004.

En la Política de igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género de la OIT, anunciada por su Director General en 1999, se plantea que “deberían adoptarse medidas que se refuerzan entre sí a fin de promover la igualdad entre los sexos tanto en el ámbito del personal, como en la esencia y la estructura de la organización”. Si bien la aplicación de la política, por medio de una estrategia de transversalización de la perspectiva de género compete al personal de la OIT en todos los niveles, la responsabilidad final recae en los miembros del personal directivo, los directores regionales y los responsables de programas.

La transversalización de la perspectiva de género como estrategia de doble vía

Al promover la equidad en el mundo del trabajo, la OIT ha adoptado una estrategia de transversalización de la perspectiva de género de doble vía con las características siguientes:

- Promueve la dimensión de género en todos los programas y políticas, así como intervenciones específicas de género tendientes a corregir inequidades de larga data.
- Presta apoyo a gobiernos y a organizaciones de empleadores y de trabajadores en su labor de promoción de la igualdad de género, evaluando y atendiendo a las distintas necesidades y preocupaciones de las mujeres y los hombres en materia de legislación, políticas y programas.

Para evaluar en qué medida ha sido incorporada la perspectiva de género en la OIT y aprender cómo profundizarla, la OIT ha realizado auditorías participativas de género de conformidad con su Plan de Acción sobre igualdad entre los sexos e incorporación de las consideraciones de género en la OIT (2000).

La transversalización de la perspectiva de género es la estrategia de la OIT para lograr el objetivo de la igualdad de entre hombres y mujeres.

Breve historia de las auditorías participativas de género de la OIT

En octubre de 2001, la OIT puso en marcha la primera serie de innovadoras auditorías participativas de género. Su objetivo era promover el aprendizaje institucional sobre la incorporación eficaz de la perspectiva de género en las políticas, programas y estructuras de la Organización y evaluar los avances en relación con la igualdad de género.

Las auditorías de género se centraban principalmente en auditar las oficinas de la OIT, fomentar una mayor conciencia sobre la problemática de género y mejorar las capacidades de quienes intervenían en la planificación y ejecución de los programas y proyectos de la OIT. De una revisión global de 700 documentos clave de política y de importantes publicaciones de la OIT se obtuvo información cuantitativa y verificable al respecto.

Tras la primera serie de auditorías, que se extendió hasta 2002, el equipo de alta dirección de la OIT apoyó las propuestas encaminadas a:

- clarificar y profundizar la comprensión del personal y de los mandantes de la OIT, respecto de los conceptos básicos sobre igualdad de género y transversalización de la perspectiva de género;
- precisar las cuestiones más críticas de la Programa de Trabajo Decente en materia de igualdad de género y definir objetivos e indicadores;
- sistematizar el material existente sobre género e impulsar procesos para desarrollar nuevas herramientas, en particular, recabar y publicar periódicamente datos desglosados por sexo como información para el diseño de programas, formulación de políticas, y
- establecer procesos y mecanismos más eficaces en lo que hace al control y rendición de cuentas, a la contratación de personal o las transformaciones estructurales que permitieran mejorar la calidad y congruencia de los productos y servicios de la OIT.

Estas conclusiones y recomendaciones sirvieron para establecer y definir el objetivo planteado para el bienio 2004-2005 en materia de política de equidad de género.

Entre 2001 y 2006, se realizaron auditorías en 28 oficinas/unidades de la OIT, incluidas 11 unidades de trabajo —sectores y programas en la sede— y 17 oficinas en el terreno situadas en Asia meridional y sudoriental; Oriente Medio, Europa, África y América Latina.

En 2003, las auditorías se extendieron hacia los principales mandantes de la OIT. El objetivo era llegar a los órganos de adopción de decisiones del nivel político. También se realizaron auditorías en oficinas de 10 organismos de las Naciones Unidas en Zimbabwe a solicitud del Grupo Interinstitucional de Género de Harare.

Estas auditorías potenciaron los esfuerzos individuales y conjuntos por promover la igualdad de género en las diversas intervenciones de dichos organismos.

En Colombo (Sri Lanka), Harare (Zimbabwe) e Islamabad (Pakistán) se organizaron cuatro cursos intensivos de formación de facilitadores.

Estos cursos dieron lugar a la creación de un equipo de instructores que inmediatamente se dedicaron a desarrollar capacidades entre los expertos en género y el personal de enlace locales. En Pakistán, la pertinencia y utilidad de las auditorías de género fueron valoradas a tal punto que ahora se está intentando incluirlas como herramienta obligatoria en la política nacional y estrategia de ejecución para el avance en materia de igualdad de género en el país.

Las auditorías participativas de género constituyen una herramienta para el avance del proceso de incorporación de la perspectiva de género en la OIT.

Conclusiones y resultados clave de las auditorías de género

La primera serie de auditorías de género reveló que el compromiso político de alto nivel y el proceso de ejecución estratégica del presupuesto habían impulsado la promoción de la igualdad de género en las políticas y programas de la OIT. También quedó de manifiesto que el empeño del personal directivo en lograr la igualdad y la incorporación de competencias en materia de género arroja resultados palpables en la transversalización de la perspectiva de género, en el nivel de los planes de trabajo y ejecución de las actividades.

Se constató que en toda la Organización se habían ido multiplicando las buenas prácticas y habían ido elaborándose productos para promover la igualdad de género. Sin embargo, entre la dirección y el personal persistía cierta confusión sobre los conceptos básicos en la materia y sobre las diferencias entre las actividades específicas de mujeres y el enfoque de “género y desarrollo”.

Las auditorías también permitieron constatar que, si bien el nivel de incorporación de la equidad de género en las diferentes etapas de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación había mejorado, estos procesos no habían sido institucionalizados. Ello daba lugar a grandes diferencias de calidad en los productos y servicios de la OIT, y a la persistencia de ejemplos de trabajo insensibles al enfoque de género.

Algunas conclusiones clave de las auditorías: Pese a que, en principio, existe un compromiso frente a la igualdad de género, la claridad conceptual en torno al género y a su transversalización resultaba bastante limitada. Sigue considerándose que el género es una cuestión “adicional”. Es preciso hacerla “visible”, “concreta”, “explícita”, “específica” e “integrada”. Limitado contacto con herramientas y metodologías de transversalización de la perspectiva de género. La “pregunta del millón” que todos plantean es cómo integrar las cuestiones de género en las áreas técnicas. Es preciso idear mecanismos de rendición de cuentas sobre la transversalización de la perspectiva de género. Faltan indicadores específicos de género que ayuden a realizar un seguimiento de los avances y los obstáculos. Falta regularidad y sustentabilidad en la transversalización de la perspectiva de género en todas las estructuras y mecanismos institucionales. Es necesario que la dirección estudie formas de destacar y reconocer buenas prácticas en materia de transversalización de la perspectiva de género.	Resultados positivos sobre una selección de oficinas/unidades de la OIT auditadas: La igualdad de género ha sido plasmada en el seguimiento y evaluación de los objetivos comunes de la OIT. Los documentos de proyectos se analizan a través de un “filtro de género”. El horario de trabajo flexible y el trabajo en el domicilio, promueven espacios laborales compatibles con la vida familiar. Se realiza un mayor esfuerzo por incorporar la perspectiva de género en los proyectos de cooperación técnica. Se han publicado nuevas herramientas de fácil utilización sobre género y trabajo infantil. En los Programas del IPEC¹ se han mejorado las estrategias para promover la igualdad de género. Se ha creado un equipo de género de enlace para vigilar la puesta en práctica de las recomendaciones de la auditoría. Se ha desarrollado una visión de equidad de género y una estrategia de transversalización de la perspectiva de género específica por país.
---	---

Las auditorías de género entre los mandantes de la OIT

En 2004, se realizaron auditorías de género en cuatro organizaciones mandantes de Sri Lanka: el Ministerio de Trabajo y Empleo, la Federación de Empleadores de Ceilán (EFC), y en dos federaciones sindicales: el Congreso de Trabajadores de Ceilán (CWC) y el Sri Lanka Nidahas Sewaka Sangamaya (SLNSS).

Tras la finalización de las auditorías, se celebró una reunión con todas las organizaciones asociadas participantes a fin de intercambiar las lecciones aprendidas respecto de soluciones efectivas para la superación de las disparidades de género. Se establecieron vínculos entre cada una de las instituciones auditadas y el Programa de Trabajo Decente de la OIT y se formuló un plan de acción para cada una de ellas. Este ejercicio intensivo puso de relieve diversas medidas y estrategias que podían utilizarse para abordar cuestiones atinentes a la equidad de género en el contexto nacional de Sri Lanka.

¹ IPEC: Programa Internacional de la OIT para la Eliminación del Trabajo Infantil.

Iniciativas emprendidas en Sri Lanka tras la auditoría

- En el Ministerio de Trabajo y Empleo fue creada una Oficina de Género; se establecieron su visión y mandato, se definió su función y presupuesto y se iniciaron actividades.
- Mejoró el protagonismo y la situación del Área Mujer de SLNSS.
- Un grupo de tareas especializado en género se hizo cargo efectivo del seguimiento de la ejecución.

La primera auditoría de género importante en una federación internacional fue realizada en 2005 en la CIOSL². Se trataba también de la auditoría más grande que la OIT hubiese facilitado hasta ese momento.

La CIOSL solicitó una auditoría de género después de que su XVIII Congreso Mundial, celebrado en diciembre de 2004, adoptara la Resolución “Las Mujeres para los Sindicatos, los Sindicatos para las Mujeres”.

Iniciativas emprendidas tras la auditoría realizada en la CIOSL

En diciembre de 2005, las conclusiones y recomendaciones de la auditoría fueron transmitidas al Consejo Ejecutivo de la CIOSL. En marzo de 2006, el Comité de Mujeres debatió un plan de acción.

Auditorías de género en oficinas de organismos de las Naciones Unidas

Entre 2004 y 2005, se realizaron auditorías de género en 10 oficinas de organismos de las Naciones Unidas con representación en Harare: FAO, UIT, ONUSIDA, PNUD/UNIASU, UNESCO, UNFPA, UNICEF, PMA y OMS. Cabe mencionar también la participación del Banco Mundial.

En Mozambique, y en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín, se realizó una auditoría de género en la Oficina del PNUD en Maputo.

² CIOSL: Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres.

Repercusiones de las auditorías realizadas en organismos de las Naciones Unidas (2004)

- Profundización de la sensibilización sobre la problemática de género en los organismos de las Naciones Unidas.
- Mayor atención por parte de los asociados nacionales a las cuestiones vinculadas con la equidad de género.
- Creación de un grupo de tareas sobre género para realizar un seguimiento de la equidad de género.

Resúmenes y cuadros para el análisis documental

Cuadro para el análisis de documentos administrativos

Mediante el cuadro para el análisis de documentos que sigue, se pretende obtener evidencia general acerca de una perspectiva de género o de un análisis de género en los documentos objeto de análisis. El cuadro es aplicable a los documentos administrativos de las siguientes áreas:

- dotación de personal y recursos humanos;
- Programa y presupuesto;
- misiones;
- planos de las oficinas;
- cronograma de reuniones con el personal, y
- consultorías.

Indique el tipo de documento en cuestión (por ejemplo, dotación de personal y recursos humanos) en la Parte 1 y consigne el título. Luego, asigne un puntaje a las afirmaciones enunciadas en la parte 2 en función del grado en que se ajusten al documento. Para ello, encierre en un círculo el número que corresponda. Utilice una nueva Parte 2 para cada documento analizado.

En su opinión, ¿en qué medida se corresponden las siguientes afirmaciones con el documento? Para responder, utilice la siguiente escala de 0 a 5:

- 0 - La afirmación no se condice en absoluto con el documento;
- 1 - La afirmación se condice con el documento sólo parcialmente (10-25%);
- 2 - La afirmación se condice moderadamente con el documento (25-50%);
- 3 - La afirmación se condice adecuadamente con el documento (50-75%);
- 4 - La afirmación se condice en gran medida con el documento (75-95%);
- 5- La afirmación se condice sumamente/perfectamente bien con el documento (95-100%) (Se transversaliza el enfoque de género con regularidad a lo largo de todo el documento).

La columna de la derecha está reservada para que anote sus comentarios. Recomendamos que la utilice para complementar el análisis. Sume los puntos y registre el total junto al título de la Parte 1.

PARTE 1

[illegible]

PARTE 2

Análisis	Comentarios
Dotación de personal y recursos humanos	
La lista del personal refleja que hay una distribución pareja de cargos directivos y técnicos entre mujeres y hombres. 0 1 2 3 4 5	
Tanto las mujeres como los hombres tienen representación en los niveles de adopción de decisiones de la unidad (funcionarios superiores y cargos más altos). 0 1 2 3 4 5	
Los puntos focales (o funcionarios(as) de enlace) y expertos en género están identificados en el listado del personal o en una lista separada; se especifica la proporción de tiempo que dedican a las cuestiones de género. 0 1 2 3 4 5	
En los registros se señala que el personal ha participado en cursos o seminarios de sensibilización/capacitación/creación de capacidad en género. 0 1 2 3 4 5	
Los documentos relativos a la dotación de personal y la planificación para la sucesión reflejan sensibilidad de las políticas de recursos humanos frente a acciones positivas de género. Las normas específicas de la unidad de trabajo demuestran que se han tomado medidas para promover un mayor equilibrio entre hombres y mujeres, como complemento de los procedimientos y políticas de la organización en materia de personal. 0 1 2 3 4 5	

Análisis	Comentarios
Cronograma de reuniones con el personal	
En el cronograma de reuniones con el personal, se observa que las cuestiones de género se plantean y analizan con frecuencia en las reuniones ordinarias. 0 1 2 3 4 5	
Planos de distribución de las oficinas	
El plano del lugar de trabajo revela una distribución justa de las oficinas principales entre mujeres y hombres. 0 1 2 3 4 5	
Programa y presupuesto	
En los documentos del programa y presupuesto se señalan claramente los objetivos e indicadores de género asignados a la unidad. 0 1 2 3 4 5	
Los documentos del programa y presupuesto indican claramente qué recursos se han asignado al trabajo vinculado al género. 0 1 2 3 4 5	

Análisis	Comentarios
Misiones	
Independientemente de su rango y sexo, todos los miembros del personal directivo y técnico realizan misiones. 0 1 2 3 4 5	
Los informes de las misiones reflejan las cuestiones de género que se plantean en el contexto de las tareas desarrolladas, sin tener en cuenta si se trata de homólogos de sexo masculino o femenino. 0 1 2 3 4 5	
Los informes de las misiones reflejan los esfuerzos realizados para seleccionar mujeres como interlocutoras entre los homólogos de las organizaciones visitadas. 0 1 2 3 4 5	
Consultorías	
El mandato de los consultores estipula que, en el contexto de sus funciones, habrán de informar sustancialmente sobre cuestiones relativas a la igualdad de género. 0 1 2 3 4 5	
Los proyectos de consultoría se asignan tanto a hombres como a mujeres. 0 1 2 3 4 5	
Tanto los hombres como las mujeres a cargo de consultorías reciben una remuneración equitativa, y para ambos rigen los mismos criterios contractuales. 0 1 2 3 4 5	
En la preselección y selección de consultores se aplican criterios demostrables de sensibilidad de género.	

Resumen de la categoría de documentos administrativos

Tipo de documento	Número de documentos analizados	Puntaje total (Sume el puntaje de todos los cuadros de análisis de documentos de la unidad)	Puntaje promedio (Divida el puntaje total por el número de documentos analizados)
Dotación de personal y recursos humanos			
Cronograma de reuniones del personal			
Planos de las oficinas			
Programa y presupuesto			
Misiones			
Consultorías			
Promedio para la categoría de documentos administrativos (sume los puntajes promedio de los seis tipos de documentos):			

Sírvase utilizar el siguiente espacio para registrar todos los comentarios destacados a partir de los cuadros para el análisis de documentos administrativos de la unidad que estime podrían enriquecer el debate sobre transversalización de la perspectiva de género en su organización. Si fuera necesario, utilice más hojas.

Cuadro para el análisis de documentos sobre temas técnicos/sustantivos

Mediante el siguiente cuadro para el análisis de documentos, se pretende obtener evidencia general acerca de una perspectiva de género o de un análisis de género en los documentos objeto de análisis. Indique el título del documento en la Parte 1. Luego, asigne un puntaje a las afirmaciones enunciadas en la Parte 2 en función del grado en que se ajusten al documento. Para ello, encierre en un círculo el número que corresponda.

En su opinión, ¿en qué medida corresponden las siguientes afirmaciones con el documento? Para responder, utilice la siguiente escala de 0 a 5:

- 1 - La afirmación se condice con el documento sólo parcialmente (10-25%);
- 2 - La afirmación se condice moderadamente con el documento (25-50%);
- 3 - La afirmación se condice adecuadamente con el documento (50-75%);
- 4 - La afirmación se condice en gran medida con el documento (75-95%);
- 5- La afirmación se condice sumamente/perfectamente bien con el documento (95-100%) (se incorpora transversalmente el enfoque de género con coherencia a lo largo de todo el documento).

Sume los puntos de las afirmaciones y consigne el total junto al título en la Parte 1. La columna de la derecha está reservada para que anote sus comentarios. Recomendamos que la utilice para complementar el análisis.

Unidad/sector		
	Título del documento	Puntaje

**CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS SOBRE
TEMAS TÉCNICOS Y SUSTANTIVOS**

Análisis	Comentarios
El documento refleja que el proyecto ha incorporado una perspectiva de género en el análisis de factores económicos, sociales, políticos y ambientales. 0 1 2 3 4 5	
Revela claridad conceptual en cuanto al significado de igualdad de género, transversalización de la perspectiva de género, etc. 0 1 2 3 4 5	
Emplea y analiza datos e información desglosados por sexo. 0 1 2 3 4 5	
Utiliza un lenguaje sensible al género. 0 1 2 3 4 5	
Toma en consideración las diversas experiencias de mujeres y hombres, por ejemplo, en los estudios de caso o en el material anecdótico o testimonial. 0 1 2 3 4 5	
Se distingue entre enfoque en un solo sexo y enfoque en las relaciones de género. 0 1 2 3 4 5	
Las alusiones a las mujeres y a la igualdad de género son sustantivas, no mecanicistas ni simbólicas. 0 1 2 3 4 5	
Trata la igualdad de género como cuestión	

central, no colateral.	
0 1 2 3 4 5	

El documento refleja mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación propicios para la incorporación de la igualdad de género.	
0 1 2 3 4 5	
Las listas de participantes de las reuniones de la unidad de trabajo muestran un equilibrio entre participantes de uno y otro sexo.	
0 1 2 3 4 5	
Tanto los hombres como las mujeres intervienen activamente en las deliberaciones, como consta en el informe o resumen de la reunión.	
0 1 2 3 4 5	
Las cuestiones de género figuran en el cronograma de reuniones y se consideran de importancia para el tema de debate.	
0 1 2 3 4 5	

Resumen de la categoría de documentos sobre temas técnicos/sustantivos

Unidad/sector		
Número de documentos analizados	Puntaje total (Sume los puntos con que calificó los documentos de todos los cuadros para el análisis de documentos sobre temas técnicos y/o de fondo de la unidad.)	Puntaje promedio (Divida el puntaje total por el número de documentos analizados.)
Promedio de la categoría de documentos sobre temas técnicos y sustantivos (En esta categoría, el puntaje promedio es el promedio de la categoría):		

Sírvase utilizar el siguiente espacio para registrar todos los comentarios destacados a partir de los cuadros para el análisis de documentos administrativos de la unidad que estime podrían enriquecer el debate sobre transversalización de la perspectiva de género en su organización. Si fuera necesario, utilice más hojas.

Cuadro para el análisis de documentos y productos informativos/promocionales

Mediante el siguiente cuadro para el análisis de documentos y productos, se pretende obtener evidencia general acerca de una perspectiva de género o de un análisis de género en los documentos objeto de análisis. Indique el título del documento en la Parte 1. Luego, asigne un puntaje a las afirmaciones enunciadas en la Parte 2 en función del grado en que se ajusten al documento. Para ello, encierre en un círculo el número que corresponda.

En su opinión, ¿en qué medida corresponden las siguientes afirmaciones con el documento? Para responder, utilice la siguiente escala de 0 a 5:

- 1 - La afirmación se condice con el documento sólo parcialmente (10-25%);
- 2 - La afirmación se condice moderadamente con el documento (25-50%);
- 3 - La afirmación se condice adecuadamente con el documento (50-75%);
- 4 - La afirmación se condice en gran medida con el documento (75-95%);
- 5- La afirmación se condice sumamente/perfectamente bien con el documento (95-100%) (se integra transversalmente el enfoque de género con regularidad a lo largo de todo el documento).

Sume los puntos de las afirmaciones y registre el total junto al título en la Parte 1. En la columna de la derecha podrá apuntar sus comentarios. Le recomendamos utilizarla para complementar el análisis.

Unidad/sector		
	Título del documento o producto	Puntaje

**CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS Y PRODUCTOS
INFORMATIVOS Y PROMOCIONALES**

Análisis	Comentarios
El producto³ ofrece un panorama general de la labor de la unidad (o de un aspecto de la labor) y proyecta la imagen de una unidad con sensibilidad de género. 0 1 2 3 4 5	
Los objetivos, estrategias, actividades o resultados del programa de la unidad se definen con especificidad de género en el producto informativo o de promoción. 0 1 2 3 4 5	
El producto incluye referencias creíbles a cuestiones de equidad de género relacionadas con la labor de la unidad. 0 1 2 3 4 5	
Se realiza un esfuerzo genuino por eliminar los sesgos de género del mensaje general del producto informativo o de promoción. 0 1 2 3 4 5	
El producto emplea constantemente lenguaje con sensibilidad de género. 0 1 2 3 4 5	
Si se utilizan gráficos, éstos aportan una mirada equilibrada con sensibilidad de género y no transmiten un mensaje subliminal “masculino”. 0 1 2 3 4 5	

³ El producto puede ser un folleto, panfleto, volante, CD, video, afiche, boletín o sitio web destinado a difundir y promover la labor de la unidad.

CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS Y PRODUCTOS
INFORMATIVOS Y PROMOCIONALES (página 2)

Análisis	Comentarios
Al utilizar fotografías, hay una misma cantidad de mujeres y de hombres representados o a cargo de actividades similares. 0 1 2 3 4 5	
Al analizar un video o un CD, se entrevista o utiliza como estudios de caso tanto a hombres como a mujeres, en la misma cantidad. 0 1 2 3 4 5	
Los gráficos o fotografías publicadas en el sitio web reflejan un equilibrio de género. 0 1 2 3 4 5	
En el sitio web de la unidad de trabajo se incluyen referencias sustantivas al trabajo realizado por la equidad de género. 0 1 2 3 4 5	
El sitio web de la unidad de trabajo brinda información sobre cuestiones de género o incluye enlaces a otras fuentes en condiciones de hacerlo, para facilitar el acceso a este tipo de información. 0 1 2 3 4 5	

Resumen de la categoría de documentos y productos informativos/promocionales

Unidad/sector		
Número de documentos y/o productos analizados	Puntaje total (Sume los puntos con que calificó los documentos de todos los cuadros para el análisis de documentos y productos informativos y de promoción de la unidad.)	Puntaje promedio (Divida el puntaje total por el número de documentos y/o productos analizados.)
Promedio de la categoría de documentos y productos informativos y de promoción (En esta categoría, el puntaje promedio es el promedio de la categoría).		

Sírvase utilizar el siguiente espacio para registrar todos los comentarios destacados a partir de los cuadros para el análisis de documentos administrativos de la unidad que estime podrían enriquecer el debate sobre transversalización de la perspectiva de género en su organización. Si fuera necesario, utilice más hojas.

Cuadro para el análisis de documentos sobre cooperación técnica

Mediante el siguiente cuadro, se pretende obtener evidencia general acerca de una perspectiva de género o de un análisis de género en los documentos. Indique el título del documento en la Parte 1. Luego, asigne un puntaje a las afirmaciones enunciadas en la Parte 2 en función del grado en que se ajusten al documento. Para ello, encierre en un círculo el número que corresponda.

En su opinión, ¿en qué medida corresponden las siguientes afirmaciones con el documento? Para responder, utilice la siguiente escala de 0 a 5:

- 1 - La afirmación se condice con el documento sólo parcialmente (10-25%);
- 2 - La afirmación se condice moderadamente con el documento (25-50%);
- 3 - La afirmación se condice adecuadamente con el documento (50-75%);
- 4 - La afirmación se condice en gran medida con el documento (75-95%);
- 5- La afirmación se condice sumamente/perfectamente bien con el documento (95-100%) (se integra transversalmente el enfoque de género con regularidad a lo largo de todo el documento).

Sume los puntos de las afirmaciones y consigne el total junto al título en la Parte 1. La columna de la derecha está reservada para que anote sus comentarios. Recomendamos que la utilice para complementar el análisis.

Unidad/sector		
	Título del documento	Puntaje

**CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS
SOBRE COOPERACIÓN TÉCNICA**

Análisis	Comentarios
El documento refleja que el proyecto ha incorporado una perspectiva de género en el análisis de los factores económicos, sociales, políticos y ambientales. 0 1 2 3 4 5	
Revela claridad conceptual en cuanto al significado de la igualdad de género, la transversalización de la perspectiva de género, etc. para el proyecto. 0 1 2 3 4 5	
Para el análisis de la situación y la justificación general, se emplean y analizan datos e información desglosados por sexo. 0 1 2 3 4 5	
Utiliza lenguaje sensible al género. 0 1 2 3 4 5	
Toma en consideración las diversas experiencias de mujeres y hombres, por ejemplo, en los estudios de caso o en el material anecdótico o testimonial. 0 1 2 3 4 5	
Se distingue entre enfoque en un solo sexo y enfoque en las relaciones de género. 0 1 2 3 4 5	
Las alusiones a las mujeres y a la igualdad de género son sustantivas, no mecanicistas ni simbólicas.	

CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS
SOBRE COOPERACIÓN TÉCNICA (página 2)

Análisis	Comentarios
El documento demuestra las repercusiones diferenciadas de la cooperación técnica sobre mujeres y hombres. 0 1 2 3 4 5	
El documento incorpora objetivos de igualdad de género tal como se definen en la(s) zona(s) geográfica(s) en donde se ejecuta el proyecto de cooperación técnica. 0 1 2 3 4 5	
Se incluyen objetivos e indicadores de igualdad de género destinados al seguimiento y la medición de los resultados y la incidencia en la igualdad de género en las áreas técnicas del proyecto. 0 1 2 3 4 5	
El documento destaca las actividades fundamentales que responden a los intereses de mujeres y hombres por igual. 0 1 2 3 4 5	
Destaca claramente el compromiso de tiempo y recursos que requiere la transversalización de la perspectiva de género, incluida la asignación presupuestaria correspondiente. 0 1 2 3 4 5	
El documento se centra en la habilitación de las mujeres y contempla programas y actividades específicos. 0 1 2 3 4 5	

CUADRO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS
SOBRE COOPERACIÓN TÉCNICA (página 3)

Análisis	Comentarios
El documento señala las contribuciones, los beneficios y la actitud de los hombres en relación con la igualdad de género. 0 1 2 3 4 5	
El documento recomienda la creación de capacidades sobre los conceptos de equidad y transversalización de la perspectiva de género para el personal del proyecto, las organizaciones asociadas y los asociados en la ejecución. 0 1 2 3 4 5	
El documento señala la creación de capacidades sobre conceptos de equidad y transversalización de la perspectiva de género en los organismos nacionales responsables de las cuestiones de género o de las mujeres y las organizaciones especializadas. 0 1 2 3 4 5	
Las listas de participantes de las reuniones del proyecto revelan un equilibrio entre participantes mujeres y hombres. 0 1 2 3 4 5	
Tanto hombres como mujeres han participado en las deliberaciones, como consta en el resumen del informe de las reuniones del proyecto. 0 1 2 3 4 5	
Las cuestiones de género figuran en el programa de reuniones del proyecto y se consideran de importancia para el tema objeto de análisis.	

Resumen de la categoría de documentos sobre cooperación técnica

Unidad/sector		
Número de documentos analizados	Puntaje total (Sume los puntos con que calificó los documentos de todos los cuadros para el análisis de documentos sobre cooperación técnica de la unidad.)	Puntaje promedio (Divida el puntaje total por el número de documentos analizados.)
Promedio de la categoría de documentos sobre cooperación técnica (En esta categoría, el puntaje promedio es el promedio de la categoría).		

Sírvase utilizar el siguiente espacio para registrar todos los comentarios destacados a partir de los cuadros para el análisis de documentos administrativos de la unidad que estime podrían enriquecer el debate sobre transversalización de la perspectiva de género en su organización. Si fuera necesario, utilice más hojas.

Resumen del análisis de los documentos de la unidad

Unidad/sector			
Categoría de documento	Número total de documentos (Consigne aquí el número de documentos correspondientes a esta categoría, extraído del Resumen de la categoría de documentos.)	Puntaje total (Consigne aquí el puntaje total de esta categoría, extraído del Resumen de la categoría de documentos.)	Puntaje promedio (Consigne aquí el promedio de la categoría, extraído del Resumen de la categoría de documentos.)
Administrativos			
Temas técnicos y sustantivos			
Informativos y de promoción			
Cooperación técnica			
Resumen del análisis de los documentos de la unidad (Sume los promedios de las categorías correspondientes a las cuatro categorías de documentos).			

Sírvase utilizar el siguiente espacio para registrar todos los comentarios destacados a partir de los cuadros para el análisis de documentos administrativos de la unidad que estime podría enriquecer el debate sobre transversalización de la perspectiva de género en su organización. Si fuera necesario, utilice más hojas.

Documentos específicos de género: Sírvase utilizar el espacio disponible a continuación. Agregue hojas si fuera necesario.

¿La unidad cuenta con documentos específicos de género?

De ser así, ¿constituyen una herramienta eficaz en el trabajo de la unidad por promover la equidad de género entre las organizaciones asociadas de su organización?

Evaluación de la disponibilidad y uso de documentos: Sírvase utilizar el espacio disponible a continuación. Agregue hojas si fuera necesario.

Además de evaluar la sensibilidad de género de cada documento por separado, es necesario que quienes llevan a cabo análisis documentales tomen distancia y tengan un panorama general del conjunto de los documentos que la unidad ha preparado y aquéllos con los que cuenta.

¿Con qué material sobre cuestiones de género cuenta la unidad?

¿Está difundido su uso?

Si fuera así, ¿quién lo usa y con qué fin?

Estas preguntas se pueden aplicar a todos los recursos de la unidad en materia de género, no sólo a aquéllos elaborados por la propia organización.

Otro aspecto que cabe analizar, es la ubicación de los documentos dentro de la institución:

¿Cuán accesibles son, y para quiénes, los documentos que elabora y utiliza la unidad?

¿Son públicos, de uso interno, confidenciales?

¿Pueden consultarse fuera de la unidad/del sector que los elabora?

¿Quién se encarga de elaborar los documentos sobre dimensiones de género de una cuestión determinada? ¿La unidad/el sector que trabaja en esa cuestión determinada o sólo las unidades dedicadas específicamente al género?

Las respuestas a estas preguntas pueden aportar información valiosa respecto de la gestión de los conocimientos y la información de la unidad.

Glosario de conceptos clave en materia de género

En este glosario figuran definiciones generales, definiciones específicas de la OIT e información adicional sobre una cantidad limitada de conceptos clave en materia de género que resultan pertinentes para las auditorías. Las definiciones aparecen en orden alfabético e incluyen, cuando procede, referencias a otros documentos.

Conceptos	Definiciones	Información adicional
Acción afirmativa (acción positiva)	Acción afirmativa (o positiva) es aquella medida especial de carácter temporal destinada a corregir los efectos de prácticas discriminatorias pasadas, con el objeto de establecer <i>de facto</i> la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres.	En un período de transición, la acción afirmativa en favor de las mujeres no debería considerarse una discriminación contra los hombres. Una vez que las consecuencias de antiguas discriminaciones hayan sido rectificadas, las medidas de acción afirmativa se deben revocar para prevenir una posible discriminación contra los hombres. Por ejemplo, las medidas que garantizan a las mujeres igualdad de oportunidades en la contratación y oportunidades de ascenso en la escala laboral.
Acoso	Todo tipo de maltrato, persecución o victimización de índole psicológico o físico. El acoso y la presión en el trabajo pueden adoptar diversas formas de comportamiento ofensivo. El acoso se caracteriza por persistentes ataques de naturaleza física o psicológica a un/una empleado(a) o a un grupo de empleados; por lo general, se trata de ataques imprevisibles, irracionales e injustos.	Ningún empleado —hombre o mujer— debe ser objeto de acoso o presión, independientemente de su situación o términos laborales. En particular, no debe haber acoso sexual. Las tareas deben asignarse equitativamente y conforme a criterios objetivos, y de la misma manera debería evaluarse el desempeño de todos los empleados. No debe obstaculizarse el desempeño de los empleados, ni se les debe exigir realizar tareas adicionales según su sexo. Se deben adoptar medidas de prevención y medios de reparación para proteger a las víctimas de acoso y de presiones frente a represalias y sanciones disciplinarias.
Análisis de género	El análisis de género es una herramienta sistemática para examinar las diferencias sociales y económicas entre mujeres y hombres. Examina sus actividades específicas, su situación, sus necesidades, el acceso a los recursos y el control que se tiene de ellos, así como	Las conclusiones del análisis de género se deben utilizar como información para la planificación estratégica de toda intervención. El análisis y la planificación de género (véase

	su acceso a los beneficios del desarrollo y a los niveles de adopción de decisiones. Estudia la relación entre estos factores con otros factores del contexto social, económico, político y ambiental más amplio.	<i>Planificación de género</i>) también son necesarios para la formulación y aplicación de medidas concretas de promoción de la igualdad de oportunidades y de trato entre los hombres y las mujeres que trabajan. En todas las políticas y los programas, ya sea del nivel macro, sectorial o micro, se han realizar análisis y planificación de género, no sólo para lograr la igualdad de género, sino como aportación a la consecución de sus objetivos generales. En primer lugar y sobre todo, este tipo de análisis supone reunir datos desglosados por sexo e información sensible al género sobre la población estudiada. El análisis de género es el punto de partida en una planificación sensible a las cuestiones de género para promover la igualdad entre mujeres y hombres. No se limita a detectar diferencias. Lo más importante es que reconoce la dinámica de las relaciones de género y los ajustes que deben realizar las instituciones para lograr la igualdad entre los sexos. Examina las desigualdades entre mujeres y hombres, se plantea sus motivos e indica formas de reducir esta disparidad. En el contexto de la OIT, el análisis de género gira en torno a cinco variables clave: • La división del trabajo entre hombres y mujeres. • Las distintas necesidades de los hombres y las mujeres. • La división del acceso a los recursos, a su control y a las ganancias procedentes de los mismos según el sexo. • Las posibilidades y limitaciones en el entorno social y económico. • La capacidad de los mandantes de la OIT y demás organizaciones asociadas para promover la igualdad de género en el empleo.
Brecha/disparidad de género	Disparidad que existe en cualquier área entre las mujeres y los hombres en cuanto a su nivel de participación, el acceso a los recursos, los derechos, su poder e	Por lo que respecta al trabajo femenino, es de particular pertinencia la “disparidad salarial basada en el género”, que pone de manifiesto la diferencia entre los ingresos

	influencia, la remuneración y las ganancias.	promedio de los hombres y de las mujeres.
Datos desglosados por sexo	La recolección y uso de datos cuantitativos y cualitativos desglosados por sexo (esto es, no por género) reviste una importancia fundamental como base para la investigación, el análisis, la planificación estratégica, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos sensibles al género. El uso de estos datos revela y aclara cuestiones relacionadas con el género en sectores como el acceso a los recursos y el control de los mismos, la división del trabajo, la violencia, la movilidad y la adopción de decisiones.	
Discriminación basada en el sexo	Trato desigual entre los hombres y las mujeres -en el empleo, la educación, el acceso a los recursos y las ganancias, etc.- en función del sexo. La discriminación puede ser directa o indirecta. Existe discriminación directa por razón del sexo cuando el trato desigual entre hombres y mujeres es consecuencia directa de leyes, normas y prácticas que establecen una diferencia explícita entre la mujer y el hombre (por ejemplo, leyes que no permiten a las mujeres suscribir contratos). La discriminación indirecta tiene lugar cuando ciertas normas y prácticas aparentemente imparciales respecto del género, en la práctica propician desventajas que por lo general afectan a las personas de uno de los dos sexos. Constituyen casos de discriminación indirecta la exigencia de requisitos irrelevantes para ciertos empleos, como determinado peso o altura, requisitos que por lo general sólo pueden cumplir los hombres. No necesariamente existe una intención explícita de discriminar.	En el Convenio núm. 111 de la OIT, el término discriminación se define como toda distinción, exclusión o preferencia basada en la raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y en la ocupación. En la mayoría de los países, la ley prohíbe la discriminación por sexo. En la práctica; sin embargo, tanto en los países en desarrollo como en los industrializados, las mujeres siguen padeciendo distintas formas de discriminación en su vida laboral. Si bien los casos de discriminación directa y <i>de jure</i> por discriminación basada en el sexo han disminuido, sigue habiendo y manifestándose la discriminación indirecta y <i>de facto</i>. Para detectar la discriminación basada en el sexo es aconsejable considerar no sólo la intención o el propósito reflejado en las normas o en la acción, sino también el efecto real que generan en la práctica.
División del trabajo según el sexo	La división del trabajo entre las mujeres y los hombres depende del contexto socioeconómico y cultural, y puede analizarse distinguiendo entre tareas productivas, tareas reproductivas y actividades comunitarias: quién hace qué, cuándo, cómo, durante cuánto tiempo, etc.	Las actividades de las mujeres suelen ser no remuneradas o se desarrollan en el sector informal de la economía, que no está cubierto por la legislación laboral. En consecuencia, el trabajo femenino también suele quedar excluido de las estadísticas nacionales

		sobre el empleo y los ingresos. Es preciso replantear estas tareas desde una perspectiva de género, de modo tal que las funciones productivas y reproductivas en el hogar, la comunidad o el lugar de trabajo puedan ser repartidas equitativamente entre uno y otro sexo, en la mayor medida posible.
Equidad de género	Este término alude al trato justo para las mujeres y los hombres en función de sus respectivas necesidades. Puede equivaler a un trato igualitario o diferenciado, pero que se considera equivalente en lo que respecta a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. La equidad es un medio, la igualdad es la meta.	Un ejemplo es el acceso diferenciado a la educación, según se trate de un niño o de una niña. En algunos países en desarrollo, aunque la educación primaria es gratuita y obligatoria, las niñas no van a la escuela porque a determinadas horas del día tienen responsabilidades en el hogar. Así pues, la flexibilidad horaria en la escuela garantizaría un trato justo.
Feminismo	Conjunto de conocimientos teóricos y movimiento social que cuestiona la desigualdad de género y busca corregirla en los planos personal, social y de las relaciones.	
Género	El término género alude a las diferencias sociales y las formas de relación social entre los hombres y las mujeres. Estos factores se aprenden y pueden transformarse a lo largo del tiempo. Varían ampliamente entre culturas y sociedades, y dentro de unas y otras; se construyen socialmente y se internalizan en el proceso de socialización. Determinan lo que se considera adecuado para los miembros de cada sexo. Son específicas de cada contexto y es posible modificarlos. En el caso de otras variables, como el origen étnico, la raza, la clase social, la edad y la capacidad, se producen intersecciones con las diferencias según el sexo.	El género se diferencia del sexo porque no alude a los atributos físicos de los hombres y de las mujeres, sino a los roles y las formas de relación establecidos socialmente para unos y para otras, y al conjunto variable de creencias y prácticas sobre lo masculino y lo femenino, que no sólo se incorporan a la identidad individual, sino que son fundamentales para las instituciones sociales y los sistemas simbólicos. El concepto de género también incluye las expectativas respecto de las características, aptitudes y probable comportamiento de una mujer y de un hombre (feminidad y masculinidad).
Género y cambio institucional	Hace referencia a que uno de los principales entornos en los que se cae en la desigualdad en la relaciones de género es el de las propias organizaciones/instituciones. Para transformar las relaciones de género en una sociedad, las instituciones deben promover políticas y programas sensibles por lo que respecta al género y garantizar el equilibrio entre hombres y mujeres en sus	

	estructuras.	
Género y desarrollo	El enfoque de género y desarrollo (por sus siglas en inglés, GAD) surge en la década de 1980 como respuesta a las críticas al enfoque “mujer y desarrollo” y sus deficiencias; se centra en las relaciones desiguales entre hombres y mujeres provocadas por unas “reglas de juego dispares”. No gira exclusivamente en torno a las mujeres como grupo aislado y homogéneo, sino a los roles y necesidades de ambos: mujeres y varones.	El término género como herramienta analítica surgió de la conciencia cada vez mayor respecto de las desigualdades originadas en las estructuras institucionales. Dado que las mujeres suelen encontrarse en posición de desventaja en comparación con los hombres, la promoción de la igualdad de género supone prestar atención explícita a las necesidades, los intereses y la perspectiva de las mujeres a fin de cambiar las estructuras desiguales de la sociedad. La finalidad es, pues, impulsar el adelanto de la situación de las mujeres en la sociedad con el objetivo último de lograr la igualdad de género.
Habilitación* de la mujer	Proceso mediante el cual las mujeres toman conciencia de las desigualdades en las relaciones de poder según el sexo y adquieren un mayor protagonismo, expresando su opinión contra las disparidades que existen en el hogar, el lugar de trabajo y la comunidad. La mujer queda facultada para asumir el control de su propia vida: define sus programas, se capacita, resuelve problemas y gana mayor confianza en sí misma. * Nota: Como sinónimo del término “habilitación de la(s) mujer(es)” suele utilizarse el término “potenciación de la(s) mujer(es)”, asimismo, se habla de “facultar a las mujeres”. Cabe señalar que en algunas regiones hispanohablantes se alude a “empoderamiento/empoderar”, vocablos que vienen abriéndose paso en el uso por influencia del inglés pero cuya acepción en este contexto aún no recogen los diccionarios de referencia de la lengua española.	En el marco de la OIT, la perspectiva de habilitación de la mujer significa promover su igualdad en el mundo del trabajo, y proyectar esa meta en uno o más niveles de la siguiente forma: • fomentando la creación de capacidades entre las mujeres a fin de que puedan participar en igualdad de condiciones en todas las actividades sociales y en la adopción de decisiones en todos los niveles; • promoviendo, mediante medidas de acción afirmativa para las mujeres, el acceso y control de recursos igualitarios a los beneficios provenientes de actividades productivas, reproductivas y comunitarias; • trabajando por lograr la igualdad y condiciones de trabajo seguras y respetuosas; • promoviendo y fortaleciendo la capacidad de acción de las organizaciones de mujeres y/o las organizaciones para el desarrollo para actuar en favor de la potenciación de la mujer y la igualdad de género; • promoviendo cambios que podrán introducirse en determinadas situaciones socioeconómicas que fomenten la subordinación de las mujeres a los hombres, por ejemplo, algunas leyes, el sistema

		educativo, la participación política, las situaciones de violencia contra la mujer y los derechos humanos de las mujeres; • concientizando a los hombres sobre la importancia de la igualdad de género.
Hombres y masculinidad	Remite a la necesidad de comprender mejor el lado masculino de las relaciones de género. Supone entender las normas y valores masculinos que impone la sociedad sobre el comportamiento de los hombres, y detectar y abordar cuestiones con las que se enfrentan los hombres y los muchachos en el mundo del trabajo, así como promover la función productiva que pueden desempeñar para lograr la igualdad de género.	
Igualdad de género	La igualdad de género o la igualdad entre hombres y mujeres entraña el concepto de que todos los seres humanos, hombres y mujeres, son libres de desarrollar sus capacidades personales y hacer elecciones, sin las limitaciones impuestas por los estereotipos, los rígidos roles de género y los prejuicios. La igualdad de género supone que los distintos comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y de los hombres se consideran, valoran y favorecen por igual. No significa que las personas de uno y otro sexo deban ser iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no deben depender del hecho de haber nacido macho o hembra.	La igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos y también un requisito previo para lograr el desarrollo sostenible centrado en las personas y en el trabajo decente (véase más adelante <i>Trabajo decente para los hombres y las mujeres (o para “las mujeres y los hombres”)</i>).
Igualdad de género en el mundo del trabajo	En el marco del Programa de Trabajo Decente de la OIT, la igualdad de género en el mundo del trabajo se refiere a: • Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo. • Igualdad de derechos en materia de sindicación y de negociación colectiva. • Igualdad de posibilidades de progresar en la carrera. • Equilibrio entre la vida laboral y familiar equitativo tanto para las mujeres como para los hombres. • Participación igualitaria en la adopción de	Fomentar la igualdad de género en el marco del Programa de Trabajo Decente exige promover: • Los mismos derechos humanos y laborales fundamentales para los hombres y para las mujeres. • Una distribución justa de responsabilidades y oportunidades, del trabajo remunerado y el trabajo no remunerado y de los puestos directivos entre los hombres y las mujeres.

	decisiones, incluso en los órganos constitutivos de la OIT. • Igualdad de remuneración por trabajo de de igual valor. • Igualdad en el acceso a entornos laborales seguros y saludables, y a la seguridad social.	
Igualdad de oportunidades	Acceso equitativo a todas las formas de participación económica, política y social y no enfrentar barrera alguna basada en el género. La igualdad de oportunidades en el mundo del trabajo equivale a tener las mismas posibilidades de presentarse para un determinado puesto de trabajo, de ser empleado(a), de poseer o dirigir una empresa, de asistir a cursos educativos o de formación profesional, de ser elegible para acceder a ciertas instancias de calificación, de ser considerado(a) como cualquier otro trabajador(a) para un posible ascenso en cualquier ocupación o puesto, incluidos aquellos en los que predomina uno u otro sexo. La igualdad de trato en el mundo del trabajo hace referencia a la igualdad de derechos en cuanto a remuneración, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo y seguridad social.	
Igualdad de remuneración	Según lo define el Convenio sobre igualdad de remuneración de la OIT, 1951 (núm. 100), el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor significa que la valoración y los tipos de remuneración no deben basarse en el sexo del empleado, sino en la evaluación objetiva del trabajo que realiza.	Hay razones importantes para explicar las diferencias en los ingresos. Las tareas desempeñadas por la mayoría de las mujeres están clasificadas en niveles inferiores. Las diferencias surgen en las competencias y calificaciones, en la antigüedad y los sectores de empleo. Hay gran concentración de mujeres en los sectores "flexibles" y mal remunerados, como el trabajo a tiempo parcial, a destajo o temporal. Las mujeres trabajan menos horas extraordinarias que los hombres. Por último, se estima que un importante factor de la brecha en la materia se debe a la discriminación en la remuneración, el acceso y la promoción en el empleo. El principio de igual remuneración por trabajo de igual valor puede aplicarse mediante algunas medidas

		concretas: • Los sistemas de clasificación de los puestos de trabajo y las estructuras salariales deben basarse en criterios objetivos, independientemente del sexo de la persona que realice el trabajo. • Debe eliminarse toda referencia a un sexo determinado en todos los criterios de remuneración, convenios colectivos, sistemas de remuneración y gratificaciones, planes salariales, regímenes de prestaciones, cobertura médica y otros beneficios adicionales. • Todo sistema o estructura de remuneración cuyo efecto sea agrupar a los trabajadores de un determinado sexo en una clasificación laboral específica o en un determinado nivel salarial debe ser analizado para lograr que otros(as) trabajadores(as) que desempeñan tareas del mismo valor ocupen la misma categoría laboral y el mismo nivel salarial.
Indicadores de género	Concebidos para medir los beneficios que van adquiriendo mujeres y hombres y para captar los aspectos cuantitativos y cualitativos del cambio. Este tipo de indicadores se desglosan por sexo, edad y situación socioeconómica. Tienen por objeto poner en evidencia los cambios en la relación entre mujeres y hombres en una sociedad y período determinados. Los indicadores constituyen una herramienta para evaluar la evolución de una intervención de desarrollo específica destinada a lograr la igualdad de género. Los datos desglosados por sexo reflejan, por ejemplo, si tanto los hombres como las mujeres de zonas rurales están incluidos en el programa o proyecto como agentes/miembros del equipo del proyecto, y como beneficiarios en todos los niveles. El enfoque permite llevar a cabo un seguimiento y evaluación eficaces.	Los indicadores cuantitativos de género hacen referencia a la cantidad y proporción de mujeres y de hombres que participan en una actividad determinada o se ven afectados por ella. Se basan en sistemas y registros de datos desglosados por sexo. Miden la repercusión o la eficacia de las actividades a la hora de atender necesidades concretas en materia de género, incrementar la igualdad de oportunidades, influencia o beneficios desde la perspectiva de género y crear una cultura institucional sensible al género. Los indicadores cualitativos de género sirven para medir la calidad de las percepciones y experiencias mediante técnicas específicas y métodos participativos como los debates en grupo y los estudios de casos. Ejemplos de indicadores de género: Cuantitativos: • Participación de todas las partes interesadas a la hora de elegir y concebir un proyecto (asistencia y

		nivel de participación/contribución por sexo, edad y contexto socioeconómico) • Nivel de contribuciones de mujeres y hombres del medio rural a las actividades de un proyecto en términos de trabajo, herramientas, dinero, etc. • Beneficios (Por ejemplo, más empleo, mayor rendimiento de los cultivos, etc.) que perciben mujeres y hombres, en función de la edad y el nivel socioeconómico. Cualitativos: • Nivel de participación según la percepción de las partes interesadas durante las diversas etapas del ciclo del proyecto (por sexo, edad y contexto socioeconómico); • Grado de participación de un número suficiente de mujeres en la adopción de decisiones importantes (número a convenir entre todos los interesados); se medirá según las respuestas de las partes interesadas y mediante el análisis cualitativo de la repercusión de las distintas decisiones.
Insensibilidad de género	Alude a los estudios, análisis, políticas, material de promoción, diseño y ejecución de programas y proyectos que no reconocen explícitamente las diferencias de género concernientes al rol productivo y al rol reproductivo de los hombres y las mujeres. Las políticas insensibles al género no hacen distinciones entre los sexos. Las presunciones entrañan sesgos favorables a las relaciones de género vigentes, por lo cual se tiende a excluir a las mujeres.	
Mujeres en el desarrollo	El concepto de Mujeres en el Desarrollo (por sus siglas en inglés, WID) surge a principios del decenio de 1970 y reconoce a las mujeres como actores directos de la vida social, política, cultural y laboral, y se centra en la división del trabajo según el sexo.	La filosofía que subyace a este enfoque es que las mujeres van a la zaga en la sociedad y que la adopción de medidas para remediar esta situación en el marco de las estructuras existentes puede reducir la brecha entre hombres y mujeres. Las críticas a este enfoque surgieron más adelante; se aducía que las cuestiones relativas a las mujeres tendían a relegarse cada vez más a programas marginados y proyectos aislados. El enfoque de Género

		y Desarrollo fue sustituyendo gradualmente al de Mujeres en el Desarrollo.
Necesidades básicas/prácticas de género	Las necesidades básicas/prácticas de género surgen de la situación que experimentan las mujeres y los hombres a causa del rol de género que la sociedad les asigna. Suelen guardar relación con la mujer como madre, ama de casa y proveedora de las necesidades básicas de la familia, y tienen que ver con deficiencias en las condiciones de vida y de trabajo, por ejemplo, alimentos, agua, vivienda, ingresos, atención sanitaria y empleo. En el caso de mujeres y hombres de niveles socioeconómicos más bajos, estas necesidades suelen estar ligadas a las estrategias de supervivencia. Atender sólo estas necesidades no hace sino perpetuar los factores que mantienen a las mujeres en una situación de desventaja en la sociedad.	Las necesidades prácticas surgen de la división del trabajo en función del género y de la subordinación social de la mujer. Al atender este tipo de necesidades en forma aislada no se cuestionan las relaciones de poder existentes entre mujeres y hombres, se responde estrictamente a una necesidad percibida e inmediata, detectada en un contexto determinado.
Necesidades estratégicas en materia de género	Aspectos que se han de atender para superar la posición de subordinación de la mujer con respecto al hombre en la sociedad; guardan relación con la habilitación de la mujer. Varían según el contexto social, económico y político en que se plantean. Por lo general, tienen que ver con problemas de igualdad, tales como capacitar a las mujeres para que gocen de un acceso equitativo a las oportunidades de trabajo y a la formación, una remuneración igual a la de los hombres por trabajo de igual valor, derecho a la propiedad de la tierra y a otros bienes de capital, prevención contra el acoso sexual en el trabajo y la violencia doméstica, y de libertad de decisión respecto de la maternidad. Atender estas necesidades supone una lenta transformación hacia la igualdad de género.	Las necesidades estratégicas en materia de género varían según el contexto y guardan relación con la división del trabajo, de los recursos y del poder en función del sexo; pueden incluir derechos jurídicos, protección en caso de violencia doméstica, igualdad salarial, mayor poder de decisión y control de las mujeres sobre su propio cuerpo. Atender las necesidades estratégicas en materia de género ayuda a las mujeres a tener un mayor control sobre su vida personal y social. De esta forma se modifican los roles vigentes, cambiando y solucionando su situación de subordinación. Las prestaciones destinadas exclusivamente a atender las necesidades de orden práctico (véase <i>Necesidades básicas/prácticas en materia de género</i>) no serán sustentables a menos que también se tengan en cuenta las necesidades estratégicas. Las necesidades estratégicas no pueden resolverse sin atender las necesidades prácticas.
Necesidades prácticas/básicas en función del género	(Véase Necesidades básicas/prácticas en materia de género y Necesidades estratégicas en materia de género .)	

Planificación de género	La planificación de género consiste en idear y aplicar medidas y disposiciones concretas dentro de la institución (por ejemplo, establecer dispositivos para realizar análisis de género, recoger datos desglosados por sexo) encaminadas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, y en velar por que se disponga de suficientes recursos (por ejemplo, mediante la <i>presupuestación con perspectiva de género</i>, véase más abajo). La planificación de género constituye un enfoque dinámico de la planificación según el cual se aplica el género como variable o criterio clave, y con la que se pretende integrar una dimensión explícita de género en las políticas y las intervenciones.	Véase <i>Análisis de género</i>
Políticas con sensibilidad de género	Véase <i>Políticas con sensibilidad/conciencia de género</i> .	
Políticas con sensibilidad/conciencia de género	Estas políticas reconocen que, en el seno de la sociedad, los actores son mujeres y hombres, limitados de maneras diferentes y a menudo desiguales y que, en consecuencia, pueden tener necesidades, intereses y prioridades diferentes y, a menudo, encontradas.	
Políticas de género	Utilizan el conocimiento relativo a las diferencias de género en un contexto dado para responder a las necesidades prácticas de género, trabajando con la división de responsabilidades y recursos existentes.	
Políticas neutrales en relación con el género	Estas políticas utilizan el conocimiento de las diferencias de género en un contexto determinado para superar los sesgos en la aplicación y asegurar que se apunte y beneficie a ambos sexos en términos de sus necesidades prácticas de género. Es más, estas políticas funcionan en el marco de la división de género vigente en materia de recursos y responsabilidades.	Frente a un análisis más exhaustivo, las políticas que aparentan neutralidad de género, finalmente afectan en forma diferenciada a hombres y mujeres. ¿Por qué? Porque en la mayoría de las áreas políticas se detectan diferencias sustantivas entre la vida de hombres y mujeres. Estas diferencias pueden provocar que políticas aparentemente neutrales repercutan en forma diferenciada sobre los hombres y sobre las mujeres, reforzando las desigualdades existentes. En consecuencia, las políticas orientadas a determinados destinatarios/sectores de población o que inciden claramente en ellos, en mayor o menor medida repercuten en los aspectos de género. En ocasiones, en aras de la sensibilidad de género, se

		recurre a un lenguaje neutro para contrarrestar la terminología sexista; por ejemplo, se “masculinizan” los nombres de profesiones y oficios, o se recurre sistemáticamente al pronombre masculino. No obstante, si no se tiene cuidado, puede que se logre erradicar el lenguaje sexista, pero las variables de género permanecerán encubiertas y, por lo tanto, complicarán la resolución de las desigualdades de género subyacentes.
Políticas redistributivas de género	Intervenciones encaminadas a transformar las distribuciones existentes para suscitar una relación más equilibrada entre mujeres y hombres. Pueden estar destinadas tanto a hombres como a mujeres, o también a ambos sexos según la situación. Se ocupan de las necesidades estratégicas tanto como las prácticas pero lo hacen de modo en que potencian transformaciones que propician condiciones para fortalecer y habilitar a las mujeres.	
Presupuestación con perspectiva de género	Elaborar un presupuesto tomando en consideración la perspectiva de género equivale a incorporar las consideraciones de género en el proceso de formulación de un presupuesto. Supone incorporar la perspectiva de género en todos los niveles del proceso de elaboración del presupuesto y reestructurar los ingresos y egresos a fin de promover la igualdad de género.	Un presupuesto en el que se aplica la perspectiva de género permite analizar de qué manera las partidas presupuestarias condicionan las oportunidades sociales y económicas de las mujeres y de los hombres. La promoción de la igualdad de género puede exigir la reasignación de ingresos y egresos, así como la reestructuración del propio presupuesto.
Roles de género	Los roles de género son comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad u otro grupo social determinado, que condicionan a las personas para percibir como masculinas o femeninas ciertas actividades, tareas y responsabilidades. Estas percepciones se ven afectadas por la edad, la clase, la raza, la etnia, la cultura, la religión o ciertas ideologías, así como por el medio geográfico, económico y político de que se trate. Por rol productivo se entiende el trabajo remunerado que realiza un hombre o una mujer para producir bienes y servicios, así como la transformación de productos primarios para generar ingresos.	Los cambios en los roles de género suelen producirse como respuesta a cambios en la situación económica, política o ambiental, lo que incluye actividades para el desarrollo, ajustes estructurales u otros fenómenos de orden nacional o internacional. En un contexto social determinado, los roles de los hombres y los de mujeres pueden ser flexibles o rígidos, similares o diferentes, complementarios u opuestos. Tanto mujeres como hombres desempeñan múltiples roles en la sociedad: productivo, reproductivo, de gestión comunal en la sociedad, etc. Los hombres, a quienes habitualmente se percibe como sostén económico de la familia, dedican más tiempo a

	Hablar de rol reproductivo es hablar de la maternidad y las distintas actividades desempeñadas en lo que hoy se denomina la “economía de la prestación de cuidados”, es decir, la gran cantidad de horas destinadas a cuidar a los miembros de la familia y de la comunidad, a recolectar combustible y agua, cocinar, cuidar de los niños, ocuparse de la educación y la atención de la salud, y cuidar de los ancianos, tareas que, en su mayoría, siguen siendo no remuneradas. El análisis de la división del trabajo en función del sexo ha revelado que, por lo general, las mujeres desempeñan tres tipos de roles en lo que se refiere a su trabajo remunerado y no remunerado (el triple rol de las mujeres). Se trata del rol productivo (elaboración de productos de mercado e industrias caseras emprendidas por mujeres para generar ingresos); el rol reproductivo (alude a las actividades de la “economía de prestación de cuidados”); y el rol de gestión de la comunidad (alude a las actividades que realizan las mujeres para garantizar la provisión de recursos en la comunidad, como extensión de su rol reproductivo).	un único rol productivo, y desempeñan sus diversos roles de a uno por vez. Por el contrario, en lo que respecta a generar ingresos, suele considerarse que la mujer ocupa un lugar secundario. Tiene que desempeñar sus roles simultáneamente y equilibrar exigencias que compiten por el escaso tiempo del que dispone. Por lo tanto, el tiempo y la flexibilidad laborales de las mujeres están mucho más condicionados que en el caso de los hombres. Como históricamente hombres y mujeres han desempeñado distintos roles en la sociedad, a menudo enfrentan limitaciones culturales, institucionales, físicas y económicas muy distintas, muchas de las cuales están arraigadas en sesgos y discriminaciones sistemáticos.
Segregación ocupacional basada en el sexo	Situación en la que las mujeres y los hombres se concentran en diferentes tipos de trabajos y en diferentes niveles de actividad y empleo, y en que las mujeres se ven confinadas a una gama de ocupaciones más acotada que los hombres (segregación horizontal) y a categorías laborales inferiores (segregación vertical).	Esta situación rara vez se debe a la discriminación directa a través de leyes que limitan el acceso de las mujeres a la formación y el empleo. Por lo general, se debe a prácticas basadas en estereotipos y prejuicios sobre los roles de la mujer y del hombre en la sociedad. En gran parte de los mercados laborales no agrícolas del mundo, la mayoría de las personas trabajan en empleos en los que hasta un 80% de la fuerza de trabajo está compuesta por mujeres o por hombres indistintamente. Sobre la base de esta desigualdad, las ocupaciones tienden a tipificarse como “masculinas” (por ejemplo, las ocupaciones del sector manufacturero) o “femeninas” (por ejemplo, las del sector servicios).
Sexo	Diferencias biológicas entre hombres y mujeres que son universales y determinadas en el nacimiento. Por ejemplo, sólo las mujeres pueden dar a luz; sólo los hombres pueden determinar el sexo de su hijo/a (Véase también <i>Género</i>).	El sustantivo “sexo” ha sido definido como una categoría biológica, en oposición a la categoría social del género. El término “sexo” alude a las características físicas del cuerpo, mientras que el género concierne a formas de comportamiento adquiridas en la sociedad.

		La división por sexo no es lo mismo que la división por género.
Techo de cristal	Obstáculos artificiales e invisibles creados por la actitud y prejuicios de una organización, que impiden a las mujeres alcanzar cargos en niveles directivos o ejecutivos.	La expresión “techo de cristal” se emplea para describir los obstáculos invisibles provocados por un complejo conjunto de estructuras en las organizaciones dominadas por hombres, que impiden a las mujeres acceder a cargos superiores en la dirección y administración. Este fenómeno sigue prevaleciendo prácticamente en todas partes pese al incremento de las calificaciones y el desempeño laboral de las mujeres. Diversas estadísticas y estudios revelan su existencia, que, al menos en parte, es consecuencia de la persistente discriminación contra las mujeres en el trabajo.
Trabajo decente para los hombres y las mujeres (o para las mujeres y los hombres)	Trabajo productivo realizado en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana al que acceden en igualdad de condiciones, tanto mujeres como hombres.	El concepto de trabajo decente de la OIT se basa en el deseo expreso de mujeres y hombres de acceder a un trabajo que les permita, a ellos y a sus familias, gozar de un nivel de vida digno. El trabajo decente es aquel que cumple o supera los estándares sociales básicos, y fija así un umbral para el trabajo y el empleo que consagra los derechos universales y coincide con los valores y metas de cada sociedad. La igualdad de género forma parte del núcleo de los Programas de Trabajo Decente (PTD).
Transversalización de la perspectiva de género	Estrategia aceptada en todo el mundo para promover la igualdad de género. La transversalización no constituye un fin en sí misma, sino una estrategia, una aproximación, un medio para alcanzar el objetivo de la igualdad entre hombres y mujeres. Supone conseguir que las consideraciones de género y el objetivo de la igualdad de género ocupen un lugar central en todas las actividades: la formulación de políticas, la investigación, la promoción/el diálogo, la legislación, asignación de recursos, planificación, ejecución y control de programas y proyectos. En 1997, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas definió el concepto de integración de las	La transversalización de la perspectiva de género debe producirse en los niveles de las políticas, programas y proyectos y en todas las etapas del ciclo de programación (diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación). La incorporación (o transversalización) de las consideraciones de género comprende la adopción de diversas medidas, a saber: • Empezar un análisis en función del género para identificar desigualdades entre los sexos que requieren atención. • Brindar iguales oportunidades para todos y adoptar medidas específicas de género allí donde las

	consideraciones de género de la siguiente manera: <i>"(...) proceso de evaluación de las consecuencias de cualquier actividad planificada, inclusive leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles para mujeres y hombres. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como las de los hombres, sean un elemento integral del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas y los programas en todas las áreas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de género".</i>	desigualdades sean notorias. • Iniciar a un proceso de cambio institucional. • Dar a las niñas y las mujeres la posibilidad de expresarse. • Elaborar presupuestos teniendo en cuenta las consideraciones de género. • Realizar auditorías participativas de género.
--	--	--

Modelo de carta de invitación

Estimado/da (**Director(a) o Jefe/Jefa de la unidad de trabajo**):

Como es de su conocimiento, la/el (**nombre de la organización**) está realizando auditorías participativas de género (APG), una herramienta para promover la igualdad de género, mediante la aplicación de una estrategia de transversalización de la perspectiva de género.

Finalidad

El objetivo principal de las auditorías participativas de género es promover el aprendizaje en el nivel individual, de las unidades de trabajo y de la organización para incorporar transversalmente la perspectiva de género en forma eficaz en las políticas, programas y estructuras de la organización.

Una auditoría de género es básicamente una auditoría social y se enmarca en la categoría de auditorías cualitativas, lo que la distingue de las típicas auditorías financieras. En este proceso se analiza si las prácticas internas y los sistemas de apoyo conexos destinados a transversalizar la perspectiva de género son eficaces, se refuerzan mutuamente y si son observados. Asimismo, se realiza un seguimiento y se evalúan los avances relativos en materia de transversalización de las consideraciones de género; se establece un parámetro de referencia; se detectan disparidades y problemas graves; se recomiendan formas de enfrentarlos y se proponen estrategias nuevas y más eficaces. Por último, se documentan las buenas prácticas orientadas al logro de la igualdad entre hombres y mujeres.

Aplicando esta metodología de autoevaluación participativa, en las auditorías de género se toman en consideración los datos objetivos e impresiones del equipo de trabajo respecto de la consecución de la igualdad de género en una organización a fin de comprender mejor hechos e interpretaciones reales y aquellos infundados.

Además, las auditorías participativas de género, muchas veces constituyen un punto de acceso para la discusión de preocupaciones sustantivas y operativas de mayor alcance. En ocasiones, se ponen de relieve temas que trascienden el género, por ejemplo, la tradición del exceso de trabajo, los horarios de trabajo prolongados, las presiones de tiempo, el hecho de que las personas sólo mantengan una relación vertical con sus superiores y pares; o la falta de estructuras dinámicas para el intercambio, aprendizaje y adaptación.

Metodología

La auditoría aplica un método participativo y de autoevaluación para fomentar el aprendizaje institucional en materia de transversalización de la perspectiva de género, el seguimiento de los avances y la detección de disparidades y problemas, así como la aplicación de métodos y estrategias que propicien una integración más eficaz de la perspectiva de género.

La auditoría de género consta de dos elementos principales: El primero es un análisis global de los documentos clave de política, las principales publicaciones y programas, el presupuesto y los procesos de control y evaluación. Este análisis se lleva a cabo sobre la base de indicadores y criterios predeterminados y sirve para evaluar de qué modo y en qué medida la transversalización de la perspectiva de género se incorpora sistemáticamente en los productos, servicios y sistemas de gestión.

El segundo elemento son los talleres participativos, realizados en las unidades de trabajo auditadas. Los talleres para el personal directivo/técnico duran generalmente dos días. La facilitación de los talleres corre por cuenta de un equipo de personas de uno y otro sexo debidamente capacitados, a quienes, de ser necesario, se suman consultores externos. El equipo de facilitación está formado por tres personas que se ocupan de facilitar los talleres, asistir al facilitador y tomar notas.

Durante los talleres, se realizan ejercicios grupales a fin de establecer el nivel de conocimientos y de aplicación en materia de transversalización del género en el programa de la unidad de trabajo. También, se analizan los problemas que plantea la aplicación de la estrategia conexas y las experiencias positivas adquiridas.

En el marco de un taller, cuya duración estimada es de media jornada, el personal de apoyo también tiene ocasión de reflexionar sobre el papel que desempeña y contar cómo vive las relaciones de género en la unidad de trabajo. En el caso de las unidades de trabajo sobre el terreno, es recomendable organizar también un taller de media jornada para las organizaciones asociadas; esto permitirá conocer sus opiniones, experiencias y expectativas en lo que hace al desempeño de la unidad de trabajo en la transversalización de la perspectiva de género en áreas y programas seleccionados.

Al cabo de uno o dos días de finalizado el taller, el equipo local de facilitación elabora el informe final de la unidad de trabajo en cuestión, que se somete a consideración de los participantes del taller. En este momento, se combinan los resultados del análisis documental global y de la unidad de trabajo local, y las conclusiones extraídas de los talleres. En el informe final se incluyen recomendaciones útiles para mejorar el desempeño de la organización en lo que hace a la promoción de la igualdad de género.

Beneficios para las unidades de trabajo participantes

Las unidades de trabajo que consideren que tienen un buen desempeño en materia de transversalización de las consideraciones de género se benefician al poder reafirmar sus logros. Además, conocen buenas prácticas para fortalecer su labor, comparten experiencias y encuentran formas de mejorar su actuación.

Las unidades de trabajo que quieran mejorar su capacidad para transversalizar la perspectiva de género se ven beneficiadas, pues pueden detectar con más exactitud sus problemas, necesidades y formas de enfrentarlos.

Confidencialidad

El informe de la auditoría es confidencial y no se da a conocer sin el consentimiento de la unidad auditada, en cuyo caso podrán remitirse resúmenes anónimos de las principales conclusiones y recomendaciones de las diferentes auditorías de género a los directivos y a **(indicar otros órganos de gobierno de la organización)**. Del mismo modo, si la unidad auditada así lo desea, la información sobre el proceso y resultado de las auditorías también podrá comunicarse a las organizaciones asociadas, la comunidad de donantes, el Sistema de Naciones Unidas y otras organizaciones interesadas.

El/la **(nombre de la estructura de coordinación de la auditoría de género de la organización)** tiene el agrado de invitarle a un taller de 3 a 4 horas de duración que se realizará en **(lugar)** el **(fecha y hora)** para reflexionar sobre la aplicación de la política de género y la estrategia de transversalización de la perspectiva de género en **(nombre de la**

organización) y analizar su interés por la realización de una auditoría de género en la(s) unidad(es) de trabajo de la/s que es responsable.

Si desea enviar representantes al taller, lo invitamos a que, en la medida de lo posible, envíe personal de uno y otro sexo, pues la política de **(nombre de la organización)** en materia de igualdad de género concierne a hombres y mujeres por igual.

Quedamos a la espera de su respuesta.

Lo/la saludo atentamente.

Director/a
Coordinación de las auditorías de género

Modelo de calendario de planificación de una auditoría de género

Programa de la auditoría de género (5 al 16 de julio de 2006, Oficina de la OIT en Colombo, Sri Lanka)		
Fecha	Hora	Objetivo
Domingo 4 de julio	12:20	Llegada de los miembros del equipo de facilitación de la auditoría
	Tarde	Planificación de la reunión entre los miembros del equipo
Lunes 5 de julio	09:05 - 11:00	Reunión con el/la funcionario(a) de enlace para cuestiones de género de la Oficina de Colombo
	Tarde	Orientación con los mandantes locales Consulta del análisis documental
Martes 6 de julio	08:30 - 09:00	El equipo se reúne con la jefatura.
	09:30 - 10:30	El equipo se reúne con todo el personal.
	10:30 - 12:00	Planificación del taller para el personal de apoyo Planificación de las preguntas para las entrevistas personales
	13:00 - 17:00	Entrevistas personales al personal de apoyo
Miércoles 7 de julio	08:30 - 12:30	Taller para el personal de apoyo
	13:30 - 15:30	Borrador del informe sobre el taller para el personal de apoyo Entrevistas personales con el personal directivo y técnico
	15:30 - 17:00	Debate sobre el análisis documental Planificación de la estructura del informe final
		Entrevistas personales con el personal directivo y técnico
Jueves 8 de julio	08:30 - 12:00	Entrevistas personales
	13:00 - 14:00	Planificación del taller para el personal directivo y técnico
	Tarde	Taller para el personal directivo y técnico
Viernes 9 de julio	09:00 - 17:00	Taller para el personal directivo y técnico
Sábado 10 de julio	Toda la jornada	Tiempo libre
Domingo 11 de julio		Consultas entre equipos
Lunes 12 de julio	09:00 - 13:00	Entrevistas personales
	Tarde	Entrevistas personales Borrador del informe sobre el taller para el personal directivo y técnico
Martes 13 de julio	08:30 - 12:00	Preparación de las consultas con los asociados en la ejecución, las organizaciones de mujeres y los mandantes
	13:00 - 17:00	Consultas en grupo con los asociados en la ejecución de políticas de género
Miércoles 14 de julio	09:00 - 12:00	Consultas grupales con las organizaciones de mujeres
	13:00 - 17:00	Borrador del informe sobre las consultas
Jueves 15 de julio	09:00 - 12:00	Compilación del análisis documental Elaboración del borrador del informe
	13:00 - 17:00	Compilación del borrador del informe Finalización del resumen ejecutivo
Viernes 16 de julio	09:00 - 12:00	Consulta con el equipo sobre el borrador del informe Preparación para la sesión de retroalimentación
	13:00 - 17:00	Reunión informativa con la directora o el director. Sesión de retroalimentación/planificación de medidas de acción.

Modelo de informe de una auditoría de género

Índice

Resumen (pone de relieve los principales puntos del informe, incluidos los antecedentes, metodología y proceso, principales conclusiones y recomendaciones).

Agradecimientos (a las personas que tuvieron un papel decisivo en la promoción, organización y puesta en marcha de la auditoría dentro de la oficina o la unidad de trabajo).

Lista de siglas y abreviaturas.

Introducción (objetivo de la auditoría e informe, antecedentes de la auditoría de la unidad de trabajo o de la oficina, entre otras cosas, fechas, proceso y miembros del equipo de facilitación).

Metodología

Principales conclusiones y recomendaciones en las áreas clave:

- Las cuestiones de género en el contexto de la unidad de trabajo; *expertise* y competencias existentes y creación de capacidad en materia de género (A y D);
- El género en los objetivos de la unidad de trabajo, ciclos de programación, ejecución, y elección de las organizaciones asociadas (B, C, F y G);
- Gestión de la información y los conocimientos dentro de la unidad de trabajo, y política de igualdad de género según se refleja en sus productos y su imagen pública (E y H), y
-
- Dotación de personal y recursos humanos, adopción de decisiones y cultura institucional (I, J y K).
-

Informe sobre la sesión de retroalimentación.

Buenas prácticas.

Lecciones aprendidas a partir del proceso de la auditoría de género.

Anexos (incluido el programa de la auditoría de la unidad de trabajo; lista de talleres, sesiones, participantes y programa de facilitación; lista de documentos analizados y, de haberlo, calendario histórico de actividades relacionadas con el género).

Modelo de informe de una auditoría de género

[Nombre de la organización]

[Fechas de la auditoría]

[Miembros del equipo de facilitación]

Índice

Página

Resumen	
Agradecimientos	
Lista de siglas y abreviaturas.....	
Introducción.....	
Metodología.....	
Conclusiones y recomendaciones.....	
Informe de la sesión de retroalimentación	
Buenas prácticas.....	
Lecciones aprendidas sobre el proceso de la auditoría de género.....	
Anexos	

Las cuestiones de género en el contexto de la unidad de trabajo; conocimientos especializados y competencias existentes y creación de capacidades en materia de género

A. Contexto nacional actual de la organización auditada y su relación con las cuestiones de género de actualidad, los debates sobre la igualdad de género y los instrumentos nacionales para asuntos de género.

Conclusiones	Recomendaciones
A.1	A.1
A.2	A.2
A.3	A.3

D. Conocimientos especializados, competencias de género existentes y medidas para la creación de capacidades

Conclusiones	Recomendaciones
D.1	D.1
D.2	D.2
D.3	D.3

El género en los objetivos de la unidad de trabajo, los ciclos de programación y ejecución, y elección de las organizaciones asociadas

B. Integración de la igualdad de género en los objetivos estratégicos, políticas, programas y presupuestos de la organización.

Conclusiones	Recomendaciones
B.1	B.1
B.2	B.2
B.3	B.3

C. Transversalización de la igualdad de género en la ejecución de programas y actividades de cooperación técnica.

Conclusiones	Recomendaciones
C.1	C.1
C.2	C.2
C.3	C.3

F. Sistemas e instrumentos en uso, incluidos los utilizados en la planificación, el seguimiento y la comunicación.

Conclusiones	Recomendaciones
F.1	F.1
F.2	F.2
F.3	F.3

G. Selección de asociados para las labores

Conclusiones	Recomendaciones
G.1	G.1
G.2	G.2
G.3	G.3

Gestión de la información y los conocimientos dentro de la unidad de trabajo y política de igualdad de género, según se refleja en sus productos y su imagen pública.

E. Gestión de la información y los conocimientos

Conclusiones	Recomendaciones
E.1	E.1
E.2	E.2
E.3	E.3

H. Iniciativas de la organización en materia de igualdad de género, según se reflejan en sus productos e imagen pública

Conclusiones	Recomendaciones
H.1	H.1
H.2	H.2
H.3	H.3

Dotación de personal y recursos humanos, adopción de decisiones y cultura institucional

I. Procesos de adopción de decisiones

Conclusiones	Recomendaciones
I.1	I.1
I.2	I.2
I.3	I.3

J. Dotación de personal y recursos humanos

Conclusiones	Recomendaciones
J.1	J.1
J.2	J.2
J.3	J.3

K. Cultura institucional

Conclusiones	Recomendaciones
K.1	K.1
K.2	K.2
K.3	K.3

Percepción del logro de la igualdad de género en la unidad de trabajo

L. Percepción de logros en materia de igualdad de género.

Conclusiones	Recomendaciones
---------------------	------------------------

L.1	L.1
L.2	L.2
L.3	L.3

Lecciones aprendidas a partir del proceso de la auditoría de género.

Bibliografía sobre auditorías de género

Brambilla, Paola. *Gender and Monitoring: A Review of Practical Experiences*. Documento preparado por el Departamento Suizo de Desarrollo y de Cooperación. Junio de 2001. BRIDGE. (Desarrollo - género), Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
<http://www.bridge.ids.ac.uk>

Comisión para el Avance de las Mujeres. Interaction. 2003. *Gender Audit Facilitator's Guide* (Washington, DC).
<http://www.interaction.org>

- 2003. *The Gender Audit: questionnaire handbook* (Washington, DC).
<http://www.interaction.org>

Dubel, Ireen. 2002: *Challenges for gender mainstreaming: The experiences of Hivos, Presentation at Women's Worlds 2002*, Kampala, 21-26 de julio de 2002. (La Haya, Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking (HIVOS)).
<http://www.hivos.nl>

Evertzen, Annette (ed.). 2003. *Manual para la autoevaluación de género* (La Haya, Centro de Formación en género y desarrollo, Stichting Nederlandse Vrijwilligers). Disponible en español, francés y portugués.
<http://www.snvworld.org>

Friedman, Michel y Walters, Hettie. 2004. *Comments on Participatory Gender Auditing Paper* (Gender at Work).
<http://www.genderatwork.org>

Hadjipateras, Angela. 1999. *Gender Audit of Programmes. Based on 1998 Annual Reports*, Marzo. (Londres, Agency for Co-operation and Research in Development (ACORD)).
<http://www.acord.org.uk>

Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking (HIVOS). 2001. *Facilitators Manual of Methods for the Gender Self-Assessment of Hivos W&D Policy* (La Haya).
<http://www.hivos>

Hunt, Juliet. 2006. *Indicators and gender audits*, Simposio de la International Women's Development Agency (IWDA) sobre indicadores de género, Canberra, 15 de junio.
<http://devnet.anu.edu.au>

- 2001. *Institutionalising Gender Equality Commitments in Development Organisations and Programs* (Winston Churchill Memorial Trust of Australia, Canberra).
<http://www.siyanda.org>

Mehra, Rekha, y Rao Gupta, Geeta. 2006. *Gender Mainstreaming: Making It Happen* (Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer, Washington, DC).
<http://siteresources.worldbank.org>

Merrill-Sands, Deborah, et al. 1999. *Engendering Organizational Change: A Case Study of Strengthening Gender Equity and Organizational Effectiveness in an International Agricultural Research Institute* (Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola y Centre for Gender in Organizations, Simmons Graduate School of Management, Boston).

<http://www.genderdiversity.cgiar.org>

Montesdeoca, Ariel. 2005. *Gender Mainstreaming in Organizations and Policy Process*. Carpeta de material didáctico para instructores en incorporación del género en la gestión integrada de los recursos hídricos.

<http://www.genderandwater.org/>

Moser, Caroline. 2005. *An introduction to gender audit methodology: Its design and implementation in DFID Malawi* (Londres, Overseas Development Institute).

<http://www.odi.org.uk>

- et al. 2004. *DFID Malawi Gender Audit: Evaporated, invisibilized or resisted?* Octubre de 2004. Department of International Development, Londres.

<http://www.dfid.gov.uk>

Mukhopadhyay, Maitrayee, Steehouwer, Gerard; Wong, Franz. 2006. *Politics of the Possible. Gender mainstreaming and organisational change: Experiences from the field* (Carpeta - Royal Tropical Institute, Amsterdam y Oxfam Novib, La Haya).

<http://smartsite.kit.nl>

Organización Internacional del trabajo. 2002. *Auditoría de Género de la OIT*, Informe interno: 2001-2002 (Ginebra).

<http://www.ilo.org>

Stichting Nederlandse Vrywilligers (SNV). 2001. *Integration de l'Approche Genre dans des Organisations : Guide* (Centro de Formación sobre Igualdad de Género y Desarrollo, La Haya).

<http://www.snvworld.org>

- 2004. *Methodology of the gender audit, SNV Ethiopia, conducted from 22nd of October till 22nd of November 2003. The Process, The Steps, The Learning* (La Haya).

<http://www.snvworld.org>

- 2004. *Manual for the Participatory Gender Audit* (Centro de Formación sobre Igualdad de Género y Desarrollo, La Haya).

<http://www.snvworld.org>

- 2003. *The Gender Analysis and Planning Exercise. SNV-Vietnam, 2003. Process and Methodology Manual. SNV Gender Audit* (La Haya).

<http://www.snvworld.org>

Underwood, Tamara. *Developing a Revised Gender Audit Strategy for ACORD. Review and Recommendations*. (Agency for Co-operation and Research in Development (ACORD), Londres).

<http://www.acord.org.uk>

Van den Berg, Elvia. 2001. *Towards Gender Equality in Your Organisation. A Practical guide on how to mainstream gender and improve the performance of your organisation* (SNV-Botswana).

<http://www.snvworld.org>

Walters, Hettie. 2002. *Participatory Gender Auditing: A Challenging Process of Learning and Change* (Stichting Nederlandse Vrywilligers (SNV), Centro de Formación sobre Igualdad de Género y Desarrollo, La Haya).

<http://www.genderatwork.org>

Otras publicaciones de la OIT

Igualdad de género y trabajo decente – Convenios y recomendaciones claves para la igualdad de género

Esta publicación agrupa de forma accesible una serie de normas internacionales del trabajo de particular importancia para la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo. Entre los más fundamentales instrumentos son el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), el Convenio sobre igualdad de remuneración, el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares y el Convenio sobre la protección de la maternidad.

ISBN 978-92-2-319256-3

30 francos suizos

Igualdad de género y trabajo decente – Buenas prácticas en el lugar de trabajo

Inspirándose de las prácticas y experiencias de 25 países, este libro muestra cómo los gobiernos, las organizaciones patronales y los sindicatos en el mundo integran la igualdad de género en sus estructuras institucionales, políticas, programas y actividades. Se citan ejemplos de buenas prácticas bajo cada una de las ocho categorías temáticas tales como la utilización de datos e información desagregados por sexo; las alianzas estratégicas, un enfoque multisectorial en la legislación; las políticas y las estrategias; y el emplazamiento estratégico de capacidades teóricas y prácticas en materia de género entre otras cosas. Con el objetivo de estimular nuevas ideas y ser adaptado, el libro provee un resumen paso a paso de las acciones emprendidas para hacer visibles y comparables los elementos de las buenas prácticas de género, y para facilitar a los lectores la identificación de los aspectos que mejor se adaptan a sus realidades.

ISBN 92-2-316991-7 (2005)

25 francos suizos

ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género - Segunda edición

Con esta guía se pretende reducir la brecha que existe entre el marco jurídico referente a la igualdad de género, tanto a nivel nacional como internacional, y la aplicación real de las normas jurídicas en la práctica. Los temas están ordenados alfabéticamente, y se centran en las obligaciones de los Estados o de los empleadores, así como en los derechos de los trabajadores conexos con las cuestiones de género, de conformidad con lo establecido en el conjunto de normas internacionales del trabajo de la OIT, las tendencias y avances que se producen en la legislación internacional, supranacional y la legislación nacional. También se incluyen términos políticos, jurídicos y socioeconómicos de interés a las mujeres trabajadoras y la igualdad de género. Cada entrada contiene una definición o descripción concisa y remite al lector a los instrumentos de la OIT o a otros instrumentos jurídicos pertinentes, así como a temas relacionados.

ISBN 978-92-2-319825-1 (2008)

30 francos suizos

La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, Conferencia internacional del Trabajo, 96.ª reunión, 2007. Informe I (B)

Se examina la problemática de la discriminación y la desigualdad en el trabajo, al tiempo que se estudian las medidas que permitirán erradicarlas. También se evalúa la eficacia de los instrumentos normativos tradicionales y de los nuevos, como las políticas activas de mercado de trabajo y la contratación pública, para crear lugares de trabajo más heterogéneos y equitativos.

ISBN 978-92-2-318130-7

35 francos suizos

blurb

El primer en su tipo en el sistema de las Naciones Unidas, este Manual brinda instrucciones prácticas a los facilitadores sobre la planificación y ejecución de las auditorías participativas de género en el contexto de una organización. Presenta un método gradual que guía a los facilitadores de uno y otro sexo en cada etapa del proceso, y culmina con un conjunto de recomendaciones y un plan de acción para mejorar la estrategia de integración transversal del enfoque de género en la estructura orgánica dada. Asimismo, explican los fundamentos de la aplicación de la metodología participativa, su utilidad y relevancia.

La obra presenta un método gradual que guía a los facilitadores de uno y otro sexo en cada etapa del proceso, y culmina con un conjunto de recomendaciones y un plan de acción para mejorar la estrategia de integración transversal del enfoque de género en la estructura orgánica dada. Asimismo, explican los fundamentos de la aplicación de la metodología participativa, su utilidad y relevancia.

A pesar de que esté destinado a proveer apoyo a los facilitadores y las facilitadoras de auditorías de género de la OIT, cuenta con un gran potencial para ser adaptado y utilizado por diversos organismos que desean incorporar las auditorías de género en su propio contexto.

ISBN 978-92-319825-1 (2008)

40 francos suizos