

INTERNATIONAL
LAND
COALITION

UNITED
FOR LAND
RIGHTS

AUDITORÍA DE GÉNERO: UNA GUÍA FÁCIL DE USAR PARA LOS MIEMBROS DE LA ILC

Por favor envíe sus comentarios y sugerencias a e.cangelosi@landcoalition.org y s.pallas@landcoalition.org

Contenido

¿De qué trata esta guía?.....	3
Entonces, ¿qué es exactamente una auditoría de género?.....	3
¿Cuánto tiempo toma una auditoría de género?.....	4
¿Cómo funciona?.....	4
Metodología	5
¿Puede hacer una auditoría de género usted mismo?	5
Cómo utilizar esta guía	6
PRIMERA PARTE.....	7
1.1 Evaluación de la estructura de la organización.....	7
1.2. Evaluación del contexto y el nivel de conciencia	7
1.3. Evaluación de políticas y operaciones.....	7
SEGUNDA PARTE.....	9
2.1. Análisis de los hallazgos y redacción de un informe.....	9
2.2. Fijación de objetivos	9
2.3. Establecimiento del camino a seguir	10
Herramientas	11
EJERCICIOS PRELIMINARES PARA ABRIR LOS OJOS	11
EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN	13
REVISIÓN DE DOCUMENTOS.....	13
ENTREVISTAS INDIVIDUALES	15
GRUPOS DE DISCUSIÓN	16
ESTABLECIMIENTO DE UNA LÍNEA DE BASE.....	17
DIRECTRICES Y CONSEJOS PARA REDACTAR UN INFORME Y UN PLAN DE ACCIÓN	18

¿De qué trata esta guía?

Esta guía está dirigida a los miembros de la ILC que deseen realizar una auditoría de género, tal como lo solicitaron explícitamente los miembros durante la auditoría de género de 2017 de la Coalición.

No existe una auditoría de género que pueda aplicarse a todos los diversos miembros de nuestra red; algunos ya han llevado a cabo auditorías de género, mientras que para otros se trata de un ejercicio nuevo. Si bien algunos miembros pueden reservar un presupuesto para contratar auditores externos, esta guía tiene por objeto apoyar una "autoevaluación" con personal de la organización a la cabeza, o trabajar con otro miembro para auditarse mutuamente.

Esta guía no es exhaustiva ni adecuada para todos los miembros, pero proporciona sugerencias, consejos e ideas sobre cómo proceder en el proceso de auditoría. Su objetivo es que sea fácil de usar y se pueda adaptar a las diferentes realidades: se pueden reorganizar o combinar distintos elementos y omitir algunos pasos si no son relevantes para su organización o si se carece de recursos financieros o humanos.

Entonces, ¿qué es exactamente una auditoría de género?

A menudo vinculada a la idea de la evaluación financiera, una auditoría es un proceso de evaluación de los procedimientos de una organización, la cultura de trabajo, la composición y la concienciación del personal, y las políticas y sistemas internos. En una auditoría de género, la evaluación se realiza desde una perspectiva de género y evalúa si los programas y políticas internas se inspiran en los principios de la justicia de género.

Las auditorías de género pueden considerarse parte de la amplia categoría de "auditorías sociales". Una auditoría de género va más allá de la evaluación y tiene como objetivo contribuir a la planificación de nuevos pasos hacia la justicia de género en la organización. También incluye un componente de aprendizaje significativo, no solo evaluando las políticas, operaciones y estructuras de una organización desde una perspectiva de género, sino también intentando alcanzar de forma colectiva un mayor nivel de conciencia, competencias y sensibilidad.

En particular, una auditoría de género se centra en:

- ❖ la relevancia del trabajo relacionado con el género para la organización
- ❖ la sensibilización sobre las cuestiones de género de la organización (documentos institucionales y personal)
- ❖ el lenguaje utilizado en campañas, comunicaciones y productos de promoción
- ❖ el presupuesto y la recaudación de fondos
- ❖ el monitoreo y la evaluación (MyE)
- ❖ la planificación y ejecución de proyectos
- ❖ las políticas de recursos humanos
- ❖ la cultura laboral y protección contra el acoso.

¿Cuánto tiempo toma una auditoría de género?

Dependiendo de su organización, el contexto y los recursos humanos disponibles, algunas partes de la auditoría pueden realizarse rápidamente, mientras que otras tardan más en organizarse. Por poner un ejemplo, la realización de la auditoría de género (externa) de la ILC, encargada en 2017, duró aproximadamente un año.

Esta guía sugiere el tiempo que se debe asignar como mínimo a cada uno de los pasos, con una auditoría completa que puede durar entre seis meses y un año

¿Cómo funciona?

Una auditoría puede adoptar diferentes formas y puede combinar métodos cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, para que funcione hay algunos elementos que son indispensables:

- ❖ *Compromiso y aceptación por parte del personal directivo:* Una auditoría puede lograr resultados, pero si los miembros del personal directivo no se comprometen a tomársela en serio, es muy poco probable que tenga un impacto real. El compromiso individual de todo el personal propicia el cambio.
- ❖ *Participación y aceptación:* Una auditoría exitosa debe ser participativa. Todos los miembros del equipo deben conocer su existencia y participar activamente en ella. Cuanto más participativa sea la auditoría, más eficaz será para la organización.
- ❖ *Recursos:* Una auditoría de género requiere recursos financieros, y humanos y tiempo específicos. No puede llevarse a cabo solo como si fuera una "tarea extra" para alguien del equipo.
- ❖ *Tiempo:* Cualquier auditoría requiere tiempo; esto es particularmente cierto en el caso de una auditoría de género, ya que algunos de los temas a discutir pueden ser delicados. Si hay demasiado trabajo en curso y no se puede asignar tiempo suficiente, será mejor posponer la auditoría.
- ❖ *Apertura y espacios seguros:* Una auditoría es un proceso abierto e inclusivo en el que se permite a la gente hacer preguntas y estar en desacuerdo, y debe haber espacios seguros para discutir temas controvertidos o críticos con confidencialidad y respeto.
- ❖ *Atención a las características específicas de la organización y del contexto:* Las normas culturales, sesgos específicos y las tradiciones locales pueden tener un impacto inesperado en la auditoría y sus resultados. Las características organizativas también son relevantes: por ejemplo, las organizaciones de base comunitaria o las que dependen de voluntarios son diferentes en su naturaleza y alcance de las ONG o asociaciones. Al llevar a cabo la auditoría, la naturaleza de la organización es tan relevante como el contexto en el que opera.

Metodología

Una auditoría de género utiliza una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, con el objetivo de comprender la sensibilidad de género de las políticas y operaciones a todos los niveles:

- La recopilación de datos cuantitativos es la base para definir indicadores que permitan medir, por ejemplo, la sensibilidad de género de la documentación escrita y las políticas de una organización.
- La recolección de datos cualitativos incluye entrevistas, grupos de discusión e interacción directa con el personal de la organización.

La recolección de datos cualitativos se basa en un enfoque culturalmente sensible, ya que es un proceso delicado que puede tocar las sensibilidades y sentimientos personales, incluso las frustraciones, de las personas involucradas. La parte cualitativa del análisis lleva mucho tiempo, pero es esencial para la auditoría. Lo que se desprende de ella, aunque solo sea mencionado por unos pocos miembros del personal, debe tomarse muy en serio.

Para asegurar el compromiso de cada miembro del equipo, es extremadamente importante asignar tiempo antes de comenzar la auditoría para introducir sus fundamentos y objetivos al equipo o equipos involucrados. Es preciso dar tiempo suficiente para que todo el personal pueda expresar su opinión y hacer preguntas sobre el proceso. Recuerde también enfatizar, al principio del proceso de auditoría y cada vez que se introduzca una nueva fase, que la participación de todos es crucial.

¿Puede hacer una auditoría de género usted mismo?

Contratar a un experto externo añade una perspectiva neutral y reduce la cantidad de tiempo que el personal dedica a la auditoría, pero cabe la posibilidad de que sean los miembros del personal quienes dirijan el proceso, siempre y cuando puedan ser imparciales e independientes en su evaluación, en un entorno libre de posibles recriminaciones. También es extremadamente importante asignar suficiente tiempo a esta tarea para no convertirla en una carga que se suma al trabajo existente. El proceso participativo de una auditoría de género requiere la participación activa y la asignación de tiempo por parte de todos los miembros del personal, así como dedicar tiempo suficiente al fortalecimiento de capacidades mediante la sensibilización y el aprendizaje.

Como red, la ILC se propone encontrar **un término medio entre un ejercicio de auditoría externo, más neutral, pero costoso, y una auditoría interna o "autoevaluación", un ejercicio menos costoso, pero también menos neutral**. Animamos a los miembros a que consideren la posibilidad de realizar **auditorías entre pares**, en las que los miembros colaboren entre sí, con un experto en género o con un miembro del personal interesado con experiencia de otra organización miembro que dirija el proceso. Esto se basa en la fortaleza de la ILC como red, refuerza las relaciones entre los miembros, mantiene el presupuesto bajo y asegura un enfoque más neutral. Lo ideal sería que dos puntos focales, uno de cada organización miembro, realizaran la auditoría de forma recíproca, y que los miembros de la alta dirección de ambas organizaciones se involucraran en el proceso y se comprometieran conjuntamente a participar y responder a las recomendaciones emergentes.

Cómo utilizar esta guía

La presente guía consta de dos partes: evaluar el estado de la organización y desarrollar una estrategia para promover la justicia de género en ella. Cada parte sugiere herramientas que se pueden combinar y modificar según las necesidades.

La primera parte incluye:

- ❖ Evaluación de la estructura de la organización
- ❖ Evaluación del contexto y el nivel de conciencia
- ❖ Evaluación de políticas y operaciones

La segunda parte incluye:

- ❖ Análisis de los hallazgos y redacción de un informe
- ❖ Fijación de objetivos
- ❖ Establecimiento del camino a seguir

PRIMERA PARTE

1.1 Evaluación de la estructura de la organización

Este análisis preliminar se centra en la estructura de la organización y en si es igualitaria y justa en cuanto al género. Cubre:

- Prácticas internas
- Mecanismos de apoyo existentes
- Identificación de lagunas y desafíos
- Aplicación de los procedimientos existentes

Las áreas a evaluar son: las políticas de recursos humanos, el equilibrio de género en los puestos y tareas del personal, las prestaciones, las responsabilidades y la cultura de trabajo (y de reuniones), que se debe hacer a través de:

- Revisión de documentos
- Entrevistas

Tiempo estimado necesario: 1-2 meses

1.2. Evaluación del contexto y el nivel de conciencia

La evaluación de los niveles de conciencia y comprensión de los conceptos de género entre el personal es una parte crucial de una auditoría de género. También es importante tener en cuenta el contexto organizativo y local. Este paso incluye:

- Ejercicios para abrir los ojos
- Entrevistas individuales
- Grupos de discusión

Esta fase es particularmente delicada, ya que se basa principalmente en entrevistas e interacción directa con los miembros del personal. Al personal puede preocuparle la confidencialidad de sus declaraciones, lo que suceda en el trabajo y no lo que se diga en el papel, por lo que puede mostrarse reacio a participar.

Tanto la autoevaluación como los grupos de discusión pueden llevar a que los involucrados planteen muchas preguntas, y el atenderlas es una parte de la auditoría que requiere mucho tiempo, pero que es crucial.

Tiempo estimado necesario: 1-2 meses

1.3. Evaluación de políticas y operaciones

Tras la evaluación de la estructura de la organización, la atención se centra en las políticas internas, así como en la planificación, la ejecución y el seguimiento de las operaciones. Esta fase incluye:

- Establecimiento de una línea de base del equilibrio de género/atención que se da al género
- Monitoreo de los progresos
- Identificación de lagunas y desafíos
- Documentación de buenas prácticas

El objetivo es medir la sensibilidad de género de las prácticas, mecanismos, políticas y operaciones dentro de la organización y documentar ejemplos positivos. También incluye una evaluación de las asignaciones presupuestarias para operaciones que son sensibles al género o transformadoras de género.

Este paso incluye:

- Revisión de documentos
- Entrevistas
- Establecimiento de una línea de base

Tiempo estimado necesario: 1-2 meses

SEGUNDA PARTE

- ❖ Análisis de los hallazgos y redacción de un informe
- ❖ Fijación de objetivos
- ❖ Establecimiento del camino a seguir

2.1. Análisis de los hallazgos y redacción de un informe

En esta fase, se analizan y resumen los datos recopilados, tanto para presentar los hallazgos al personal (así como a los órganos de gobierno si se considera pertinente), recibir retroalimentación y definir una estrategia para mejorar la justicia de género dentro de la organización y sus operaciones. Es fundamental garantizar la confidencialidad de las personas que participan en el proceso de revisión.

Para un informe efectivo, construya su análisis sobre la línea de base y haga recomendaciones para cada una de las áreas cubiertas por la auditoría, especificando si deben ser abordadas a corto, mediano o largo plazo y quién es el responsable.

El análisis y la redacción pueden adoptar cualquier forma y pueden seguir cualquier metodología que se ajuste a las necesidades específicas de su organización. Sin embargo, puede echar un vistazo a la página web de:

- Ejercicio de visualización
- Directrices y consejos para redactar un informe y un plan de acción de género.

Tiempo estimado necesario: 1-2 meses

2.2. Fijación de objetivos

La discusión de los hallazgos de la auditoría con su equipo o equipos es esencial para establecer objetivos, priorizar, aclarar roles y responsabilidades y establecer el cronograma para abordar las recomendaciones de la auditoría. Esta discusión debe tener lugar tan pronto como se disponga de los resultados para mantener el impulso y asegurar la apropiación de los resultados por parte de los miembros del equipo. Podría ser útil informar y discutir primero los hallazgos con el personal directivo para obtener apoyo antes de establecer los objetivos.

Un resumen de las recomendaciones y los objetivos sugeridos a partir de estas puede ayudar a centrar la discusión del equipo para confirmar y ahondar en las recomendaciones y priorizar las más relevantes. Un proceso participativo fomenta un mayor compromiso y la apropiación por parte de todo el equipo.

Es esencial crear un espacio seguro para el debate y garantizar la confidencialidad, así que considere la posibilidad de recurrir a ejercicios donde se garantice el anonimato de los participantes, por ejemplo, permitir que los miembros del equipo realicen aportaciones

anónimas sobre los objetivos que deben adoptarse o priorizarse (mediante la publicación en línea en Google Docs o SurveyMonkey).

Para esta fase específica, puede utilizar:

- Grupos de discusión

Tiempo estimado necesario: 1-2 meses

2.3. Establecimiento del camino a seguir

Una vez que haya establecido sus objetivos, es hora de definir cómo alcanzarlos. Un plan de acción de género (el resultado más común de una auditoría de género) es el camino previsto por una organización para lograr la justicia de género.

Ningún plan de acción en materia de género es idéntico, ya que cada uno está vinculado a lo que ha surgido durante la auditoría y a los objetivos y prioridades específicos establecidos. A continuación, se ofrecen una serie de sugerencias sobre qué incluir:

- ❖ *Identificar y priorizar las áreas centrales de trabajo para la acción:* En lugar de tratar de lograr todo de una sola vez, concéntrese en las cosas que puede cambiar rápidamente o que son más importantes para el equipo, y clasifique todas las demás acciones como cambios a medio o largo plazo.
- ❖ *Tómese su tiempo:* El cambio es un proceso. No puede esperar que su organización se convierta en una organización justa desde la perspectiva del género de la noche a la mañana, simplemente porque haya llevado a cabo una auditoría de género. Sea paciente pero constante, y sugiera un marco temporal realista para su plan de acción.
- ❖ *Cree un equipo de género:* Refuerce su acción con aliados en el equipo, que también pueden apoyar la implementación del plan de acción de género en sus áreas de trabajo.
- ❖ *Vincule la auditoría de género a otras operaciones:* La justicia de género es transversal. Asegúrese de que estos vínculos con otras áreas de trabajo se tengan en cuenta en su plan de acción y en su aplicación.
- ❖ *Incluya un sistema de monitoreo:* El seguimiento de los progresos proporciona motivación para impulsar el cambio. Los indicadores realistas y mensurables ayudan a evaluar el progreso hacia la justicia de género.

La redacción de un plan de acción de género puede tomar cualquier forma y seguir cualquier metodología que se ajuste a las necesidades específicas de su organización. Sin embargo, puedes consultar:

- Las Directrices y consejos para redactar un informe y un plan de acción de género.

Tiempo estimado necesario: 1-2 meses

Herramientas

Estas herramientas son solo sugerencias: pueden combinarse y utilizarse con mucha flexibilidad. También puede tener sus propias herramientas que se adapten mejor a su organización.

EJERCICIOS PRELIMINARES PARA ABRIR LOS OJOS

Caminata de privilegios de género, el juego de privilegios a la venta y caminata transversal con lentes de género.

Ambos ejercicios ayudan a los participantes a comprender su propio grado de privilegio. Se puede utilizar cualquiera de los dos y ambos tienen ventajas y desventajas.

La *caminata de privilegios de género* tiene un mayor impacto emocional, pero requiere un compromiso menos activo por parte de los participantes, a quienes guía el facilitador. Es una herramienta poderosa que expone las circunstancias personales de los participantes y puede causar incomodidad a algunos, así que úsela con cuidado.

El juego de *privilegios a la venta* es una opción alternativa basada en "privilegios" imaginarios. Requiere más participación e interacción, pero tiene menos impacto en términos de conciencia individual ya que no es "personal".

En ambos ejercicios se trata de identificar los privilegios de manera más amplia desde una perspectiva intersectorial, es decir, considerando otros factores de discriminación más allá del género. Sin embargo, las directrices que figuran a continuación se centran explícitamente en los aspectos de género en el marco de una auditoría de género, en lugar de hacerlo como parte de una sesión de formación específica sobre el género, en la que podría estudiarse más a fondo la interseccionalidad.

Caminata de privilegios de género

En la práctica:

- Pida a los participantes que se alineen en la misma línea de salida.
- Pídeles que sigan las indicaciones de las preguntas orientadoras que aparecen a continuación.

Preguntas orientadoras (que deberán adaptarse en función del contexto):

- *Si es usted un hombre, dé un paso adelante.*
- *Si ha habido momentos en su vida en los que se saltó una comida porque no había alimentos en la casa, dé un paso atrás.*
- *Si tiene una discapacidad visible o invisible, dé un paso atrás.*
- *Si se siente a gusto con la forma en que los medios de comunicación presentan la cultura con la que se identifica identificada, dé un paso adelante.*
- *Si ha sido víctima de violencia física debido a su género, dé un paso atrás.*
- *Si ha sido víctima de violencia física debido a su orientación sexual, dé un paso atrás.*
- *Si fue capaz de continuar con la educación que deseaba, dé un paso adelante.*
- *Si ha decidido libremente su carrera, dé un paso adelante.*

- *Si está satisfecho con la conciliación entre su vida profesional y personal, dé un paso adelante.*
- *Si alguna vez se ha sentido rechazado para un puesto de trabajo por su sexo u orientación sexual, dé un paso atrás.*
- *Si viene de un ambiente familiar acogedor, dé un paso adelante.*
- *Si alguna vez se ha sentido inseguro caminando solo en la noche, dé un paso atrás.*

Privilegios a la venta

En la práctica:

- Cree grupos de cuatro personas.
- Proporcióneles una lista de privilegios (ver lista abajo).
- Instrucciones del juego: Cada privilegio cuesta X (la moneda depende del contexto), y cada grupo tiene una cantidad de dinero determinada (normalmente suficiente para comprar hasta cuatro privilegios). Cada grupo debe negociar internamente y decidir qué privilegios comprar. Las decisiones de cada grupo serán discutidas en conjunto.

Lista de privilegios (que deberá adaptarse en función del contexto):

- *Hombre*
- *Conoce más de un idioma*
- *La lengua materna es la lengua predominante en el país o lugar de trabajo.*
- *Tiene un título universitario*
- *Procede de una familia de clase alta*
- *Blanco*
- *Familia que le apoya*
- *Familia rica*
- *Heterosexual*
- *Tiene un trabajo altamente remunerado*
- *Puede acceder a servicios de guardería asequibles*
- *Pertenece a un grupo religioso mayoritario*
- *Tiene "contactos»*
- *Puede viajar*
- *Tiene un coche*
- *Tiene tiempo para perseguir intereses/hobbies.*

Caminata transversal con lentes de género

Este ejercicio tiene como objetivo ver su lugar de trabajo (y su cultura) a través de una óptica de género. Sus objetivos específicos incluyen:

- Aprender sobre prácticas específicas
- Crear evidencia sobre prácticas sensibles al género
- Evaluar la distribución de los recursos
- Identificar sesgos ocultos.

Requiere la participación activa de los miembros del personal y proporciona información sobre la dinámica del lugar de trabajo, más allá de la recopilación de datos. A pesar de ser un ejercicio que abre los ojos de quienes participan en él, este juego puede ayudar a

proporcionar una base para un análisis en profundidad, ya que sus resultados pueden vincularse con el análisis de documentos y, sobre todo, con las discusiones en grupos. Por lo tanto, es importante que los auditores tomen buena nota de la discusión al final del juego.

En la práctica:

- Cree grupos de hasta cinco participantes.
- Pida a los participantes que "usen" unas lentes de género (esto puede ser imaginado, por ejemplo, anteojos sofisticados o una máscara de papel).
- Instrucciones del juego: los grupos deben recorrer el espacio de trabajo para tomar seis fotografías instantáneas: tres deben reflejar una imagen "positiva" desde una perspectiva de género; tres deben representar una imagen "negativa" desde una perspectiva de género. La elección de las imágenes debe discutirse dentro de cada grupo. Al final, debata colectivamente las imágenes seleccionadas.

EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN

El ejercicio de visualización se puede llevar a cabo como trabajo en grupo o como ejercicio individual; puede ser escrito u oral, o incluso utilizar el dibujo. Consiste en pedir a todos los participantes que imaginen una situación ideal con respecto a la organización.

Las preguntas orientadoras incluyen:

- ¿Cómo sería una organización con justicia de género?
- Describa un contexto/organización que usted considere un modelo de justicia de género.
- ¿Cómo ve a su organización dentro de dos años, desde una perspectiva de justicia de género?
- ¿Cómo ve a su organización dentro de cinco años, desde una perspectiva de justicia de género?
- ¿Cómo ve a su organización dentro de 10 años, desde una perspectiva de justicia de género?

REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Una revisión de documentos es una evaluación de los documentos básicos de una organización, en diferentes áreas de intervención, con respecto a criterios específicos de género. No implica que todos los documentos deban ser revisados, pero revisar una selección significativa es extremadamente importante.

Entre los documentos que puede incluir se encuentran los siguientes (esta lista no es exhaustiva ni obligatoria, y varía en función de las necesidades y características específicas de cada organización):

- Informes anuales y documentos de estrategia

- Documentos de programa, incluyendo informes de MyE, plantillas y directrices que considere relevantes (por ejemplo, que cubran diferentes áreas y diferentes tipos de intervención).
- Políticas y procedimientos de recursos humanos
- Presupuesto y otros documentos financieros
- Estrategias, políticas y productos de comunicación
- Material de campaña
- Documentos de aprendizaje, capacitación y conocimiento.

Lo ideal sería que los documentos cubrieran el ciclo de actividad más reciente si la organización trabaja sobre la base de una planificación plurianual, o al menos de entre 2 a 5 años de trabajo (dependiendo del tamaño de la organización).

La manera más fácil de llevar a cabo una revisión de documentos es utilizar una metodología de puntuación, como se presenta a continuación. Esto también incluye un análisis del lenguaje, con el fin de evaluar si el lenguaje utilizado es sensible al género, y también debe tener en cuenta y evaluar el equilibrio de género en cualquier evento relevante entre los documentos seleccionados para los cuales se incluye una lista de participantes. Evidentemente, esto solo puede hacerse si se han recopilado datos desagregados por sexo. Si no se dispone de datos desagregados por sexo, esto ya proporciona información relevante para la auditoría.

Sistema de puntuación para la revisión de documentos

La puntuación va de 0 (ninguno) a 3 (fuerte). El contenido de los documentos programáticos, de políticas y de promoción debe calificarse en función de los siguientes criterios:

- El género no se menciona en absoluto: 0
- El género se menciona y se reconoce como un problema, pero en el documento no se refleja ningún impacto o acción real: 1
- El enfoque y el análisis de género se incluyen y contextualizan, pero no existe una estrategia de transformación: 2
- El género se tiene plenamente en cuenta y se incorpora, con un enfoque transformador: 3

Del mismo modo, se deben considerar otros elementos de puntuación específicos con respecto a categorías específicas de documentos, con puntuaciones de 0, 1 ó 2 (no: 0; parcialmente: 1; sí: 2)

- El enfoque de género está presupuestado.
- Los órganos de gobierno están equilibrados en cuanto al género y existen medidas específicas para garantizar el equilibrio de género a nivel de la gobernanza.
- Se recopilan datos desagregados por sexo para monitorear la participación de las mujeres.
- Las políticas de recursos humanos mencionan explícitamente la igualdad de género.
- Las políticas de recursos humanos se ajustan a las leyes pertinentes relacionadas con el género y la igualdad.
- Las políticas de recursos humanos contrastan la discriminación de género.
- La metodología de MyE incluye criterios sensibles al género.

- Los documentos de comunicación y la estrategia utilizan un lenguaje sensible al género.
- La sensibilidad de género se incluye en los términos de referencia del personal y se garantiza la rendición de cuentas.
- La conciencia de género se promueve como parte de las políticas de recursos humanos o de gestión del conocimiento.
- La diversidad de género es respetada y reconocida.

La puntuación más baja posible en un ejercicio de este tipo sería, por supuesto, 0, mientras que la puntuación más alta posible sería 20 más 3 veces el número de documentos analizados.

Al presentar y elaborar estos datos, puede utilizar gráficos o un gráfico codificado por colores. La puntuación global da una visión general del nivel de sensibilidad de género en la organización; sin embargo, también es importante presentar datos detallados (haciendo referencia a documentos específicos analizados), ya que una organización podría tener un buen desempeño en ciertas áreas y requerir mejoras en otras.

Este ejercicio siempre debe complementarse con entrevistas individuales y debates en grupos.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES

Las entrevistas individuales complementan y refuerzan la información recogida durante las fases anteriores, centrándose en tres elementos básicos:

- Comprensión de las cuestiones de género por parte del personal
- Justicia de género en el lugar de trabajo y en las políticas de una organización
- Retos específicos relacionados con la implementación de enfoques sensibles al género y transformadores de género.

Todas las preguntas son abiertas. Las preguntas que se utilizan para las entrevistas individuales incluyen las siguientes (estas preguntas se pueden adaptar o reformular y se pueden añadir más, pero es preciso que se cubran todos los temas que se indican a continuación):

- *¿Qué entiende usted por el término género?*
- *¿Cómo percibe las cuestiones de género en el contexto social y cultural específico en el que opera su organización?*
- *¿Sabe si la organización tiene una estrategia para abordar la desigualdad de género?*
- *¿Tiene algún comentario sobre la estrategia y, en términos más generales, sobre el desempeño de su organización con respecto a la justicia de género?*
- *¿Se siente cómodo con la terminología relacionada con el género que utiliza su organización? ¿Agregaría más términos al vocabulario de su organización?*
- *¿Su organización aplica un enfoque de género en cada área de trabajo? ¿Es capaz (en términos de habilidades, conocimientos, tiempo, recursos, etc.) de utilizar un enfoque de*

género en su trabajo específico? Sírvase proporcionar algunos ejemplos de cómo aborda típicamente el género en su trabajo (o dónde cree que debería poder hacerlo si aún no lo hace).

- *¿Ofrece la organización capacitación especializada en justicia de género y cómo promoverla?*
- *¿Qué desafíos y barreras cree que enfrenta su organización para promover la justicia de género?*
- *¿Qué retos y barreras afronta, personal y profesionalmente, dentro de la organización?*
- *¿Existen desafíos y barreras externas a las que usted o su organización se enfrentan en la implementación de las operaciones?*
- *¿Tiene la organización un enfoque sensible al género en la conciliación de la vida laboral y personal?*
- *¿Promueven las políticas de recursos humanos la igualdad de género y la justicia de género?*
- *¿Tienen las mujeres y los hombres las mismas oportunidades dentro de la organización (carrera, prestaciones, promoción, cuidado de niños, viajes, representación, capacitación, seguridad, etc.)?*
- *Desde una perspectiva de género, mencione una cosa positiva y otra negativa sobre la organización.*

GRUPOS DE DISCUSIÓN

Los grupos de discusión se basan en la idea de que la recolección de datos y retroalimentación es un ejercicio participativo y colectivo. La interacción entre los miembros del personal puede ser muy productiva y puede poner de relieve elementos que se han descuidado en fases anteriores. Los temas que se discutirán son similares a los de las entrevistas individuales (a continuación, se dan una serie de ejemplos), pero como se trata de una discusión en grupo, es menos probable que se planteen temas delicados. Es imprescindible que haya una "cláusula de confidencialidad" para los grupos de discusión (es decir, los participantes se comprometen a no revelar lo que se discute a nadie fuera de la sala). Al formar los grupos, tenga en cuenta las jerarquías dentro de la organización: es posible que algunos miembros del personal no se sientan cómodos al hablar abiertamente frente a sus supervisores directos o a los miembros de la alta dirección.

Dirigir un grupo focal requiere algunas habilidades de facilitación, para asegurar que nadie sea marginado o se sienta inseguro u ofendido por los temas planteados. Es más difícil para una persona de dentro de la organización dirigir un grupo de discusión, ya que será menos neutral, pero también es una opción viable.

Sugerencias sobre cómo dirigir un grupo de discusión, paso a paso:

Comience por resaltar el funcionamiento, las reglas y las metas de la discusión de grupo.

Identifique, con el apoyo del grupo, tres temas centrales de debate. Las opciones incluyen (no es una lista exhaustiva):

- ❖ Comprender el género y la justicia de género
- ❖ Existencia (y conocimiento) del enfoque de la organización hacia la justicia de género
- ❖ Aplicabilidad de un enfoque de justicia de género y rendición de cuentas dentro de la organización
- ❖ Temas relacionados con el contexto y/o con la sensibilidad cultural
- ❖ Políticas de recursos humanos que tengan en cuenta las cuestiones de género
- ❖ Presupuestación, planificación y procedimientos de MyE sensibles al género.

Una vez que se hayan seleccionado los temas generales, discuta preguntas específicas, tales como:

- *¿Puede identificar elementos positivos en su organización/su experiencia personal desde una perspectiva de género?*
- *¿Se siente seguro al tratar con la justicia de género?*
- *¿Cuáles son los temas que plantean mayores desafíos, tanto a nivel personal como organizativo?*
- *¿Cree que algunas de estas cuestiones están relacionadas con el contexto específico en el que opera? En caso afirmativo, ¿de qué manera?*
- *¿Cómo afronta estas cuestiones, tanto a nivel personal como organizativo?*
- *¿Qué estrategias sugeriría usted para hacer frente a las cuestiones específicas de género?*
- *¿Cómo evalúa usted la justicia de género en su organización (con respecto a los temas seleccionados y más ampliamente)?*
- *¿Qué esperarías que su organización/personal hiciera mejor o de manera diferente?*

Las discusiones de los grupos también pueden aprovecharse para establecer un camino hacia adelante, preguntando:

- *¿Cuáles considera que son las prioridades que surgen de la auditoría?*
- *¿Cuáles son las debilidades más significativas de la organización desde una perspectiva de género? ¿Cómo las abordaría?*
- *¿Cómo definiría las fortalezas de la organización, tal como se revelaron en la auditoría de género, y cómo podrían ayudar a avanzar?*
- *¿Cuáles son las áreas donde la intervención es más urgente?*
- *¿Cuáles son los tres objetivos principales que deben alcanzarse a corto, medio y largo plazo?*
- *¿Qué papel le correspondería a usted y a su equipo en la consecución de estos objetivos?*
- *¿Qué retos prevé para alcanzar estos objetivos y cómo los abordaría?*

ESTABLECIMIENTO DE UNA LÍNEA DE BASE

El establecimiento de una línea de base reposa principalmente en el análisis de los documentos, pero también puede apoyarse en las entrevistas individuales y las discusiones

de grupo, a través de un sistema de puntuación y seguimiento de las respuestas a las preguntas (por ejemplo, con respecto al número de miembros del personal que consideran que la justicia de género es una prioridad, que tienen en cuenta el género, etc.).

Esto es más fácil y efectivo si se cuenta con la colaboración de colegas responsables de MyE. Para recopilar datos, se pueden considerar los siguientes indicadores:

- *Número de políticas (en todos los niveles) que tienen o no en cuenta las cuestiones de género*
- *Cantidad de retroalimentación positiva/negativa sobre operaciones específicas, desde una perspectiva de género*
- *Datos desagregados por sexo sobre el personal y los puestos ocupados*
- *Datos sobre la sensibilidad de género de la cultura laboral (disposiciones relativas al permiso parental, etc.)*
- *Datos desagregados por sexo sobre la participación en eventos (a todos los niveles)*
- *Equilibrio entre hombres y mujeres en los órganos rectores y decisorios*
- *Número de operaciones específicas de género y sus impactos*
- *Número (si lo hubiere) de políticas/operaciones dirigidas específicamente a promover la participación/involucramiento/liderazgo de la mujer*
- *Asignaciones presupuestarias para operaciones sensibles al género/transformadoras de género*
- *Frecuencia de la capacitación en cuestiones de género y asignación presupuestaria para tales actividades*

Puede utilizar indicadores como este para establecer una línea de base, así como metas para su plan de acción de género.

DIRECTRICES Y CONSEJOS PARA REDACTAR UN INFORME Y UN PLAN DE ACCIÓN

No existen reglas específicas para redactar un informe y/o un plan de acción, ya que esto depende de las necesidades y prácticas de cada organización individual. Sin embargo, puede ser útil:

- *Describa el alcance del documento al principio para contextualizar la auditoría/plan de acción.*
- *Especifique la metodología utilizada para llevar a cabo la auditoría*
- *Asegúrese de que cada uno de los temas que se proponga presentar esté claramente enunciado y sea distinto de los demás*
- *Asegúrese de la coherencia entre todas las partes del documento*
- *Sea claro y conciso*
- *No dude en compartir su borrador con otros colegas involucrados. Cuatro ojos ven mejores que dos, y seis, mejor que cuatro.*
- *Justifique claramente las afirmaciones que hace: ya sea que se trate de una crítica formulada durante la auditoría o de una prioridad identificada como parte del plan de acción, debe quedar claro cómo llegó a ese punto.*

- *Sea lo más neutral posible, pero tenga en cuenta que los prejuicios siempre están presentes.*
- *Incluya citas (tanto de fuentes externas como de documentos y entrevistas) y asegúrese de que contribuyan a su argumento.*
- *Formule recomendaciones específicas y deje claro si estas deben abordarse a corto, medio o largo plazo.*
- *Asegúrese de que las conclusiones sean claras y remítase a elementos anteriormente presentados o analizados.*