MANUAL PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONALES DE GÉNERO

FEDERACIÓN IBEROAMERICANA
DEL OMBUDSMAN

MANUAL PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONALES DE GÉNERO

FIO
Federación Iberoamericana
del Ombudsman

Consejo Rector de la Federación Iberoamericana del Ombudsman

Dr. Raúl Plascencia Villanueva, Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México y Presidente de la FIO

Sr. Manuel María Páez Monges, Defensor del Pueblo del Paraguay y Vicepresidente de la FIO

Lic. Lilia Herrera Mow, Defensora del Pueblo de la República de Panamá y Vicepresidenta II de la FIO

Dr. Rolando Villena Villegas, Defensor del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia y Vicepresidente III de la FIO

Dr. José Francisco de Faria Costa, Proveedor de Justicia de Portugal y Vicepresidente IV de la FIO

Dr. Juan José Ríos Estavillo, Presidente de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Sinaloa y Vicepresidente V de la FIO

La elaboración del documento fue posible gracias a la asesoría técnica y acompañamiento de Cooperación Alemana, implementada por GIZ, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (PROFIO).

Responsable

Julia Unger / Coordinadora regional de PROFIO

Autoras

Miriam Díaz Rodríguez

Ligia Gutiérrez Rodríguez

Equipo de colaboración de la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO)

Defensoría de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Gabriela Moffson / Jefa de Relaciones Institucionales y coordinadora de la Red de Defensorías de Mujeres (RDM) de la FIO

Mariela Martino / Directora general de Organización institucional y laboral

Nerina Da Rin / Secretaria analista en la Unidad Defensora

Natalia Rodríguez / Coordinadora de Relaciones institucionales

Defensoría del Pueblo de Bolivia

Griselda Sillerico / Primera adjunta

Gonzalo Gutiérrez Mollard / Secretario general

Betty Pinto Morales / Profesional nacional en Programas Especiales e integrante de la RDM

Defensoría de los Habitantes de Costa Rica

Luis Gerardo Fallas Acosta / Primer adjunto

Alejandra Mora / Defensora adjunta de la mujer

Ronald Alberto Retana Pérez / Director financiero

Defensoría Comunidad Valenciana, España

Emilia Caballero Álvarez / Primera adjunta

Obdulia Martínez Asensi / Asesora legal

Oficina del Procurador del Ciudadano de Puerto Rico

Héctor A. Morales Martínez / Procurador auxiliar

Carmen L. Monroig Jiménez / Gerente oficina regional de Ponce

Linda Hernández / Investigadora principal Reclamaciones

Efraín Martínez / Director de Recursos Humanos

© Federación Iberoamericana del Ombudsman

www.portalfio.org

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman, ejecutado por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo Alemán (BMZ)

www.profio.wikispaces.com

Diseño, diagramación e impresión: Crea Comunicaciones

Primera edición: Managua, Nicaragua, septiembre 2014 / 500 ejemplares

** Esta publicación puede ser reproducida parcial o totalmente con el único requisito de citar la fuente.*

ÍNDICE

Presentación	6
1. Marco institucional para el diagnóstico de género	7
1.1 Plan de trabajo de la Red de Defensorías de Mujeres 2013	8
1.2 Objetivo y fases del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género	9
1.3 Objetivos, alcance y metodología general del diagnóstico	9
1.4 Referentes conceptuales para la transversalización del enfoque de género	10
2. Metodología para realizar el diagnóstico de género	15
Pasos y herramientas de trabajo para el análisis interno de la Defensoría	16
Paso 1. Análisis de la cultura organizacional y estilo de gerencia con criterios de género	16
Paso 2. Análisis de los sistemas con criterios de género	21
Paso 3. Análisis de la estructura con criterios de género	25
Paso 4. Análisis de las estrategias con criterios de género	31
Paso 5. Análisis de los recursos humanos, financieros y materiales con criterios de género	35
Pasos y herramientas de trabajo para el análisis externo de la Defensoría	37
Paso 1. Análisis de la misión con criterios de género	37
Paso 2. Análisis de los factores y actores externos con criterios de género	39
Paso 3. Análisis de la población meta y de la demanda con criterios de género	43
Paso 4. Análisis de los servicios que brinda la Defensoría con criterios de género	47
Estructura para el informe del diagnóstico	50
Bibliografía	53
Anexo 1 Glosario	54
Anexo 2 Índice de matrices y gráficos	60

PRESENTACIÓN

La Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) reúne a defensorías del pueblo, procuradurías de Derechos Humanos y dirigentes de comisiones de Derechos Humanos de 20 países de Iberoamérica, con cerca de 100 oficinas de ombudsman a nivel nacional y sub nacional. Su misión es proteger y promover los derechos humanos, además de supervisar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de la administración del Estado y la prestación de servicios públicos a la población.

Sin embargo, desde la perspectiva de la igualdad entre mujeres y hombres, se ha detectado que en esta instancia en algunos casos todavía prevalece una visión "neutral" de los derechos humanos y en general se carece de un diseño organizacional que incorpore desde su estructura orgánica y administrativa, una eficaz política de género.

Es claro que en los países de la FIO hemos alcanzado importantes avances legales que promueven la igualdad entre mujeres y hombres. Sin embargo, para lograr que el derecho a la igualdad de género sea una realidad, aún hay un largo camino por recorrer.

En este sentido es inaplazable que todas las instituciones asumamos el compromiso de que nuestras leyes se traduzcan en acciones y no sólo en un conjunto de buenos propósitos. Es fundamental desterrar los patrones culturales discriminatorios que predominan en los espacios públicos y privados, que colocan a las mujeres en una situación de alta vulnerabilidad.

Conscientes de ello, a través de la Red de Defensorías de Mujeres de la FIO, hemos decidido incorporar la perspectiva de igualdad de género hacia el interior de la estructura orgánica y administrativa en las instituciones públicas que son parte de esta federación internacional.

Para tal efecto, se elaboró el presente *Manual para la realización de Diagnósticos Institucionales de Género.* Esta guía tiene como base el análisis de la cultura organizacional, los recursos humanos, financieros y materiales con criterios de género, considerando factores y actores externos e internos en la población objetivo.

La incorporación del enfoque de género permitirá a los miembros de la FIO contar con indicadores cualitativos y cuantitativos para poder incidir en una mejora de las políticas en materia de igualdad.

Esta actividad se suma a los procesos que ya fueron iniciados en cinco de las instituciones del ombudsman que conformamos la FIO, que han consistido en la puesta en marcha de diferentes programas de atención, actividades y campañas nacionales enfocadas a la prevención y erradicación de las diversas conductas discriminatorias que impiden el mismo goce de oportunidades a mujeres y hombres en todos los aspectos de la vida diaria.

Tenemos claro que implementar todas estas acciones es una de las rutas más eficaces para consolidar el Estado democrático de derecho en la región iberoamericana. Asumir este reto es un asunto que nos compete a todos. Es lo único que nos permitirá abrir camino a una cultura de la legalidad, y con ello, cerrarle el paso a los estereotipos, prejuicios y prácticas nocivas contra los grupos en situación de alta vulnerabilidad, como son las mujeres.

Aprovecho este espacio para convocarles a seguir por el sendero de los acuerdos para coordinar mejor nuestras tareas y multiplicar los resultados, tanto en el ámbito de la promoción y divulgación de los derechos de igualdad de género, como en la tarea ineludible de acudir a la defensa concreta de los derechos humanos de todos.

Dr. Raúl Plascencia Villanueva
Presidente de la Federación Iberoamericana del Ombudsman
Septiembre 2014

1

Marco institucional para el diagnóstico de género

La Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) reúne a defensorías del pueblo, procuradurías de Derechos Humanos y titulares de comisiones de Derechos Humanos de 20 países de Iberoamérica, con 75 oficinas de ombudsman de nivel nacional y sub nacional.

La palabra de origen sueco *ombudsman* se utiliza como sinónimo del término *Defensoría del Pueblo*, instituciones públicas creadas por mandato constitucional, reguladas por ley del Parlamento y dotadas de autonomía.

Su misión es proteger y difundir derechos constitucionales y fundamentales de las personas y de la comunidad, además de supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración del Estado y la prestación de servicios públicos a la población.

Sin embargo, se ha detectado que en esta instancia prevalece una visión "neutral" de los derechos humanos y en general carece de un diseño organizacional que incorpore desde su estructura orgánica y administrativa, una política de género eficaz.

La Red de Defensorías de Mujeres (RDM) de la FIO, es un espacio de coordinación, aprendizaje colectivo e incidencia en las defensorías del pueblo de los países y ciudades que la integran. Esta es una de las cuatro redes temáticas de la FIO, cuyos miembros que así lo requieran cuentan con el apoyo técnico y financiero del *Proyecto Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman* (conocido como PROFIO), desarrollado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (cooperación alemana conocida por las siglas GIZ).

PROFIO busca implementar una gestión de conocimiento efectiva entre sus contrapartes, por lo que impulsa un proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género en las defensorías, con la intención de que consigan desarrollar políticas institucionales de género.

1.1 Plan de trabajo de la Red de Defensorías de Mujeres (RDM) 2013[1]

La RDM requiere avanzar y profundizar los compromisos asumidos en su proceso de fortalecimiento, por ello en su plan de trabajo 2013 se propuso capacitar a sus integrantes en tres áreas de interés: perspectiva de género, derechos humanos y transversalización de género en políticas públicas y defensa de los derechos de las mujeres.

También se planteó profundizar en el conocimiento de las condiciones de vida de las mujeres y la discriminación en las relaciones sociales cotidianas, así como el entrecruzamiento de los derechos sociales y económicos.

El objetivo es impulsar estrategias de incidencia bien definidas, que contribuyan en las políticas públicas vinculadas a la violencia de pareja, trata de personas, derechos sexuales y derechos reproductivos, mujer y trabajo, acceso a la justicia, entre otros aspectos. La capacitación orientada a resultados para lograr la transversalidad de género en cinco defensorías del pueblo, se realiza en el marco del trabajo de PROFIO.

Objetivos y fases del proceso

Esta sección incluye aspectos generales del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género en las defensorías seleccionadas, puntos esenciales del plan de trabajo de la RDM 2013.

Contiene el objetivo y alcance del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales durante la realización del diagnóstico; objetivos, alcance y metodología general del diagnóstico y los referentes conceptuales para transversalizar el enfoque de género en el quehacer institucional y durante la realización del diagnóstico.

1 Red de Defensoría de Mujeres, portal FIO: www.portalfio.org/inicio/redes-tematicas/redmujeres.html

1.2 Objetivo y fases del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género

El **objetivo** era lograr que cinco defensorías de la FIO, contaran con una política de transversalización de género o estrategia consensuada, consolidada y aprobada.

El **proceso** para alcanzar este objetivo fue:

1. Seleccionar las cinco defensorías según criterios establecidos y definidos en consenso con la RDM y contar con la voluntad política institucional para disponer de un presupuesto mínimo de apoyo al proceso.

2. Realizar un diagnóstico rápido previo para reunir los datos necesarios en la toma de decisión y orientar el proceso. Esta selección se hizo con base en los grupos geográficos de la FIO que eligieron a una persona participante por grupo regional quien replicaría su experiencia a otros miembros a través de la RDM.

3. Conformar un equipo de cambio integrado por una funcionaria o funcionario del personal directivo de alto nivel (adjunto primero o adjunto segundo), jefa o jefe de Recursos Humanos o de administración financiera y un agente de cambio (posiblemente integrante de la RDM).

4. Comprometerse a participar en todo el proceso de capacitación asesorada orientado a resultados y generar logros tangibles a corto y mediano plazo como:

    - *Informe de diagnóstico institucional de género.* Incluye información a nivel interno como datos de análisis de la composición de personal, política institucional, código de ética, manuales de funciones y organigramas, así como a nivel externo a través de sus servicios, lo que incluye el trato diferenciado a hombres y mujeres, enfoque de género en el cumplimiento de su mandato y hacia dónde se dirige el servicio.

    - *Política de género.* Esto es la visión a mediano plazo con líneas de ámbito interno y de servicios, marco institucional más líneas y planes de acción.

    - *Plan de acción o compromiso.* Incluir los insumos en otros planes institucionales como planes estratégicos y operativos, de capacitación, políticas de recursos humanos, entre otros.

1.3 Objetivos, alcance y metodología general del diagnóstico

El propósito del diagnóstico es contribuir al avance de los procesos iniciados en cinco defensorías para disminuir o erradicar los sesgos de género, tanto en su esfera interna como en la prestación de servicios a la ciudadanía mediante estos aspectos:

- Generación de insumos de información adecuados y suficientes para entender la situación y las condiciones de género de su personal (según resultados del diagnóstico).

- Creación de oportunidades para fortalecer un ambiente de cambio organizacional propicio al avance hacia mayores niveles de equidad de género, esto como parte de sus procesos de modernización (a partir del proceso de la realización del diagnóstico).

Objetivo general: orientar la obtención de insumos adecuados para el diseño de estrategias institucionales, que promuevan el cierre de brechas o sesgos de género que afectan de forma negativa el desarrollo del personal y la calidad de los servicios en la atención a los intereses, demandas y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres de la población meta[2].

Objetivos específicos:

- Caracterizar las condiciones y situación del personal femenino de las defensorías en relación con el personal masculino.

2 Ver concepto de población meta en página 43.

- Evidenciar los elementos de la cultura organizacional que favorecen la discriminación de género a lo interno y en la prestación de servicios.

- Evidenciar elementos de las políticas y prácticas institucionales que limitan el desarrollo de las mujeres a nivel interno y en la calidad de los servicios a la población usuaria.

Alcance: el diagnóstico institucional de género se concibe como una aproximación a la realidad de las defensorías participantes. Es de carácter básico y se concibió como un instrumento para la acción, a fin de obtener información útil y práctica para formular medidas que superen los sesgos y brechas de género.

Las principales fuentes para realizar el diagnóstico son:
- Registro documental (disponible en las instituciones participantes).
- Entrevistas al personal clave.
- Aplicación de instrumentos de análisis.

El uso de estas alternativas o su combinación varía según cada objeto de estudio. El contenido previsto para el diagnóstico se conforma con esta metodología:

1. *Análisis de la organización: fortalezas y debilidades (elementos internos)*
- Cultura organizacional y estilos de gerencia.
- Sistemas
- Estrategias
- Estructura
- Recursos

2. *Análisis del posicionamiento: oportunidades y amenazas (elementos externos)*
- Misión
- Factores y actores externos
- Demanda y población meta
- Servicios

1.4 Referentes conceptuales para la transversalización del enfoque de género

Incorporar el enfoque de género a nivel institucional responde a que estos organismos no mantienen una posición neutral respecto a la generación y reproducción de las desigualdades de género. En la práctica estas concepciones discriminatorias pueden influir en la toma de decisiones, aun habiéndose declarado voluntad política para cumplir una agenda de cambio, de manera que el compromiso de implementar políticas de igualdad se puede limitar o desvirtuar.

¿Qué implica el derecho a la igualdad y la no discriminación?

El derecho a la igualdad se vincula a tres principios[3]:
- Principio de no discriminación.
- Principio de responsabilidad estatal
- Principio de igualdad de resultados

Principio de no discriminación

El derecho a la no discriminación se vincula al principio de igualdad. Ambos derechos se contienen. La mayoría de los tratados de derechos humanos establece el goce de todos los derechos sin discriminación y lo refuerza con el derecho a la igualdad ante la ley.

Solo con la eliminación de toda discriminación se puede lograr la igualdad entre mujeres y hombres, entre la diversidad de mujeres y entre la diversidad de hombres. Eliminar toda forma de discriminación y garantizar que cada persona sea igual ante la ley, deben ser derechos contenidos en el ordenamiento jurídico de toda nación.

Para identificar las diferentes manifestaciones de discriminación por género, se debe entender al detalle el Artículo 1 de la Convención para la Eliminación de toda Forma de Discriminación contra la Mujer (conocida como CEDAW por sus siglas en inglés).

3 Tomado del *Manual de actuación legislativa para incluir el enfoque de género en el proceso de formación de la Ley,* Asamblea Nacional de Nicaragua, 2013.

> **Artículo 1:** *A los efectos de la presente Convención, la expresión "discriminación contra la mujer" denotará toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.*

¿Qué significa "toda distinción, exclusión o restricción"?

Distinción: un ejemplo es cuando no existen condiciones para que las personas con discapacidad se desenvuelvan en un trabajo o si se solicita que las mujeres obtengan calificaciones más altas que los hombres al inscribirse en una carrera universitaria, bajo el argumento que no es una opción para mujeres. Vale enfatizar que distinción no es el trato distinto que se ofrece cuando se busca integrar a las mujeres de forma personal, social y política, a través de acciones afirmativas que buscan acelerar el logro de la igualdad entre mujeres y hombres.

Exclusión: una muestra es la exclusión de las mujeres como trabajadoras emigrantes o de ciertas actividades ocupacionales, así como realizar su trabajo.

Restricción: un ejemplo es la restricción de la libertad de movimiento y del derecho al trabajo que limita las formas seguras y legales del empleo nocturno como medida para "proteger" a las mujeres contra la violencia y el daño. Otros ejemplos son la restricción del derecho a un trato igual en el trabajo y cuando las empresas exigen pruebas de embarazo o de VIH como requisito para un empleo.

Principio de responsabilidad estatal

Los derechos humanos generan tres niveles de obligaciones para el Estado: respeto, protección y garantía o cumplimiento.

Respeto: el Estado debe abstenerse de violar un derecho de forma directa y debe reconocerlo como derecho humano en su ordenamiento jurídico.

Protección: el Estado debe promulgar leyes en concordancia con lo anterior y crear mecanismos legales y de facto para prevenir o denunciar su violación.

Garantía o cumplimiento: el Estado tiene obligación de adoptar medidas jurídicas, sociales y económicas, crear las instituciones y procedimientos necesarios y distribuir los recursos presupuestarios para garantizar que las personas puedan gozar de sus derechos.

Además de estas obligaciones estatales, la CEDAW agrega dos acciones más que aún necesitan de leyes e implementación de políticas:

- Acciones para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Acciones para corregir las desigualdades de poder entre mujeres y hombres.

Igualdad de oportunidades: las acciones deben tomar en cuenta las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres. Sin embargo, las diferencias no son el problema sino cómo se construyen de forma desigual y cómo las cualidades, necesidades, experiencias, características, valores y actividades de las mujeres se subordinan a los hombres.

De esta manera el Estado a través de su legislación y políticas, debe crear los servicios y las condiciones sociales y económicas necesarias para que las mujeres accedan a las oportunidades en condiciones de igualdad y no discriminación. Siendo así, las mujeres que deciden no ser madres no deberían enfrentar penalizaciones por un aborto, ni tampoco aquellas que deciden serlo o ver disminuidas sus oportunidades de trabajo o de educación.

No se trata que las mujeres no tengan hijos para tener las mismas oportunidades que los hombres, sino de que el Estado elimine todas las barreras y estereotipos sociales

que estigmatizan el no ser madre o serlo y que trabajar sea muy difícil de combinar con ello.

Las desigualdades de poder no derivan de las diferencias biológicas. Éstas se elaboran sobre esa base y dan lugar a la construcción de estereotipos que se asignan de forma jerárquica a mujeres y hombres. Las leyes pueden contribuir a corregir estas desigualdades, así como mediante la construcción de igualdades en educación y en la cultura.

Principio de igualdad de resultados

Ante las políticas y leyes existentes, es necesario analizar si sus resultados ofrecen igualdad de oportunidades para ambos sexos o si es necesario modificarlas. Por ejemplo, no sólo se debería ver cuántas mujeres tienen acceso a la educación en condiciones de igualdad, sino si se ha eliminado el estándar masculino en los contenidos del currículo educativo.

Neutralidad de género: el proceso de transversalización de la perspectiva de género en las instituciones suele enfrentarse con un obstáculo complejo. Las personas y las organizaciones suelen asumir que cualquier regla, norma o política es equitativa, en la medida en que no se hace mención explícita a ninguno de los sexos.

Esta presunción de neutralidad se denomina "ceguera", ya que a pesar que la normativa o política no se pronuncien, no evita los efectos diferenciados que pueda tener sobre quienes se aplique. De igual manera, justo por no considerar ni hacer distinciones entre los sexos, estas políticas no reconocen las diferencias de género respecto a los roles reproductivos y productivos de mujeres y varones, por tanto refuerzan estereotipos, roles tradicionales, identidades y relaciones de género vigentes.

Para asegurar la igualdad de acceso y oportunidades entre mujeres y hombres, en años recientes se ha comenzado a evidenciar la existencia de una condición genérica de las organizaciones públicas y privadas, así como a incorporar el enfoque de género en el quehacer de las instituciones.

De esta manera, como punto de partida la transversalidad de género requiere de realizar un diagnóstico para analizar la realidad entre mujeres y hombres, a fin de evidenciar la existencia de desigualdades, condición necesaria para planificar e implementar un proceso de cambio.

El presente diagnóstico institucional de género se fundamenta en la propuesta teórica de Zimmermann (1998:107-123) quien plantea:

- *Las instituciones están permeadas por los valores, esquemas y comportamientos vigentes en la sociedad, incluyendo las percepciones sobre lo femenino y lo masculino. De este modo los preconceptos, prejuicios y presupuestos existentes en la sociedad, de alguna manera se hacen presentes en el funcionamiento del institucional. Esta "dimensión genérica" tiene manifestaciones en el nivel interno (en la composición y dinámica laboral, en los procesos de gestión y toma de decisiones) y externo (en sus productos, sean leyes, políticas o servicios).*

- *Los esquemas sociales discriminatorios de género son parte de su cultura organizacional y determinan desigualdades entre el personal femenino y masculino que la conforma.*

- *La vigencia de los esquemas sociales de género en el ámbito interno de las instituciones, determina una lógica de la 'preferencia masculina'. Los cambios formales (normas, políticas) son necesarios, pero no suficientes para cambiar la personalidad masculina de la mayoría de las organizaciones públicas y privadas.*

- *Una estructura de personal con mayor presencia femenina o con equilibrio de género, tampoco asegura la superación de los modelos organizacionales masculinos de las instituciones. La tendencia es que las mujeres asumirán los modelos organizacionales vigentes y no aportarán cambios efectivos y sostenibles.*

- *El desarrollo de una agenda de cambio en el tema de género es un proceso a largo plazo, especialmente cuando implica el cambio personal y colectivo de valores, actitudes y conductas de todas las personas de la institución.vv*

¿Qué es la transversalización de la perspectiva de género?

En julio de 1997 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Ecosoc) definió:

> *"(…) transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles.*
> *Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad".*[4]

La transversalización de la perspectiva de género o *mainstreaming*, constituye una estrategia a mediano y largo plazo para acabar con las barreras estructurales que impiden una mejor distribución de los roles de mujeres y hombres. Para conseguirlo, se debe tener como referencia constante un análisis de esta problemática a fin de identificar igualdades o desigualdades en determinado ámbito, comprender sus causas y definir necesidades y prioridades para elaborar planes institucionales con este enfoque.

El análisis de género permite identificar las carencias o debilidades que prevalezcan en cada situación y que afecten de manera diferenciada a las mujeres y hombres que conforman el personal o grupos metas, lo que podría limitar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

De esta manera, se procura que las necesidades y preocupaciones de mujeres y hombres integren las estrategias y políticas de la institución y su operacionalización en los planes institucionales, con el objetivo que ambos se beneficien de forma equitativa. Esta práctica también permite el ejercicio de los derechos humanos en condiciones de equidad a nivel interno y a través de los servicios que brinda a la ciudadanía de forma externa.

¿Qué es un diagnóstico institucional de género?

Es un proceso analítico, estratégico y preventivo que permite conocer la situación real de una institución, para develar y corregir problemas existentes y potenciar áreas de oportunidad.

Es el primer paso esencial para transversalizar la perspectiva de género y adoptar una gestión de calidad con equidad de género dentro una institución. Es una herramienta para la acción. Todo diagnóstico institucional debe desembocar en decisiones y acciones. De otra forma no tiene sentido. Si no se usa, es una pérdida de recursos y esfuerzos.

El diagnóstico busca revelar los sesgos y barreras culturales y organizativas que interfieren en el aprovechamiento total de las competencias disponibles en la institución y su desarrollo en hombres y mujeres, lo que incide en la calidad del servicio que se brinda a la población meta (Inmujeres, 2011).

4 Tomado de *Transversalización de género en América Latina y el Caribe.* División de Asuntos de Género, Cepal, Santiago, 6 de mayo de 2011 (www. cepal.org/oig).

2

Metodología para realizar el diagnóstico de género

PASOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS INTERNO DE LA DEFENSORÍA

Para elaborar el diagnóstico, la Defensoría debe identificar fortalezas y debilidades, problemas y limitaciones, en cinco aspectos internos:

1. *Cultura organizacional y estilo de gerencia.* Analizar si reflejan manifestaciones de los esquemas sociales discriminatorios de género.

2. *Sistemas institucionales.* Nivel de incorporación del enfoque de género en los principales sistemas: planificación, monitoreo y evaluación, sistemas informáticos o bases de datos de registro de denuncias y sistemas de gestión de recursos humanos.

3. *Estrategias.* Existencia o falta de estrategias para la transversalización de género en la institución y áreas especializadas.

4. *Estructura.* Ubicación de mujeres y hombres en la escala jerárquica, existencia de una unidad especializada para la transversalización de género y su posición en la estructura institucional.

5. *Recursos.* Asignación de recursos humanos, financieros y materiales para la promoción de la igualdad de género en la Defensoría.

PASO 1 Análisis de la cultura organizacional y estilo de gerencia con criterios de género

Objetivo: analizar la problemática de género existente en la cultura de la Defensoría. Observar si el personal manifiesta esquemas sociales discriminatorios de género, cuáles son sus actitudes frente a la igualdad de género y de qué manera esto afecta el quehacer de la institución. También pretende valorar si la perspectiva de género es un aspecto importante en la gestión de la gerencia.

¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, costumbres y actitudes que determinan los comportamientos individuales y colectivos dentro de la institución. Ésta se construye mediante el aporte cultural de las personas que la integran. Las concepciones sobre lo femenino y lo masculino forman parte de la cultura organizacional y se manifiestan de diversas formas.

Estas concepciones determinan espacios, roles, valoraciones y oportunidades diferentes para mujeres y hombres e inciden de manera inconsciente en la toma de decisiones, como creer que algunos cargos pueden ser ocupados más por mujeres o que un hombre es el más indicado para un puesto determinado.

Este análisis tiene como propósito identificar si existen esquemas de género discriminatorios y sus implicaciones en las decisiones institucionales, a fin de hacer propuestas de cambio.

Estilos de gerencia: reflejan la manera de ejercer el liderazgo y la toma de decisiones. Es un rol importante y estratégico para contar con una visión compartida sobre los valores y principios que orientan un proceso de cambio institucional hacia la igualdad.

Esta información es relevante para el diagnóstico, ya que la gestión de la gerencia es determinante para alcanzar la misión institucional. Analiza si es una gerencia atenta a las demandas de la ciudadanía o si se centra más en el quehacer que en los impactos de su gestión, así como si expresa la voluntad política de propiciar la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres, tanto a lo interno como a lo externo.

Procedimiento

A. Recolección de datos

- El equipo de cambio hará entrevistas grupales con actores clave de la Defensoría, siendo mujeres y hombres de distintos niveles: defensora o defensor, adjunto o adjunta, directores y directoras generales y de áreas. Puede integrarse a directoras y directores regionales, de provincias, departamentos u otro personal clave, según las condiciones.

- Una vez seleccionado el personal, puede enviarse la guía de preguntas y solicitar que se busque la información correspondiente.

- Si no dispone de tiempo se puede hacer cada entrevista en dos sesiones o aplicar la guía a manera de cuestionario autogestionado. Las respuestas se pueden solicitar por escrito con fecha límite de entrega. Para entrevistas grupales se puede organizar la de mujeres y hombres por separado.

- La guía de preguntas para conocer la cultura organizacional y estilos de gerencia, es una referencia. Se puede modificar, suprimir o agregar lo que se considere pertinente según el contexto.

Guía de preguntas sobre cultura organizacional

1. *¿Cuáles son los valores más importantes de su institución?, ¿considera que hacen falta otros?*

2. *¿La igualdad de género es un valor institucional?, ¿qué nivel de compromiso tiene el personal directivo con este valor?*

3. *¿Cómo aprecia el personal este valor? ¿Cuál es su nivel de aceptación o resistencia?*

4. *¿Qué manifiestan mujeres y hombres sobre lo que afecta su eficiencia laboral a lo interno y en el servicio a la ciudadanía?*

5. *¿Cómo se distribuyen los cargos de dirección?, ¿existen más mujeres u hombres en cargos importantes de decisión?, ¿considera que ambos tienen las mismas posibilidades de ascenso?*

6. *¿Existen mujeres con personal a cargo?, ¿cree que ellas presentan alguna dificultad para desempeñar sus tareas?*

7. *¿Existen áreas integradas en su mayoría por varones o mujeres?, ¿por qué cree que sucede esto? ¿Existirá alguna dificultad física, de capacidad, horaria o de otra razón?, ¿debería hacerse algo para modificarlos?*

8. *¿Cómo concilian las mujeres la vida familiar con la vida laboral?, ¿facilita la Defensoría este equilibrio?, ¿existe alguna diferencia en relación a sus colegas varones?*

9. *¿Cómo es la relación de las mujeres con sus colegas varones?, ¿existe algún comportamiento machista de parte de los hombres?, ¿qué tipo de machismo se vive en la institución?, ¿este comportamiento se basa en valores y creencias que discriminan a las mujeres o a los hombres?*

10. *¿Cuál es el abordaje institucional de comportamientos no sensible al género? Ejemplo: uso de lenguaje, bromas, comentarios sexistas, entre otros.*

11. *Si viviera una situación personal difícil como un divorcio o violencia doméstica, ¿cree que la institución le respaldaría?, ¿sus colegas de trabajo le apoyarían?*

12. *¿Por qué considera que hay más mujeres en la Defensoría?, ¿por qué algunas son muy capaces?, ¿será por casualidad?*

13. *¿Cree que las mujeres tienen que demostrar el doble de su capacidad laboral que sus compañeros varones?*

14. *¿Cuál sería el "modelo de éxito femenino" en la Defensoría?, ¿cuál es el modelo femenino que predomina? (Ver nota abajo).*

15. *¿Cuál sería el "modelo masculino de éxito" en la Defensoría?, ¿cuál es el modelo masculino que predomina? (Ver nota abajo).*

Nota: para identificar los modelos femeninos y masculinos exitosos en la Defensoría según la percepción del personal, se presenta una herramienta de diagnóstico que puede realizarse con un grupo de mujeres y hombres de la institución. Las características se asocian por sexo y toman en cuenta aquello socialmente construido en relación con si es hombre o mujer.[5]

Matriz 1 / Caracterización del éxito según el sexo

Características	Mujer exitosa	Hombre exitoso
Simpatía		
Dedicación		
Asertividad		
Diplomacia		
Eficiencia		
Compromiso		
Manejo del discurso		

5 Adaptado del *Diagnóstico Institucional de Género, Cómo elaborar una estrategia de género para una Oficina de País,* PNUD, El Salvador, 2004.

Matriz 1 / Caracterización del éxito según el sexo		
Características	**Mujer exitosa**	**Hombre exitoso**
Trabajo en equipo		
Individualista		
Colaborador/a		
Deportista		
Apariencia física		
Tamaño		
Peso		
Estado civil		
Edad		

Guía de preguntas sobre estilos de gerencia

1. *La igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres, ¿es un aspecto importante en la gestión de la gerencia?*

2. *¿En qué se diferencian hombres y mujeres cuando dirigen?*

3. *¿Aceptan los hombres el liderazgo femenino?*

4. *¿Cómo es la relación de mujeres y varones con sus superiores?, ¿percibe alguna diferencia en caso de que éste sea hombre o mujer?*

5. *¿Existe diferencia entre el estilo de gerencia de mujeres y hombres?, ¿cómo valora esta diferencia?, ¿considera diferente el ejercicio de poder por parte de mujeres y de hombres? Si es así, ¿qué características tiene el liderazgo femenino y cuáles el masculino?*

6. *¿Qué aspectos de los estilos de liderazgo de mujeres y hombres considera que debe cambiar?*

7. *¿Cómo se da el manejo de la información?, ¿contribuye a la optimización del desempeño de todo el personal?*

8. *¿Cómo concilian las jefas la vida profesional y familiar?, ¿qué diferencias percibe entre dirigentes mujeres y varones?*

9. *¿Qué aspectos de la cultura organizacional propician la igualdad de género? Mencione aspectos visibles o formales como políticas, normas y procedimientos, así como los invisibles o no formales, como el respeto entre las personas, el trato diferenciado, chistes o bromas machistas.*

10. *¿Qué aspectos de la cultura organizacional obstaculizan la igualdad de género y qué considera que debe cambiarse? (mencione visibles e invisibles).*

B. Procesamiento y análisis de la información

En la siguiente matriz se resumen los resultados de las entrevistas grupales, según las respuestas de mujeres y hombres. La aplicación de la entrevista recoge las ideas esenciales aportadas por todas las personas.

Matriz 2 / Procesamiento y análisis de la información

No.	Preguntas	Respuestas		Propuestas de cambio	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

Matriz 3 / Estilos de gerencia

No.	Preguntas	Respuestas		Propuestas de cambio	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

La siguiente matriz resume los resultados de las conclusiones de la cultura organizacional y estilos de gerencia que propician u obstaculizan la igualdad de género en la Defensoría. De ser posible se recomienda priorizar las cinco respuestas más relevantes por tema, según considere el equipo de cambio.

Matriz 4 / Fortalezas–debilidades de la cultura organizacional

Fortalezas	Debilidades	Sugerencias de cambio

Matriz 5 / Fortalezas–debilidades de los estilos de gerencia

Fortalezas	Debilidades	Sugerencias de cambio

PASO 2 Análisis de los sistemas con criterios de género

Objetivo: analizar las fortalezas y debilidades de los sistemas de la Defensoría para la integración del enfoque de género en sus contenidos y funcionamiento.

¿Qué son los sistemas de la Defensoría?

Son el quehacer de la institución en su funcionamiento: planificación, monitoreo y evaluación; gestión de recursos humanos y manejo de información.

Procedimiento

A. Recolección de datos

Identificar los principales sistemas de la Defensoría:

- Sistema de planificación, monitoreo y evaluación
- Sistema informático que registra las denuncias de la población
- Sistema de gestión de recursos humanos

Actividad 1

Revisar la documentación institucional sobre sistemas clave en el quehacer de la Defensoría y hacer una valoración inicial sobre si se ha transversalizado el enfoque de género en los sistemas seleccionados para este análisis.

Identificar si en los documentos de trabajo se utiliza un lenguaje inclusivo y respetuoso o si éste revela manifestaciones de sexismo. El lenguaje sexista es androcéntrico, es decir, considera que al nombrar a los hombres se designa a toda la humanidad, con lo que oculta la presencia de las mujeres y sus aportes a múltiples campos de la cultura y la ciencia.

El lenguaje sexista utiliza expresiones donde se menosprecia, invisibiliza, humilla y estereotipa a las mujeres. La forma más común del sexismo lingüístico es el uso del masculino como neutro universal, como decir “la familia de Juan se compone de su mujer y sus dos hijos: Laura y Pedro” o “todos los hispanoamericanos tienen acceso a la sanidad pública”.

Como resultado de la lucha de las mujeres por sus reivindicaciones, se ha influido para que el Diccionario de la Real Academia Española modifique algunas palabras y se nombre en femenino todas las profesiones y actividades que realizan las mujeres.

Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

- Identificar si se incluye el objetivo estratégico o las acciones para cada lineamiento que incorpore el enfoque de género en la planificación institucional.

- Evaluar si existen indicadores de género en el sistema de monitoreo y evaluación de los planes estratégicos u operativos, que permitan determinar los logros y limitaciones en la incorporación del enfoque de género en el quehacer de la institución.

Sistema informático que registra las denuncias de la población

- Determinar si los datos en los sistemas informáticos o bases de datos, están separados por sexo, lo que constituye el punto de partida para realizar un análisis de género.

- Identificar si los registros o base de datos del personal, cuentan con una variable que indique su sexo. Esto posibilita identificar si existe un balance de género o brecha en los sistemas de gestión de recursos humanos. Esta información es útil para la toma de decisiones, ya que permite corregir desigualdades.

- Identificar si la variable "sexo" se incluye en el sistema informático que registra las denuncias. Esta aplicación permite determinar la problemática diferenciada de mujeres y hombres de la población meta, lo que posibilita la toma de decisiones en relación a propuestas y acciones para la restitución de derechos de la ciudadanía afectada por las acciones del Estado.

- Verificar si además de la variable"sexo"se incluyen otros datos como edad, origen (urbano-rural), población originaria o afrodescendiente, entre otros aspectos. Constatar si la información disponible permite tipificar a la población meta, ya que con frecuencia la discriminación de género se vincula con otras exclusiones.

Sistema de gestión de recursos humanos[6]

- Determinar cuáles son los principales sistemas para gestionar los recursos humanos en el área del mismo nombre o área administrativa. Identificar si cuentan con principios de mérito, capacidad e igualdad y si establecen medidas prácticas para su aplicación. Para comprobarlo se puede analizar un sistema con asesoría del área especializada, como el Manual de cargos.

6 El término moderno usado es "gestión del talento humano", por considerarlo más adecuado para reflejar la importancia del desarrollo del ser humano dentro de una organización y marcar su diferencia con los recursos materiales. De esta manera corresponde a un enfoque más integral del desarrollo.

- Valorar si en las descripciones de cargos se establece el sexo para determinadas ocupaciones. Con frecuencia existen cargos vinculados a roles de género asignados socialmente como secretaria, maestra y enfermera para mujeres; conductor, guarda de seguridad y técnico de campo para hombres.

- Comprobar si en el anuncio público de convocatoria utilizado en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se establece que mujeres y hombres pueden aplicar de forma indistinta al puesto, indicar diversidad en la edad y ser de origen afrodescendiente.

- Verificar si en la selección del personal, la institución se apega a los criterios establecidos para elegir a las candidatas y los candidatos más indicados y si otros factores como la apariencia física o la edad, influencian la selección final.

- Evaluar si existe igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en la promoción y desarrollo del personal.

Actividad 2

Una vez que se analicen los sistemas institucionales más relevantes, se deben realizar entrevistas individuales con el personal dirigente de las áreas donde se operan los principales sistemas de la institución.

La guía a continuación puede ser una referencia para las entrevistas con directoras y directores generales o específicos. Esta evaluación es importante aun cuandose tenga criterios previos sobre si se incorpora o no el enfoque de género, ya que permite brindar opiniones y sugerencias al respecto.

Guía de preguntas

1. *¿Incorpora el enfoque de género como eje transversal en los sistemas de información?, ¿la información está desagregada por sexo?*

2. *En el sistema informático o base de datos de registro de denuncias, ¿se desagrega la información por sexo? Si no está, ¿qué lo impide?, ¿qué recomendaciones ofrece para desagregar los datos por sexo?*

3. *¿El sistema de planificación, monitoreo y evaluación incorpora el enfoque de género?, ¿se han formulado indicadores de género para medir los avances?, ¿qué aspectos considera que se deben cambiar?*

4. *En las evaluaciones del plan operativo, ¿se reporta la problemática denunciada por hombres y por mujeres?*

5. *¿Los procesos de trabajo contemplan las diferencias de roles, necesidades e intereses de mujeres y hombres de la población meta?*

6. *¿La igualdad de género está incluida como principio rector y se aplica en los sistemas de gestión de recursos humanos?*

7. *¿El personal participa en la toma de decisiones?, ¿se toma en cuenta ala población objetivo en la toma de decisiones?, ¿hay diferencias en la participación de hombres y mujeres?*

8. *¿Es accesible la información al personal femenino y masculino?*

9. *¿Se utiliza lenguaje inclusivo y respetuoso?*

B. Procesamiento y análisis de la información

A partir de la información obtenida en la revisión de los sistemas y las entrevistas, se determinan las fortalezas y debilidades, así como las sugerencias y propuestas de cambio para superar las fragilidades encontradas en la incorporación del enfoque de género en los sistemas. Se debe llenar la siguiente matriz:

Matriz 6 / Fortalezas-debilidades de los sistemas

No.	Sistema	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias / propuestas de cambio
	Sistemas de planificación, monitoreo y evaluación. Uso de lenguaje inclusivo.			
	Sistema informático / bases de datos de registro de las denuncias. Uso de lenguaje inclusivo.			
	Sistemas de gestión de recursos humanos. Uso de lenguaje inclusivo.			

A partir del análisis realizado se formulan conclusiones que respondan si los sistemas de la Defensoría reflejan de manera visible los avances en la institucionalización del enfoque de género, es decir, si están presentes en los sistemas de información, planificación, monitoreo y evaluación y gestión de recursos humanos.

PASO 3 Análisis de la estructura de la Defensoría con criterios de género

Objetivo: analizar las fortalezas y debilidades de la estructura de la Defensoría para la transversalización de la perspectiva de género en su funcionamiento institucional y determinar la existencia o carencia de desigualdades entre mujeres y hombres dentro de la jerarquía institucional.

¿Qué es la estructura de la Defensoría?

Es la representación formal del organigrama de la institución y se determina por el conjunto de posiciones oficiales que la integran. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal, división de tareas y jerarquías de las diferentes posiciones. Refleja la forma en que la entidad dispone de sus recursos humanos, de qué manera establece sus niveles y cargos para el cumplimiento de sus propósitos y cómo distribuye el poder.

Para la transversalización del enfoque de género en las instituciones, es necesario evidenciar y visibilizar las desigualdades y brechas de género, así como las diversas formas de discriminación que se presentan con frecuencia en la gestión de recursos humanos.

Las brechas de género son disparidades entre mujeres y hombres en cuanto a sus posibilidades de participar, crecer, acceder a recursos, ejercer derechos y cumplir sus obligaciones. Esto también incluye remuneraciones, espacios de decisión y poder, entre otros temas. Estas brechas existen porque las reglas del juego son dispares, ejemplo de ello es el bajo acceso de las mujeres al trabajo remunerado, lo que es resultado de una sobrecarga de trabajo sin paga que configura un trato inequitativo.[7]

Por lo general, las remuneraciones totales percibidas por las mujeres, suelen ser más bajas que las de los hombres debido a una valoración desigual del trabajo que realizan. Una de las causas es que a ellas se les ubica en posiciones de menor nivel y desempeñan ocupaciones menos remuneradas, vinculadas por lo general al rol que la sociedad les asigna, como secretarias, enfermeras, maestras, juezas, personal del servicio doméstico, entre otros aspectos.

De forma adicional, las obligaciones familiares representan un impedimento o limitan el acceso a capacitaciones y especializaciones fuera de los horarios laborales, la ciudad o país de residencia. Estas obligaciones también restringen la posibilidad de que realicen horas extras para obtener más ingresos.

De igual manera, la menor carga de responsabilidades familiares que tienen los hombres, les coloca en posición de ventaja para formarse y estudiar, acceder a mejores posiciones de poder, aceptar trabajos lejos de su hogar y laborar por más horas. Tales condiciones favorecen el acceso a mejores remuneraciones a costa de largas jornadas de trabajo remunerado y de ausencia de sus hogares.[8]

7 Tomado de *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género,* Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género (Uruguay 2011). // **8** Ibid.

Procedimiento

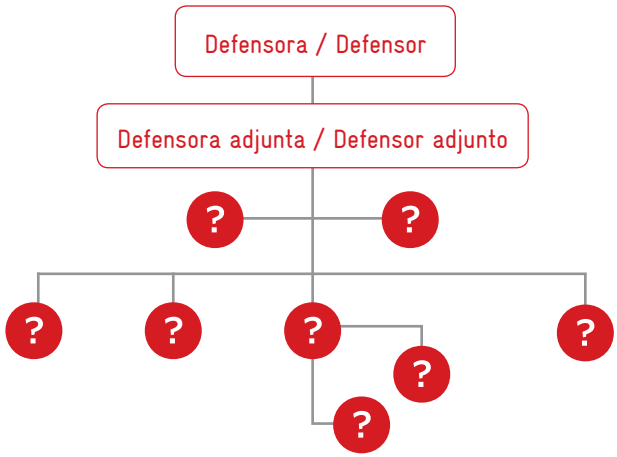
- Se revisará y analizará la ubicación de mujeres y hombres en la jerarquía institucional, así como el nivel de importancia que se da al tema de género. Hay que determinar si existe un área especializada y si su ubicación en el organigrama institucional es relevante o marginal.

A. Recolección de datos

Actividad 1

Como primer paso se recomienda analizar el organigrama y revisar si existe un área especializada para atender el tema de género o si se delegó esta responsabilidad en una o diversas áreas específicas, así como dónde se ubican en el organigrama.

Gráfico 1 // Personal de dirección por sexo



Actividad 2

Solicitar al área administrativa o de gestión de recursos humanos, información sobre el personal como su composición por sexo, porcentaje de mujeres y hombres, edades y nivel académico. Otros datos son el acceso diferenciado de mujeres y hombres a los niveles de dirección y desarrollo diferenciado de carrera, remuneración diferenciada de mujeres y hombres por trabajos similares, relaciones de poder o subordinación entre mujeres y hombres dentro de la institución, así como la conciliación de la vida laboral y familiar de mujeres y hombres.

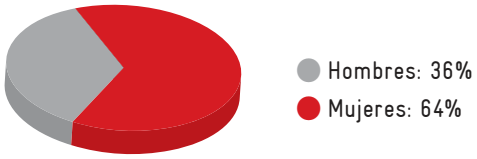
Esta información se utiliza para detectar si existen desigualdades y brechas de género en la gestión de personal.

Actividad 3

Revisar:

1. Composición del personal por sexo: la composición por sexo es un dato simple. El análisis de los datos permite conocer cuántos hombres y mujeres laboran en la institución, qué porcentaje representa cada grupo y en qué área lo hacen. Esto permitirá distinguir su ubicación por departamentos y valorar qué implicaciones tiene para la institución esta composición genérica del personal.

Gráfico 2 // Ejemplo de gráfico para mostrar la composición del personal por sexo



2. *Edades:* permite identificar en qué rangos de edad se ubica la mayoría del personal para proyectar el desarrollo de la carrera por sexo y prever recursos para su capacitación y desarrollo, así como para organizar planes de sucesión para quienes están por retirarse.

3. *Ubicación por cargos:* analizar dónde se ubica el personal femenino y el masculino. Esto puede ser en las áreas sustantivas vinculadas a la naturaleza de la institución como jefes o jefas de regiones, asesores o asesoras legales, responsable de unidades para la igualdad, áreas de apoyo y de servicios como administración y contabilidad.

   Este análisis permite analizar en qué cargos se ubican mujeres y hombres, si se encuentran en áreas o cargos vinculados a roles socialmente asignados como mujeres para el departamento administrativo-contable, secretariado, conserjería y los hombres en áreas de dirección, asesoría y seguridad (segregación horizontal).

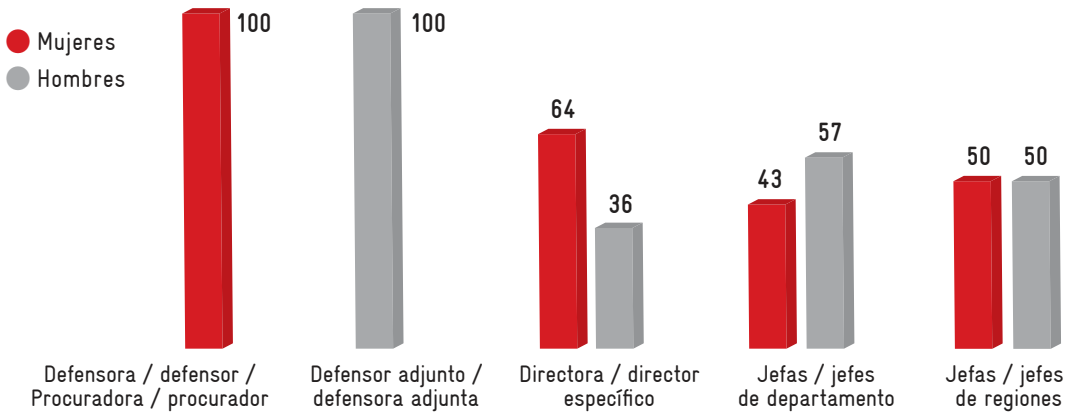
4. *Jerarquía:* nivel de dirección (defensor o defensora, adjunto o adjunta, directores y directoras, generales, directoras y directores de departamentos y unidades específicos). La idea es determinar dónde se ubican las mujeres y los hombres en estos niveles, a fin de identificar si existe desigualdad en el acceso a cargos de dirección (segregación vertical) y si esta ubicación se fundamenta en mérito y capacidad de sus ocupantes o tiene que ver con estereotipos (ejemplo: los hombres en cargos gerenciales porque son buenos para dirigir y las mujeres en cargos administrativos porque son buenas administradoras).

El siguiente ejemplo se construyó con información de la Defensoría de Costa Rica durante 2013 y se le hizo algunos ajustes para presentarla como referente.

Matriz 7 / Personal de dirección por sexo

No.	Cargo	Mujeres	%	Hombres	%	Total
	Defensor o defensora / procuradora o procurador					
	Defensor adjunto / defensora adjunta					
	Directora / director específico					
	Jefas / jefes de departamento					
	Jefas / jefes de regiones					

Gráfico 3 // Porcentaje del personal de dirección por sexo



5. *Nivel académico:* puede ser un insumo de análisis para correlacionarla con los niveles de ascensos y promociones en cuanto al sexo.

6. *Ascensos y promociones:* estímulos recibidos en cuanto al sexo en los últimos tres años, según antigüedad en el cargo.

7. *Capacitaciones:* formación recibida en los últimos tres años según el sexo y si las recibieron dentro o fuera del país para determinar el acceso diferenciado a los planes de desarrollo.

8. *Remuneración diferenciada por cargo y sexo:* es otra información relevante para determinar desigualdades salariales cuando se ocupa el mismo cargo con niveles de complejidad similares. Su recolección es opcional, según las características de cada Defensoría.

A. Procesamiento y análisis de información

Las siguientes matrices resumen los resultados de la revisión y análisis de los registros institucionales e información aportada por el área administrativa o de gestión de recursos humanos.

Matriz 8 / Distribución del personal por rango de edades

Áreas orgánicas /cargos	Hasta 20 años		De 21 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		De 46 a 55 años		De 56 a menos de 60 años		De 56 a menos de 60 años	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Totales														

* Se recomienda adecuar los rangos según las legislaciones nacionales o normativas de cada institución.

Matriz 9 / Nivel académico desagregado por sexo*																				
Áreas orgánicas /cargos	Primaria		Ciclo básico		Técnico básico		Bachillerato		Técnico medio		Técnico superior		Profesional universitario		Posgrado		Maestría		Doctorado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Totales																				

* Se recomienda adecuar los niveles según las categorías utilizadas en cada país o institución.

Matriz 10 / Distribución del personal por cargo desagregada por sexo												
Áreas orgánicas	Responsable de dirección o División general		Responsable de Dirección o División		Responsable de área u oficina		Profesionales		Técnicos		Personal de servicio u otros	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Incluir todos los cargos de las áreas administrativas, operativas y de servicio												
Totales												

Matriz 11 / Ascensos y promociones por sexo				
Cargos	Personal femenino		Personal masculino	
	Antigüedad	Número de ascensos	Antigüedad	Número de ascensos
Ciudad capital				
Interior del país				
Totales				

Matriz 12 / Capacitaciones recibidas por sexo				
Cargos	Personal femenino		Personal masculino	
	Cantidad de cursos o capacitaciones		Cantidad de cursos o capacitaciones	
En el país				
Fuera del país (en el exterior)				
Totales				

Basándose en el análisis realizado sobre la estructura de la Defensoría, el equipo de cambio identifica fortalezas y debilidades, formula propuestas de cambio y conclusiones sobre la base de las siguientes interrogantes (resume resultados del ejercicio en matriz):

1. ¿Existe equilibrio entre hombres y mujeres en la división formal de las responsabilidades en la institución, en todos los niveles y cargos?

2. ¿Existen brechas o sesgos de género en el acceso a la capacitación, ascensos, promociones y en la remuneración? (Igual salario por igual cargo).

3. ¿Contempla la estructura espacios o mecanismos específicos para la promoción de la igualdad de género en niveles de decisión?

4. ¿Qué implicaciones tiene todo lo anterior para la institución?

Matriz 13		
Fortalezas	Debilidades	Sugerencias de cambio

PASO 4 Análisis de las estrategias de la Defensoría con criterios de género

Objetivo: analizar la existencia o carencia de estrategias institucionales para avanzar en la transversalización de la perspectiva de género en el quehacer de la Defensoría y su vinculación con la misión.

¿Qué son las estrategias?

Describen la forma en que la institución realiza las acciones que conducen el logro de la misión.

Procedimiento

A. Recolección de datos

Actividad 1

Para obtener la información, el equipo de cambio realizará una revisión y análisis de documentos institucionales como marcos normativos, planes estratégicos/anuales y políticas de recursos humanos, comunicación y servicios, entre otros.

A partir de la revisión documental el equipo analiza los siguientes aspectos:

- Existencia de objetivos y políticas institucionales sobre igualdad de género y su vínculo con la misión de la institución.
- Políticas o estrategias institucionales que incluyen o dejan a un lado las diferentes posiciones, roles, necesidades e intereses de hombres y mujeres del personal y población meta de los servicios de la Defensoría.

Analizar objetivos institucionales y estrategias definidas basándose en la guía de preguntas (incluir otros aspectos que consideren relevantes y que no se contemplan).

1. *¿Existen objetivos y políticas institucionales sobre igualdad de género?*
2. *¿Cuáles son los principales temas que se abordan?*
3. *¿Se trabaja con datos desagregados por sexo?*
4. *¿Se identifica con claridad la población meta? (hombres, mujeres o grupos mixtos, así como unidades neutras como familias, personas, población, gremios y productores).*

5. *¿Cuáles son las estrategias que existen para alcanzar estos objetivos y políticas?*

6. *¿Con qué enfoque se trabaja? Mencionar si es neutro, si se centra sólo en las mujeres o transversaliza el género.*

7. *¿Considera los diferentes roles productivos y reproductivos de mujeres y hombres?*

8. *¿Contienen propuestas para incidir en el cambio de roles y estrategias para la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la corresponsabilidad de distintos actores: institución, parejas, familia?*

9. *¿Existe un programa de sensibilización, capacitación y formación al personal técnico y dirigente en temas de género, masculinidad, derechos humanos u otros temas vinculados a la igualdad de género?*

10. *¿Existen acciones para prevenir o reducir los sesgos de género en el ingreso, capacitación y desarrollo y promoción a cargos de dirección de mujeres y hombres que estén subrepresentados?*

11. *¿Se consideran las demandas, necesidades e intereses de las mujeres?*

12. *¿Consideran problemas específicos que enfrentan las mujeres como la violencia intrafamiliar y sexual?*

13. *¿Existen políticas internas para prevenir el acoso sexual?*

14. *¿Existe un código de ética, política de gestión de recursos humanosu otras normativas que incluyan la igualdad de género como valor o principio institucional con sus respectivas acciones y medidas para lograrlo?*

15. *¿Existen acciones afirmativas para equiparar grupos que están en desventaja a lo interno de la institución?*

Actividad 2

Para ampliar o profundizar la información obtenida del análisis de la documentación institucional, se puede realizar una entrevista grupal con el personal de distintos niveles jerárquicos (mujeres y hombres por separado y no más de 12), para validar la información y obtener retroalimentación acerca de las valoraciones preliminares del equipo de cambio.

B. Procesamiento y análisis de información

Las siguientes matrices resumen los resultados de la revisión y análisis de los registros institucionales e información aportada por el personal a distintos niveles.

Matriz 14			
Políticas o estrategias para población meta	**Fortalezas**	**Debilidades**	**Sugerencias de cambio**
¿Existen objetivos o políticas institucionales sobre la igualdad de género?			
¿Cuáles son los principales temas que se abordan?			
¿Se trabaja con datos desagregados por sexo?			
¿Cuáles son las estrategias que existen para alcanzar estos objetivos o políticas?			
¿Con qué enfoque se trabaja? ¿Es neutro, se centra sólo en las mujeres o transversaliza género?			
¿Se identifica con claridad la población metade la Defensoría? (hombres, mujeres o son unidades neutras como familias, personas, población, gremios y productores).			
¿Consideran los diferentes roles productivos y reproductivos de mujeres y hombres?			
¿Consideran las demandas, necesidades e intereses diferenciados de mujeres y hombres?			
¿Consideran problemas específicos que enfrentan las mujeres como la violencia intrafamiliar y sexual?			

Matriz 15			
Políticas o estrategias para el personal	**Fortalezas**	**Debilidades**	**Sugerencias de cambio**
¿Existen objetivos o políticas institucionales sobre la igualdad de género?			
¿Cuáles son los principales temas que se abordan?			
¿Se trabaja con datos desagregados por sexo?			
¿Cuáles son las estrategias que existen para alcanzar estos objetivos o políticas?			
¿Con qué enfoque se trabaja? ¿Es neutro, se centra sólo en las mujeres o transversaliza género?			
¿Consideran los diferentes roles productivos y reproductivos de mujeres y hombres?			
¿Se identifica con claridad la población meta de la Defensoría? ¿Hombres, mujeres o son unidades neutras como familias, personas, población, gremios y productores?			
¿Existe un programa de sensibilización o de capacitación? ¿Hay políticas dirigidas al personal técnico y directivo en temas de género, masculinidad, derechos humanos u otros similares vinculados a la igualdad de género?			
¿Existen acciones para prevenir y reducir los sesgos de género en el ingreso, capacitación y desarrollo y promoción a cargos de dirección para mujeres y hombres que estén sub representados?			
¿Consideran las demandas, necesidades e intereses de las mujeres?			
¿Existen políticas internas para prevenir el acoso sexual?			
¿Existe un código de ética, política de gestión de recursos humanos u otras normativas que incluyan la igualdad de género como valor y principio institucional con sus respectivas acciones y medidas para lograrlo?			
¿Existen acciones afirmativas para equiparar grupos que están en desventaja a lo interno de la institución?			

Basándose en el análisis sobre la estrategia de la Defensoría, el equipo institucional identifica fortalezas y debilidades, además de formular propuestas de cambio y conclusiones sobre la base de la siguiente interrogante: ¿las estrategias institucionales corresponden con la misión de la Defensoría en cuanto al logro de la igualdad de género?

PASO 5 Análisis de los recursos humanos, financieros y materiales con criterios de género

Objetivo: analizar las fortalezas y debilidades institucionales en cuanto a disponibilidad de los recursos humanos, financieros y materiales para el proceso de transversalización de la perspectiva de género en el quehacer de la Defensoría.

¿Qué son los recursos?

Son los recursos humanos, financieros y materiales de los que dispone la institución para ejecutar su quehacer.

Procedimiento

A. Recolección de datos

Para obtener la información, el equipo de cambio puede realizar entrevistas individuales o una grupal a dos o tres personas directivas de áreas administrativas (puede ser de Recursos Humanos, finanzas, logística, entre otros). Se puede enviar al personal la guía de preguntas con antelación e indicar si los aportes provienen de una mujer o de un hombre al procesar la información. También se pueden agregar otros aspectos que se consideren pertinentes.

Guía de preguntas sobre la gestión de los recursos humanos

1. *¿Qué posición ocupan los recursos humanos en la escala de valores de la institución?*
2. *¿Cuál es el nivel de compromiso o acciones afirmativas de la gerencia para la promoción de la representación femenina en todos los departamentos de la institución?*
3. *¿Incorporan o no criterios de igualdad de género en los sistemas de selección, capacitación, promoción y evaluación del desempeño del personal?*
4. *¿Se practica la promoción e incentivos para el personal con criterios de igualdad de género?*

Guía de preguntas sobre recursos financieros y materiales

1. *Los equipos, bienes e infraestructura de la institución, ¿se disponen de forma equitativa entre las estructuras dirigidas o compuestas en su mayoría por hombres o mujeres?*
2. *¿Existe o se carece de metas financieras específicas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres a nivel del personal y de la población meta?*
3. *¿La institución destina su presupuesto con equidad?*

B. Procesamiento y análisis de información

La siguiente matriz resume los resultados de las entrevistas:

Matriz 16

Políticas o estrategias	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias de cambio
Recursos humanos			
¿Qué posición ocupa el área de Recursos Humanos en la escala de valores de la organización?			
¿Cuál es la composición general del personal en los diferentes niveles jerárquicos de la institución?			
¿Existen compromisos o acciones afirmativas de la gerencia para la promoción de la representación femenina en todos los niveles de la institución?			
¿Incorporan criterios de igualdad de género en los sistemas de selección, capacitación, promoción y evaluación del desempeño del personal o no se hace?			
¿Se practica la promoción y los incentivos para el personal con criterios de igualdad de género?			
Recursos materiales y financieros			
¿Los equipos, bienes e infraestructura de la institución, se disponen de forma equitativa entre las estructuras dirigidas o compuestas en su mayoría por hombres o mujeres?			
¿Existen o se carece de metas financieras específicas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres a nivel del personal y de la población meta?			
¿La institución destina su presupuesto con equidad?			

A partir del análisis de los recursos de la Defensoría, el equipo de cambio identifica fortalezas y debilidades y formula propuestas de cambio y conclusiones sobre la base de la siguiente interrogante: ¿cuáles son las fortalezas y debilidades institucionales en cuanto a disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales para el proceso de transversalización de la perspectiva de género en el quehacer de la Defensoría?

PASOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS EXTERNO DE LA DEFENSORÍA

En el ámbito externo el diagnóstico tiene como propósito visualizar el contexto general y aquellos elementos que están fuera de la organización y que influyen en su razón de ser y forma de trabajo. Parte de la revisión de la misión y se continúa con el análisis de todos los elementos externos y su relación con ésta (es el hilo conductor del análisis).

1. *Misión.* Si refleja la igualdad de género como objetivo para guiar el trabajo de la Defensoría.
2. *Factores y actores externos.* Si favorecen u obstaculizan el logro de la Misión de la Defensoría desde la perspectiva de igualdad de género.
3. *Características de hombres y mujeres.* Personas que constituyen la población meta y sus demandas diferenciadas.
4. *Análisis de los servicios.* Lo que brinda la Defensoría desde la perspectiva de género.

La secuencia de pasos para el análisis del ámbito externo institucional debe ser:

PASO 1 Análisis de la misión con criterios de género

Objetivo: analizar si la misión de la institución refleja la igualdad de género como objetivo para guiar su trabajo hacia relaciones más equitativas entre hombres y mujeres, mientras identifica propuestas de cambio.

¿Qué es la misión?

Es el corazón de la institución, resume su razón de ser, lo que quiere lograr y los medios que dispone para ello. Enfoca los esfuerzos de la institución para conseguir sus propósitos fundamentales e indica de manera concreta dónde radica su apuesta. "La misión está ubicada entre la organización interna y el entorno de la institución porque es la imagen interna y consensuada de la organización acerca de lo que debe lograr en el mundo externo".[9]

Este análisis tiene como propósito valorar hasta dónde la misión de la Defensoría refleja la igualdad de género como objetivo para guiar el trabajo de la institución hacia relaciones más equitativas entre mujeres y hombres, de forma que se puedan identificar propuestas de cambio.

9 Concepto tomado de la guía metodológica *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones,* Sigrid Meijer, Patricia Lindo e Ivonne Siú, segunda edición ProPemce, Nicaragua, 2010.

Procedimiento

A. Recolección de datos

Actividad 1

Para obtener información, el equipo de cambio revisa primero las estadísticas del año más reciente en relación con las denuncias, consultas y solicitudes de intervención de la población atendida. Esto puede hacerlo con el apoyo del área respectiva.

Actividad 2

Luego del análisis el equipo hará una entrevista a quien dirija la Defensoría o una entrevista grupal a dos a tres personas directivas del siguiente nivel jerárquico (adjuntos o adjuntas). Se puede enviar la guía de preguntas con antelación. Al procesar la información se debe indicar si los aportes son de mujeres u hombres. La guía es una referencia y se puede modificar, suprimir o agregar otros aspectos.

Guía de preguntas

1. *¿Cuáles son las características socioeconómicas según sexo y edad de las personas que solicitan los servicios de la Defensoría?*
2. *¿Cuáles son las denuncias o solicitudes de intervención por derechos vulnerados más frecuentes de las mujeres usuarias?*
3. *¿Cuáles son las denuncias o solicitudes de intervención por derechos vulnerados más frecuentes de los hombres usuarios?*
4. *¿La misión de la Defensoría se orienta a responder a intereses, demandas, y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres?*
5. *¿La misión de la Defensoría visibiliza a hombres y mujeres o más bien la población meta es neutra?*
6. *¿Considera que hay demandas potenciales relacionadas con los derechos de las mujeres, los hombres y la niñez que no se atienden porque no aparecen como una problemática relevante o porque sus denunciantes no los identifican como tal?*
7. *¿Hay congruencia entre lo que se plantea en la misión y lo que se hace?*
8. *¿Qué aspectos de la misión se deberían cambiar? ¿Es viable introducir esos cambios?*

B. Procesamiento y análisis de información

La siguiente matriz resume los resultados de la entrevista individual o grupal, en base a las respuestas diferenciadas de hombres y mujeres. Las respuestas deben contener las ideas esenciales aportadas.

Matriz 1 / Análisis de la misión por sexo

No.	Preguntas	Respuestas		Propuestas de cambio	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

PASO 2 Análisis de factores y actores externos con criterios de género

Objetivo: analizar de qué manera los factores y actores externos favorecen u obstaculizan el logro de la misión de la Defensoría con enfoque de igualdad de género e identifica oportunidades y amenazas.

¿Qué son los factores y actores externos?[10]

Son elementos, fuerzas o tendencias que actúan desde el exterior de la Defensoría y que incluyen o pueden influir de forma positiva o negativa en el logro de la misión. Toda institución se inscribe en un contexto específico sobre el que influyen factores sociales, culturales, medio ambientales, económicos, tecnológicos y también políticos y jurídicos.

Tipos de factores:

- *Políticos:* normas, convenios nacionales e internacionales, leyes y reglamentos
- *Económicos:* políticas, regulaciones, tributaciones, entre otros
- *Socioculturales:* religiosos, escala de valores, imaginario social, prohibiciones y restricciones para mujeres y hombres y mujeres, entre otros aspectos

El propósito del análisis no es cambiar o influir en los factores externos, sino tener una visión integral de la situación de la institución.

Actores: son instituciones u organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, así como líderes o lideresas, entre otros, que actúan desde el exterior de la Defensoría y que influyen o pueden influir de forma positiva o negativa para el logro de la misión institucional.

Tipos de actores:

- Organizaciones aliadas, redes y plataformas
- Financiadores
- Proveedores de asistencia técnica
- Organismos no gubernamentales, instituciones del Estado, gobiernos locales, sector privado, entre otros aspectos

Los factores y actores externos favorecen u obstaculizan el logro de la misión institucional con igualdad de género.

10 Para profundizar en algunos conceptos utilizados en este apartado, véase la guía metodológica *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones* de Sigrid Meijer, Patricia Lindo e Ivonne Siú, segunda edición, ProPemce, Nicaragua, 2010.

Matriz 2 / Perfil de actores

¿Quiénes son los actores?	Pueden participar	¿Qué interesa conocer?
● Toda organización local o nacional con quien la Defensoría establece relaciones y que tiene participación con el objetivo de cambio. ● Se relacionan con el proceso de transversalización del enfoque de género.	● Instituciones del Estado, ONG, gobiernos locales, redes, plataformas, organizaciones aliadas, financiadores, proveedores de asistencia técnica y sector privado con quienes se establecen relaciones, intercambio de información y obtención de financiamiento en algunos casos.	● Tipo de institución: pública, no gubernamental, de cooperación, internacional, entre otros ● Objetivos y fines ● Misión ● Población meta ● Cobertura ● Fuente de financiamiento

Procedimiento

A. Recolección de datos

El equipo de cambio realizará la revisión y análisis documental, a través de la recopilación de documentos que aporten insumos para el análisis del contexto institucional. Puede tomarse como referencia:

- Estudios sobre el contexto social, cultural, político y económico que rodea a la Defensoría.
- Informes nacionales con datos desagregados por sexo
- Estudios sobre reducción de la pobreza
- Estudios sobre la situación de las mujeres en distintos ámbitos
- Estudios de género sobre la aplicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

A partir de los contenidos de la guía de actividades, se analizará la información requerida de los textos recopilados. Esta guía es una referencia, si se considera pertinente se puede modificar, suprimir o agregar otros aspectos, según el contexto.

Sobre factores

Actividad 1

Elaborar una lista de los factores externos:

- *Factores nacionales o locales (políticos, económicos y socioculturales)* que influyen o pueden influir de forma positiva en la implementación de la igualdad de género para el quehacer de la Defensoría (aquellos factores que tienen mayor impacto en la igualdad de género).
- *Factores nacionales o locales, (políticos, económicos y socioculturales)* que influyen o pueden influir de forma negativa en la implementación de la igualdad de género para el quehacer de la organización.

Actividad 2

Organizar la lista por tipos de factores:

- *Políticos:* normas, convenios nacionales e internacionales, leyes y reglamentos
- *Económicos:* políticas, regulaciones, tributaciones, entre otros
- *Socioculturales:* religiosos, escala de valores, imaginario social, prohibiciones y restricciones para hombres y mujeres, entre otros

Sobre actores

Actividad 1

Elaborar una lista de los actores externos nacionales o locales más próximos a la Defensoría o con quienes interactúa y que influyen o pueden influir de forma positiva para el logro de la misión de la Defensoría y además pueden incidir en cambios institucionales para una mayor igualdad de género (actores con mayor potencial para contribuir al cambio).

Actividad 2

Elaborar una lista de actores que permita identificar qué instituciones u organismos disponen de recursos financieros, conocimientos especializados, experiencia, red de relaciones o influencias que pueden resultar útiles para alcanzar los propósitos de la institución.

B. Procesamiento y análisis de información

Las matrices siguientes resumen los resultados obtenidos con la revisión y análisis documental:

Matriz 3 / Análisis de factores

Factores	Impacto	
	Positivo	Negativo
Políticos		
Económicos		
Socioculturales		

Matriz 4 / Análisis de actores

Actores		Impacto	
		Positivo	Negativo
	Instituciones públicas		
	Organizaciones		
	Sector privado		
	Redes		
	Financiadores		

Matriz 5 / Caracterización de actores						
Nombre del organismo	**Misión**	**Perfil del organismo** (público o privado, comunidad o barrio, municipal, nacional)	**Modelo de intervención** (qué tipo de trabajo realiza: asistencia técnica, jurídica, protección, financiamiento, otros)	**Población meta** (mujeres adultas, mujeres jóvenes, mixtos adultos, mixtos jóvenes, otro / especificar)	**Cobertura del organismo** (prioridades geográficas)	**Fuente de financiamiento**
Instituciones públicas						
Otras organizaciones civiles o de cooperación						
Redes, alianzas						

A partir del análisis sobre los factores y actores, formular conclusiones sobre oportunidades (potenciales posibilidades) y amenazas (obstáculos/riesgos) relevantes para la transversalización del enfoque de género en el quehacer de la Defensoría. Se recomienda priorizar cinco respuestas por tema, aquellas que el equipo de cambio considere más relevantes.

Matriz 6 / Factores	
Oportunidades	**Amenazas**

Matriz 7 / Actores	
Oportunidades	**Amenazas**

PASO 3 Análisis de la población meta y de la demanda con criterios de género

Objetivo: analizar las características de la población meta de la Defensoría y sus diferencias en cuanto a edad, sexo, actividades económicas y sociales (roles), ubicación geográfica, interculturalidad y las demandas diferenciadas de cada segmento específico. Además, valorar si la misión y acciones de la institución responden a la demanda real de los distintos grupos con los que trabaja o quiere trabajar, así como saber qué ajustes hacer para atender sus intereses y necesidades diferenciadas.

¿Cuál es la población meta?

Es el grupo o grupos con potencial demanda de los servicios y productos que brinda la Defensoría y que a través de sus tributos aportan para el uso de este servicio público.

Procedimiento

A. Recolección de datos

Para obtener la información base, el equipo de cambio analizará los registros internos de la Defensoría como planilla, registros sobre quejas, consultas de personas usuarias que denuncian sus derechos vulnerados. Otros insumos pueden ser informes, evaluaciones y estudios sobre la situación de los derechos humanos, que aporten información sobre el área de influencia de la institución, entre otros aspectos.

Basándose en los contenidos de la guía de actividades que se presenta a continuación, se analizará la información requerida de los textos recopilados. La guía es una referencia, si se considera puede modificarse, suprimir o agregar otros aspectos pertinentes, conforme al contexto.

Población meta

Actividad 1

Elaborar una lista de los grupos a los que se brindan servicios y productos.

Actividad 2

Identificar las características de cada grupo en cuanto a:

- Sexo
- Segmento etario al que pertenece
- Estrato socioeconómico
- Origen (urbano, rural)

- Personas originarias de pueblos afrodescendientes
- Nivel educativo
- Estado civil y número de hijas e hijos
- Ocupación o actividades productivas, salario o ayuda familiar, trabajo formal o informal, tiempo completo o parcial, nivel de ingresos

El siguiente ejemplo ilustra la utilidad de esta recomendación:

En términos generales se concluye que el perfil de la persona usuaria de los servicios de la Defensoría es predominantemente femenino. Tiene entre 25 y 34 años, con un nivel de educación bajo (máximo primaria completa), recursos económicos limitados, proviene de sectores económicos menos favorecidos y es mayoritariamente rural (oficinas regionales con más denuncias).
// Diagnóstico de la Defensoría de Los Habitantes, Costa Rica 2013.

Actividad 3

A partir de la información obtenida en los registros, realizar lo siguiente:

- Identificar los roles que desempeñan mujeres y hombres, principales demandas de cada grupo específico (de la población meta que se corresponden con la misión institucional).

- Establecer las diferencias de demandas de la población meta (cuantitativas-cualitativas, de contenido o forma de los servicios o productos), además de las causas de esas diferencias.

A continuación un ejemplo de su utilidad:

Hay una línea muy clara que diferencia los reclamos de los hombres y las mujeres y que responden a los roles socialmente estereotipados. Las mujeres figuran como cuidadoras y los hombres como proveedores. De los indicadores de reclamos por sexo, observamos que se puede inferir que los hombres tienen más puesta la mirada en el espacio público y en algunos aspectos estratégicos.

Los intereses de los hombres se relacionan con las necesidades prácticas, se centran en todo lo respectivo al hombre fuera de su casa, lo que refuerza su rol de proveedor.

En el caso de la mujer la problemática se relaciona con el 'adentro', la familia y el cuidado. La salud, la educación, las cuestiones sociales y lo referido a las situaciones habitacionales.

La Defensoría no retoma estas temáticas como cuestiones de género, aunque las trabaja para incidir en la problemática planteada, lo hace de manera neutra.
// Diagnóstico de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2013.

Actividad 4

Elaborar una lista de los grupos de personas en condiciones de vulnerabilidad de sus derechos y que no realizan denuncias (población meta potencial), como víctimas de violencia intrafamiliar y/o sexual, violación de derechos laborales, falta de acceso a servicios (educación, justicia), población originaria, población rural, entre otros aspectos.

Actividad 5

Identificar en la lista las características de cada grupo potencial (las que sea posible obtener de las fuentes documentales recopilada), en cuanto a:

- Sexo
- Segmento etario al que pertenece
- Estrato socioeconómico
- Origen (urbano, rural)
- Personas originarias de pueblos afrodescendientes
- Nivel educativo
- Estado civil y número de hijas e hijos
- Ocupación o actividades productivas, salario o ayuda familiar, trabajo formal o informal, tiempo completo o parcial, nivel de ingresos

Actividad 6

Para ampliar la información documental, el equipo de cambio realizará entrevistas individuales o de grupo a dos o tres personas directivas del área especializada (niñez, tercera edad, diversidad sexual, interculturalidad). Se puede circular con tiempo la guía de preguntas y al procesar la información se debe indicar quién aporta la información, si una mujer o un hombre.
Las preguntas se pueden ampliar o modificar si se considera necesario.

Guía de preguntas sobre las demandas de la población meta

1. *¿Cuáles son las demandas diferenciadas de cada grupo con que trabaja la Defensoría? (Establezca las diferencias de demandas de la población meta, si son cuantitativas, cualitativas, de contenido o forma, de servicios o productos e indique las causas de las diferencias). ¿Cuáles son potenciales demandas de cada grupo con los que quiere trabajar la Defensoría?*

2. *¿La misión y acciones de la institución responden a la demanda real de los distintos grupos con los que trabaja o quiere trabajar?, ¿qué ajustes deben hacerse para atender sus intereses y necesidades diferenciadas?*

3. *¿Cuáles son las principales demandas de servicio que corresponden con la misión institucional?*

4. *¿Qué tipo de servicios debería ofertar la institución conforme las demandas diferenciadas por género?*

B. Procesamiento y análisis de información

Las siguientes matrices resumen los resultados de la revisión y análisis documental:

Matriz 8 / Servicios y productos que brinda la Defensoría

No.	Grupos actuales	Servicios y productos que brinda la Defensoría	
		A la población femenina	A la población masculina

Matriz 9 / Caracterización de población meta actual y potencial

No.	Grupos actuales	Características (sexo, edad, estrato socioeconómico, origen urbano o rural, persona originaria de pueblo afrodescendiente, nivel de educación, estado civil, número de hijas e hijos, ocupación o actividades productivas, salario o ayuda familiar, trabajo formal o informal, tiempo completo o parcial, nivel de ingresos)	
		Población femenina	Población masculina
No.	**Grupos actuales**	**Roles** Actividades que realizan, principales demandas de cada grupo específico de la población usuaria en relación a la misión institucional	
		Población femenina	**Población masculina**
No.	**Grupos potenciales**	**Características** (sexo, edad, estrato socioeconómico, origenurbano o rural, persona originaria de pueblo afrodescendiente, nivel de educación, estado civil, número de hijas e hijos, ocupación o actividades productivas, salario o ayuda familiar, trabajo formal o informal, tiempo completo o parcial, nivel de ingresos)	
		Población femenina	**Población masculina**

La siguiente matriz resume los resultados obtenidos a través de las entrevistas, diferenciando las de mujeres y hombres. Las respuestas deben recoger las ideas esenciales que se aportaron.

Matriz 10 / Respuestas y propuestas de cambio por sexo

No.	Preguntas	Respuestas		Propuestas de cambio	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

PASO 4 **Análisis de los servicios que brinda la Defensoría con criterios de género**

Objetivo: analizar hasta dónde toma en cuenta la institución en su oferta de servicios, las diferentes posiciones de mujeres y hombres, si éstas responden a sus necesidades diferenciadas y si contribuyen a disminuir brechas e inequidades sociales y de género, lo que da valor a la calidad del servicio.

Condición: es la situación que vive la persona respecto a las condiciones de pobreza, acceso a servicios básicos, recursos productivos, oportunidades de atender su salud o educación.

Posición: se refiere a la ubicación y reconocimiento social, el estatus asignado a las mujeres en relación con los hombres. Esto es inclusión en los espacios de toma de decisiones, a nivel comunitario, iguales salarios por igual trabajo, acceso a la educación y a la capacitación, entre otros.

¿Qué son los servicios y productos?

Son los bienes materiales e inmateriales que brinda la institución a la población meta. El desempeño de la Defensoría se mide por la calidad y cantidad de estos productos o servicios.

Procedimiento

A. Recolección de datos

Para obtener la información, el equipo de cambio realizará una revisión y análisis de los registros institucionales como planes, informes, evaluaciones y sistematizacionesque aporten insumos para el estudio de los servicios que brinda la Defensoría.

Basándose en los contenidos de la guía de actividades para el análisis que se presenta a continuación, se analizará la información requerida tomándola de los textos recopilados. La guía es una referencia y puede modificarse según el contexto.

Actividad 1

Elaborar una lista de los servicios que brinda la institución y desagregar los datos por sexo de las personas que acceden a éstos.

Actividad 2

Para ampliar la información documental, el equipo de cambio realizará entrevistas a grupos de dos o tres personas usuarias de ambos sexos por separado sobre los servicios de la Defensoría. La guía puede circularse con antelación y al procesar la información, separar los aportes de mujeres y hombres. La guía es una referencia y puede modificarse según el contexto.

Guía de preguntas para mujeres usuarias

1. *¿Qué tan accesible es el servicio para las mujeres?*
2. *¿Hasta qué punto satisface la demanda de las mujeres la oferta del servicio?*
3. *¿Hasta qué punto obtiene el servicio de la Defensoría cuando lo necesita?*
4. *¿Hasta qué punto el servicio responde a las demandas y necesidades diferenciadas de las mujeres?*
5. *¿Hasta qué punto se logran los objetivos al que responde el servicio?*

Guía de preguntas dirigidas a hombres usuarios

1. *¿Qué tan accesible es el servicio para los hombres?*
2. *¿Hasta qué punto satisface la demanda de los hombres la oferta del servicio?*
3. *¿Hasta qué punto los hombres obtienen el servicio al momento que lo necesitan?*
4. *¿Hasta qué punto responde el servicio a las demandas y necesidades diferenciadas de los hombres?*
5. *¿Hasta qué punto se logran los objetivos al que responde el servicio?*

B. Procesamiento y análisis de información

Matrices de resultados obtenidos con la revisión y análisis documental.

Matriz 11 / Servicios que brinda la institución a la población meta (desagregar qué tipo de servicio se brinda y cuáles se dan más a mujeres y cuáles más a hombres)

Servicio	Mujeres	%	Hombres	%

Matriz 12 / Resultados de las entrevistas grupales con principales aportes

No.	Preguntas	Respuestas		Propuestas de cambio	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

Basándose en el análisis realizado sobre los servicios que brinda la Defensoría, el equipo institucional formula conclusiones a partir de las siguientes interrogantes:

- En su oferta de servicios, ¿hasta dónde la institución toma en cuenta las diferentes posiciones de mujeres y hombres?
- ¿Hasta dónde responden los servicios a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres?
- ¿Contribuyen los servicios a disminuir brechas e inequidades sociales y de género?

ESTRUCTURA PARA EL INFORME DEL DIAGNÓSTICO

Introducción

Hace referencia al perfil de la Defensoría. Se describen objetivos, alcance, aspectos metodológicos más importantes y referentes conceptuales del diagnóstico. Se plantea el contenido del informe de forma general.

Entorno institucional

Presenta el análisis de factores y actores externos que favorecen u obstaculizan el logro de la misión de la Defensoría con igualdad de género (oportunidades y amenazas).

Análisis del posicionamiento (otros elementos externos)

- **Misión:** presenta un análisis de la misión de la Defensoría para determinar hasta dónde refleja la igualdad de género como objetivo, para guiar el trabajo de la institución hacia relaciones más equitativas entre hombres y mujeres. También si visibiliza a la población para la que trabaja la institución (mujeres y hombres) o si la población meta es neutro.Analiza si toma en cuenta los intereses, demandas y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres.

- **Población meta y demanda:** presenta las características de los grupos metade la institución y sus diferencias en cuanto a edad, sexo, actividades económicas y sociales (roles), ubicación geográfica, pertenencia a pueblos originarios/afrodescendientes y las demandas diferenciadas de cada grupo específico. Se analiza si la misión y acciones de la institución responden a la demanda real o potencial de los distintos grupos con los que trabaja o quiere trabajar, así como qué ajustes deben hacerse para convertirse en una institución sensible al género y a la equidad entre grupos diferentes.

- **Servicios:** hace un inventario de los servicios de la Defensoría y el acceso a éstos (datos cuantitativos desagregados por sexo), señala las brechas existentes. Analiza hasta dónde la institución, en su oferta de servicios, toma en cuenta las diferentes posiciones de hombres y mujeres y hasta dónde responden a sus necesidades diferenciadas y si los servicios contribuyen a disminuir brechas e inequidades sociales y de género. Se valora la calidad de cada servicio que brinda la Defensoría, según la perspectiva de hombres y mujeres que constituyen su población meta.

Análisis de la organización interna: fortalezas y debilidades (elementos internos)

- **Cultura organizacional y estilos de gerencia:** en este aspecto se presentan y analizan los resultados del diagnóstico en relación a la vigencia de esquemas sociales de género en el personal que afectan el quehacer diario de la institución. Se incluye un acercamiento a las actitudes del personal frente al tema de igualdad de género y criterios del personal directivo al respecto.

Presenta un análisis sobre el estilo de gerencia, si el patrón característico de la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones tiene enfoque de género; si la perspectiva de género es un aspecto importante en la gestión de la gerencia y cuál es su actitud en la toma de decisiones: participativa o directiva/autoritaria.

- **Sistemas:** analiza si los sistemas de la Defensoría (información, planificación, monitoreo y evaluación, gestión de recursos humanos) reflejan de manera visible avances en la institucionalización del enfoque de género en el quehacer de la organización; las fortalezas y debilidades para la integración del enfoque de género en el sistema de planificación, monitoreo y evaluación (objetivos, metas, indicadores). También analiza si las evaluaciones toman en cuenta el impacto en hombres y mujeres, a nivel de lapoblación meta e institucional.

Se evalúa si los procesos de trabajo contemplan las diferencias en las distintas posiciones de hombres y mujeres (roles, necesidades, intereses) en la población meta. Además se revisa la participación del personal y población meta en la toma de decisiones, diferenciando entre hombres y mujeres; qué área institucional influye más sobre los asuntos de género, ya sea de forma positiva o negativa, si la información se desagrega por sexo e incluye aspectos de género y el nivel de acceso a ésta del personal femenino y masculino. También incluye si el lenguaje institucional es inclusivo y respetuoso de la equidad de género y si se realiza gestión de conocimientos sobre la perspectiva de género en el quehacer institucional.

- **Estructura:** valora si existe equilibrio entre hombres y mujeres en la división formal e informal de las responsabilidades en todos los niveles, cargos y remuneración en la Defensoría; sobre la existencia o no de mecanismos adecuados y efectivos para la coordinación y consulta entre las diferentes partes de la institución, la influencia de las mujeres de los grupos meta en la formulación de políticas y procesos de implementación; si la estructura contempla espacios específicos para la promoción de la equidad de género en niveles de decisión, si existe unidad de género o punto focal (ubicación en la estructura, rol asignado, experticia, disposición de recursos).

- **Estrategias:** analiza la existencia o no de objetivos institucionales sobre igualdad de género y la vinculación con la misión de la Defensoría; si las políticas o estrategias institucionales toman en cuenta o no las relaciones de inequidad entre hombres y mujeres y si hay reconocimiento de las mujeres como población meta específica. Además revisa si los enfoques y planes de trabajo institucional toman en cuenta o no las diferentes posiciones (roles, necesidades, intereses) de mujeres y hombres que constituyen el personal y la población meta; si se corresponden las estrategias con la misión institucional en cuanto al logro de la igualdad de género.

- **Recursos:** se presenta la composición genérica del personal y de la instancia directiva dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la institución, evalúa la posición que ocupan los recursos humanos en la escala de valores de la organización. Analiza si la selección, capacitación, promoción, remuneración y evaluación del desempeño del personal incorpora o no criterios de equidad de género. Además detecta si existen o no metas financieras específicas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres a nivel del personal y de la población meta; si los equipos y bienes de la organización, así como su infraestructura se disponen equitativamente entre hombres y mujeres o si el presupuesto institucional se destina con equidad.

Principales resultados del diagnóstico

Presenta una síntesis de los hallazgos principales del diagnóstico, las fortalezas y debilidades (a lo interno) y de las oportunidades y amenazas en el entorno institucional y en otros elementos del ambiente externo.

Conclusiones y recomendaciones

El informe cierra con este apartado en el que se presentan las principales conclusiones generales que permite el análisis realizado y las principales recomendaciones cuya consideración resultaría relevante para la continuidad del trabajo de incorporación del enfoque de género en el quehacer de la Defensoría.

Estructura del informe

Anexo 1 Glosario

Contiene palabras, conceptos y siglas de importancia para la comprensión de la transversalización de género y aplicación de los instrumentos y herramientas sugeridas para el diagnóstico.

Anexo 2

Índice de matrices, tablas o gráficos elaborados a partir de la información disponible, independientemente de si fueron utilizadas o no dentro del informe. Tales matrices estarán organizadas en función del índice de contenido de este informe.

BIBLIOGRAFÍA

- *Capacity Works, El modelo de gestión para el desarrollo sostenible*, Cooperación Técnica Alemana, Eschborn 2009.

- *Develando el género: elementos conceptuales básicos para entender la equidad*, María Cecilia Alfaro, Comp. Lorena Aguilar, Ana Elena Badilla.1a. ed. San José, C.R.: Absoluto, 1999.

- *Cómo elaborar una estrategia de género para una Oficina de País,* PNUD El Salvador, 2004. Disponible en: www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=905&pub_id=493&ml=1&m

- *Gerencia de Recursos Humanos y Equidad de Género en la Administración Pública,* Proyecto de Promoción de Políticas de Género, Cooperación Técnica Alemana, Nicaragua, 2002.

- *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género*, Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, Uruguay, enero de 2011. Disponible en: www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf

- *Haciendo realidad la equidad en las organizaciones, guía metodológica*, Sigrid Meijer, Patricia Lindo e Ivonne Siú, segunda edición ProPemce, Nicaragua 2010.

- *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, México, 2006, adicionada, Diario Oficial de la Federación, 14 de noviembre de 2013.

- *Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, México, 2007, reformada el 2 de abril de 2014.

- *Operacionalización de la transversalidad del principio doctrinario de género en la planificación institucional, guía metodológica,* departamento de Género, Policía Nacional de Nicaragua, Managua, 2011.

- *Manual de actuación legislativa para incluir el enfoque de género en el proceso de formación de la Ley*, Asamblea Nacional de Nicaragua, 2013.

- *Modernización Institucional con Equidad de Género en la Policía Nacional de Nicaragua*, proyecto de Promoción de Políticas de Género, Cooperación Técnica Alemana, Nicaragua, 2005.

- *Transversalización de género en América Latina y el Caribe,* División de Asuntos de Género, CEPAL 2011 (www.cepal.org/oig).

- Plan de Trabajo de la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO). Disponible en: http://generoredmujerfio.wikispaces.com/

ANEXO 1

Glosario*

Acciones afirmativas: es el conjunto de medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Brechas y discriminación de género: al iniciar el trabajo hacia la transversalización de la perspectiva de género es preciso comenzar visibilizando las desigualdades, relevando situaciones que den cuenta de brechas de género, esquemas de segregación y diversas formas de discriminación.

Las brechas de género son disparidades que existen entre hombres y mujeres en cuanto a sus posibilidades de participar, crecer, acceder a recursos, ejercer derechos, obligaciones, recompensas, espacios de poder, etc.

Existen brechas porque hay reglas de juego dispares. Las remuneraciones totales percibidas por las mujeres suelen ser más bajas que las de los hombres. En buena medida esto se debe a que las obligaciones familiares que les son asignadas les impiden realizar horas extra en el trabajo. El menor acceso al trabajo remunerado como resultado de una sobrecarga de trabajo no remunerado configura un trato inequitativo.

Por otra parte, la menor carga de responsabilidades familiares que según se asume tienen los hombres, los coloca en posición de trabajar más horas remuneradas. Así acceden a mayores ingresos a costa de largas jornadas de trabajo remunerado y de ausencia de sus hogares.

Las brechas de género pueden ser analizadas como las consecuencias concretas de discriminaciones tanto directas como indirectas:

La discriminación indirecta suele ser el resultado de la convergencia de una serie de hechos, acciones y/o decisiones que seguramente no fueron planificadas con tal intención, pero que no obstante, generan situaciones de desventaja reales para algunas personas. En la medida en que la discriminación indirecta se hace justamente visible a través de los efectos que provoca, suele conocerse también como "discriminación por los efectos" o "discriminación estadística".

Algunos efectos de la discriminación indirecta toman la forma de:

Segregación ocupacional horizontal, que hace que las mujeres se concentren en determinados empleos y los hombres en otros. Las mayores concentraciones de mujeres se corresponden con los empleos usualmente caracterizados como "femeninos" en tanto están asociados a los cuidados y a la asistencia (maestra, enfermera, limpiadora, secretaria, pediatra,entre otras profesiones u oficios) y suelen ser menos valorados simbólica y económicamente.

Segregación ocupacional vertical, también conocida como "techo de cristal" corresponde a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las organizaciones. Esto se debe a la conjunción de múltiples variables: menores oportunidades de formación continua, mayores dificultades para conciliar sus vidas personales y laborales a medida en que se incrementan las demandas del puesto, criterios sesgados de los jefes y decisores, prejuicios o esquemas "androcéntricos" sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etc.

Una de las herramientas utilizadas para la compensación de la discriminación y el acortamiento de las brechas de género, es la adopción de "acciones afirmativas". Son estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades, por medio de medidas que compensen o corrijan las discriminaciones. Tienen carácter temporal, están justificadas por la existencia de la discriminación contra grupos de personas y resultan de la voluntad política de superarla (De Barbieri, 2002).

Discriminación: es toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas.

Discriminación contra la mujer: es toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.

Derechos humanos de las mujeres: refiere a los derechos que son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales contenidos en la Convención sobre la Eliminación de Todos las Formas de Discriminación contra la Mujer (conocida como Cedaw por sus siglas en inglés), la Convención sobre los Derechos de la Niñez, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem Do Pará) y demás instrumentos internacionales en la materia.

Defensoría del Pueblo: su misión es proteger y difundir los derechos constitucionales de las personas y la comunidad. Supervisan el cumplimiento de los deberes del Estado y la prestación de servicios públicos. Poseen una visión neutral de los derechos humanos y en muchos casos carecen de un diseño organizacional que incorpore una política de equidad de género eficaz.

Empoderamiento de las mujeres: es un proceso por medio del cual las mujeres transitan de cualquier situación de opresión, desigualdad, discriminación, explotación o exclusión a un estadio de conciencia, autodeterminación y autonomía, el cual se manifiesta en el ejercicio del poder democrático que emana del goce pleno de sus derechos y libertades.

Federación Iberoamericana de Ombudsman (FIO): reúne a defensorías del pueblo, procuradurías de Derechos Humanos y dirigentes de comisiones de Derechos Humanos de 20 países de Iberoamérica, con 75 oficinas de *ombudsman* de nivel nacional y subnacional.

Género: es una construcción social y no un "hecho natural". Las identidades de género se naturalizan a través de los procesos de socialización, asumiéndose que las características asignadas son innatas y por tanto inmodificables y determinantes.

Género relacional: las identidades de género se construyen en la interacción social. No cabe pensar en "varones" o "mujeres" como grupos sociales aislados, sino en función de las relaciones sociales que se establecen entre uno y otro.

Género cambiante: las relaciones de género varían según su contexto, momento histórico y lugar geográfico. Asimismo, es posible que sean transformadas mediante la intervención del Estado, a través de políticas públicas como leyes de igualdad de derechos y oportunidades, políticas institucionales de igualdad de género, políticas educativas y presupuestos públicos con enfoque de género.

Género alimentado por los estereotipos: un estereotipo es una generalización comúnmente aceptada por una sociedad, una idea simplificada adjudicada –muchas veces de forma inconsciente– a un grupo social que incluye aseveraciones y predicciones sobre su comportamiento. Las expectativas depositadas sobre las mujeres respecto a la reproducción (maternidad), condicionan con más fuerza sus identidades de género que el mismo hecho biológico respecto a los varones. De esta manera la posibilidad de ser madres genera un estereotipo que hace que la sociedad espere de todas las mujeres conductas asociadas a la dulzura, la sensibilidad, la compasión, el sacrificio, la capacidad de sacrificarse y postergarse por las otras personas.

Género jerárquico: las diferencias que se establecen entre varones y mujeres no son neutras, por el contrario, las sociedades atribuyen mayor importancia y valor a las características y actividades asociadas con lo masculino (en tanto públicas y remuneradas frente a las "privadas" y sin valor económico mensurable atribuidas a las mujeres). De esa manera se producen relaciones desiguales de poder que históricamente imponen el dominio de los varones.

Los movimientos feministas surgen ante la necesidad de revertir esta injusticia, integrados en su mayoría por mujeres que veían vulnerados sus derechos humanos y buscaban la equiparación de sus derechos civiles. A medida que fueron integrándose a otros movimientos sociales y generaron conocimiento que sustentara su lucha, otros derechos también vulnerados se sumaron a sus reivindicaciones.

Desde su heterogeneidad, las actuales corrientes feministas coinciden en la persecución de la equidad de género con la mira puesta en el horizonte de la igualdad, lo que evidencia las desventajas que este sistema impone tanto a varones como a mujeres.

Igualdad entre mujeres y hombres: ha quedado ampliamente demostrado que la igualdad jurídica en términos de libertades y de derechos –idea fuerza del pensamiento de la modernidad– si bien es condición *sinequanon*, no logra evitar que las mujeres continúen relegadas en los diversos ámbitos, así como tampoco ha eliminado el racismo, la xenofobia ni otras formas de discriminación.

Ante el sexismo, concretamente la igualdad de hecho no ha podido responder al principal argumento al que se recurre para explicar y justificar la subordinación de la mujer: la diferencia biológica y sus condicionantes (reales y supuestas). Por fortuna esta acotada idea de igualdad se ha visto enriquecida de forma significativa por las corrientes que durante la segunda mitad del siglo XX han reivindicado la valoración y validación de la diferencia y/o diversidad.

De este modo, el valor del trato diferente se ha incorporado a los desiguales para asegurar la igualdad real; una idea democratizadora que establece una suerte de equivalencia jurídica de las diferencias.

Esta noción de "equivalencia a pesar de la diferencia" permite salvar la discusión sobre el peso de la diferencia sexual en las desigualdades de género. La reivindicación de la diversidad no sólo rescata el derecho a la identidad, sino que echa por tierra los discursos que sostienen que una actitud o conducta es "esencialmente masculina" o "esencialmente femenina", haciendo hincapié en las diferencias culturales, socialmente adquiridas y que permite asumir la igualdad de oportunidades y derechos entre varones y mujeres, aunque no seamos idénticos (Ferrajoli, Luigi: 1999).

La búsqueda de la igualdad de género implica la adopción de una convención o pacto social, según la cual varones y mujeres son equivalentes. En tanto valen lo mismo, deben ejercer todos sus derechos independientemente de su sexo. Plasmar este principio exige la promoción de la equidad de género, dadas las desigualdades que imponen los sistemas de género imperantes. La noción de equidad de género está fuertemente vinculada a la idea de justicia, puesto que busca reparar los desbalances existentes entre varones y mujeres equiparándoles en el ejercicio efectivo de sus derechos.

Si bien las desigualdades entre varones y mujeres son injustas, en muchas circunstancias es preciso un tratamiento desigual para revertirlas. De esta manera, la equidad de género implica igualdad de trato para varones y mujeres ante iguales circunstancias y un trato diferencial en respuesta a desiguales situaciones de partida.

En este sentido, la noción de equidad de género no implica renegar de las diferencias intrínsecas entre varones y mujeres, sino la permanente intención de que estas diferencias no se traduzcan en desigualdades de poder, oportunidades y derechos, es decir en desventajas de unas personas con respecto a las otras.

Igualdad de género: situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recursos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.

Igualdad sustantiva: es el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Las organizaciones, el cambio social y la equidad de género: una organización puede ser descrita como el entramado resultante de las interacciones de personas y grupos, de prácticas sociales, de normas y de dispositivos técnicos. Este entramado que se construye de forma siempre única, de acuerdo a rutinas y dinámicas contingentes, imprime a cada organización una cultura organizacional particular, que refleja y al mismo tiempo reinterpreta los preceptos que imperan en la sociedad a la que pertenece.

De este modo, las organizaciones juegan un rol protagónico como agentes de construcción de la sociedad en la que se encuentran integradas. Partiendo de que el mundo del trabajo constituye el ámbito primario del sostén y reproducción de las desigualdades de género, la centralidad que las organizaciones tienen en el mismo las convierte en objetivos privilegiados de las políticas de género, y más concretamente, de particular interés para el *gender mainstreaming*.

Sin embargo, es importante aclarar que la transformación de las relaciones de género desde las organizaciones, no puede circunscribirse a éstas como si se tratara de sistemas cerrados. No debe operar sólo en las organizaciones sino desde éstas hacia la sociedad.

Misoginia: son conductas de odio hacia la mujer y se manifiesta en actos violentos y crueles contra ella por el hecho de ser mujer.

Perspectiva de género: concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.

Es una visión científica, analítica y política sobre las mujeres y los hombres. Se propone eliminar las causas de la opresión de género como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el género. Promueve la igualdad entre los géneros a través de la equidad, el adelanto y el bienestar de las mujeres; contribuye a construir una sociedad en donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, la igualdad de derechos y oportunidades para acceder a los recursos económicos y a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones.

Perspectiva de género y *gender mainstreaming:* la perspectiva de género consiste en una clave de interpretación de la realidad social que busca visibilizar y desnaturalizar los condicionamientos socioculturales que establecen y mantienen desigualdades de poder entre varones y mujeres, con el fin de promover sociedades más equitativas. El *gender mainstreaming,* habitualmente traducido al español como "transversalización de la perspectiva de género", suele interpretarse desde dos ángulos: como estrategia política dirigida a converger a todos los actores sociales hacia la búsqueda de la igualdad de género, o como una serie de herramientas pensadas para el análisis y la orientación de acciones tendientes a la igualdad de género (Rigat-Pflaum, 2008).

Estas dos concepciones no tienen por qué entrar en conflicto pues "se trata de un enfoque transformador, dotado de un cuerpo teórico propio que apunta a analizar los impactos diferenciados del sistema de género en hombres y mujeres, el que permite tener en cuenta

las especificidades de las personas como seres integrales y que, al mismo tiempo, ayuda a implementar medidas para corregir las desigualdades" (ibid).

El concepto *mainstreaming*, aunque de amplio uso entre quienes abordaban los programas de desarrollo desde una perspectiva de género, fue explícitamente adoptado por primera vez en macropolítica a partir de la IV Conferencia Mundial De la Mujer, en Beijing, 1995.

La Plataforma de acción de Beijing requiere a "los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del *mainstreaming* de género en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres respectivamente". La idea es que los temas relativos a la igualdad de género sean parte de la agenda política principal en lugar de ser un asunto anexo, para el que hay que crear medidas y recursos adicionales.

PROFIO: desarrolla una gestión de conocimiento efectiva entre los miembros de las contrapartes, para trasladar conocimientos teóricos y brindar una capacitación que produzca resultados en forma de políticas institucionales de género. Esto lo hace a través de capacitación asesorada orientada a resultados, para implementar un proceso de transversalización de género en instituciones miembros de la FIO.

Red de Defensorías de Mujeres de la FIO (RDM): es un espacio de coordinación, aprendizaje colectivo e incidencia en las defensorías del pueblo de los países y ciudades que la integran. Se consolidó para una mejor defensa y exigibilidad de los derechos de las mujeres. En este contexto se enmarca en el proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género en las defensorías, según el plan de trabajo de la RDM, contraparte del proyecto PROFIO-GIZ.

Sistema sexo/género: en primer lugar es necesario realizar una distinción elemental entre dos vocablos que suelen usarse muchas veces como sinónimos pero que, como se verá, no son intercambiables.

El "sexo" se refiere al conjunto de características anatomo-fisiológicas que distinguen a hombres y mujeres. A partir de estas diferencias, las sociedades elaboran y asignan un conjunto de atributos para cada uno convirtiéndoles en "mujeres" y "varones". Es a estos atributos construidos socioculturalmente a lo que nos referimos cuando hablamos de género.

El "sistema sexo-género" comprende el conjunto de "formas y patrones de relacionamiento social, prácticas asociadas a la vida cotidiana, símbolos, costumbres, identidades, vestimenta, tratamiento y ornamentación del cuerpo, creencias y argumentaciones (…)" (Anderson, 1997 en 2006), así como imperativos éticos, que definen cuáles son las conductas masculina y femenina adecuadas.

Así, a través de los procesos de socialización, quienes integran una sociedad reconocen y aprenden qué derechos, responsabilidades, restricciones y recompensas están definidas para varones y mujeres, y por consiguiente, qué sanciones corresponden a la trasgresión o desviación de tales mandatos.

Los sistemas de género se sustentan en ideologías fuertemente arraigadas en los imaginarios colectivos y en múltiples instituciones que los legitiman y reproducen como la familia, los medios masivos de comunicación, las instituciones educativas, jurídicas, religiosas y económicas, entre otras.

El trabajo realizado en la esfera reproductiva consiste básicamente en la satisfacción de las necesidades cotidianas de los miembros del hogar, se denomina así no sólo porque involucra la procreación y cuidado de los niños y niñas, sino también la reproducción social, es decir, la de los valores y costumbres de la comunidad. En su mayoría se realiza por mujeres y suele ser invisibilizado, no valorado y no remunerado.

En cambio, el trabajo hecho en la esfera productiva es remunerado (económicamente valorado) y así simbólicamente más apreciado, de hecho es al único que se le asigna un valor monetario para calcular los bienes y servicios producidos por las economías del mundo actual. El trabajo no remunerado no suele ser reconocido como "trabajo", quien por tradición ocupa el rol de proveedor más "prestigioso" es el varón.

Si bien las mujeres han participado históricamente de la esfera productiva, al incrementar de forma sensible su presencia desde la segunda mitad del siglo XX, la división sexual del trabajo antes descrita, se reproduce en el mercado de trabajo y en los ámbitos organizacionales. Así, mujeres y varones desempeñan tareas que reflejan lo que la sociedad considera como "propias de sus sexos". En este sentido, en el mercado de trabajo, las mujeres suelen concentrarse en empleos vinculados a educación, servicios de salud, servicio doméstico, entre otros, los que reproducen el trabajo del mundo doméstico o reproductivo.

Transversalidad: es el proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género, con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas públicas, actividades administrativas, económicas y culturales en las instituciones públicas y privadas.

* La información de este acápite fue extraída del marco conceptual de la *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género,* Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género (Uruguay 2011).

ANEXO 2

Índice de matrices y gráficos

Pasos y herramientas de trabajo para el análisis interno de la Defensoría	
Caracterización del éxito según el sexo	18
Cultura organizacional	20
Estilos de gerencia	20
Fortalezas–debilidades cultura organizacional	20
Fortalezas–debilidades estilos de gerencia	20
Fortalezas–debilidades de los sistemas	24
Personal de dirección por sexo	27
Distribución del personal por rango de edades	28
Nivel académico desagregado por sexo.	29
Distribución del personal por cargos desagregada por sexo	29
Ascensos y promociones por sexo	29
Capacitaciones por sexo	30
Fortalezas, debilidades, sugerencias de cambio	30
Políticas o estrategias para población meta	33
Políticas o estrategias para personal	34
Políticas o estrategias para recursos materiales y financieros	36
Gráficos	
Gráfico 1 Personal de dirección por sexo	26
Gráfico 2	27
Gráfico 3 Porcentaje del personal por sexo	28
Pasos y herramientas de trabajo para el análisis externo de la Defensoría	
Análisis de la misión por sexo	38
Perfil de actores	39
Análisis de factores	41
Análisis de actores	41
Caracterización de actores	42
Factores: oportunidades y amenazas	42
Actores: oportunidades y amenazas	42
Servicios y productos que brinda la Defensoría	46
Caracterización de población meta actual y potencial	46
Respuestas y propuestas de cambio por sexo	47
Servicios que brinda la institución a la población meta	49
Resultados de las entrevistas grupales con principales aportes	49

Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana de Ombudsman

Federación Iberoamericana del Ombudsman

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH