



**Herramienta de  
evaluación de  
la inclusión  
organizacional**  
*Guía del facilitador*

# ÍNDICE

---

Introducción	3
Comprender las evaluaciones organizacionales	4
Metodología	4
<hr/>	
Sección 1: Antes de la evaluación	5
Sección 2: Durante la evaluación	8
Sección 3: Después de la evaluación	10
<hr/>	
Apéndices	12
Apéndice A: Términos clave	12
Apéndice B: Métodos y técnicas de recopilación de datos complementarios	13
Apéndice C: Modelos de agendas para la implementación de la evaluación	14
Apéndice D: Profundizar: afirmaciones de sondeo adicionales para cada dominio	16
Apéndice E: Facilitar conversaciones difíciles	18
Apéndice F: Plantilla de consentimiento informado	19
Apéndice G: Guía de referencia rápida de objetivos SMART	20
Apéndice H: Plantilla y recursos de planificación de acciones	20

## Introducción

Es más probable que la democracia se desarrolle y perdure cuando todos los miembros de una sociedad son libres de participar e influir en los resultados políticos sin discriminación o miedo a amenazas o represalias. La inclusión de comunidades marginadas, incluidas mujeres, jóvenes, personas con discapacidades, minorías étnicas y religiosas, pueblos indígenas y comunidades de lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, queer e intersexuales (LGBTQI+), es fundamental para crear legitimidad y garantizar una amplia aceptación de los procesos democráticos representativos. Sin embargo, para que se produzca una inclusión significativa y un cambio transformador, éste debe anclarse y operacionalizarse a nivel institucional, tanto dentro de las instituciones y organizaciones formales como de las informales. Según CIVICUS, “además de simplemente reunir a personas diversas, se necesitan iniciativas persistentes, comportamientos específicos y prácticas intencionales para aprovechar y vigorizar el potencial de la diversidad para conducir a resultados diversos y culturas organizacionales inclusivas”.<sup>1</sup> Las investigaciones muestran que las organizaciones que son capaces de institucionalizar la inclusión crean entornos de trabajo donde el personal se siente más valorado y conectado con la misión y los valores de la organización, y, por lo tanto, están más motivados para apoyar a la organización a lograr sus objetivos generales y contribuir a los estándares democráticos generales. Con esto en mente, el Instituto Nacional Demócrata (National Democratic Institute, NDI) desarrolló la Herramienta de evaluación de la inclusión organizacional para ayudar a las organizaciones de la sociedad civil (civil society organization, CSO) a institucionalizar eficazmente la diversidad y la inclusión en sus programas o iniciativas y procesos internos.

El proceso de evaluación facilitado está diseñado para ser interactivo, permitir el aprendizaje y fomentar el intercambio y la exploración en equipo. La institucionalización de la inclusión, como la práctica de la inclusión en sí, es un proceso. En definitiva, los resultados de la evaluación deben ayudar al establecimiento de prioridades y la planificación de acciones, de modo que haya una hoja de ruta para el cambio organizacional. La evaluación puede ser un proceso que se realice una sola vez o se puede repetir con regularidad para monitorear el progreso según el plan de acción e identificar nuevas áreas que necesiten fortalecimiento. La evaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de reflexionar sobre su estado actual y generar un debate que permitirá al personal aprender sobre las mejores prácticas reconocidas, así como aprender unos de otros.

### Se evalúan siete dominios organizacionales, que incluyen:

1. Gobernanza y liderazgo
2. Planificación estratégica y formulación de políticas
3. Comunicaciones
4. Accesibilidad, seguridad y protección
5. Personas, cultura y aprendizaje
6. Diseño, gestión y evaluación de iniciativas organizacionales
7. Asociaciones externas y acción colectiva

Las secciones a continuación incluyen consideraciones y técnicas para ayudar a prepararse y facilitar la evaluación, como instrucciones paso a paso, modelos de preguntas para ayudar a los facilitadores a indagar más en las áreas de dominio, así como términos y definiciones clave. Los facilitadores y los participantes usarán la calificación que se encuentra debajo de cada dominio para ayudar a definir las brechas y orientar las decisiones respecto a la necesidad de cambio y los planes de acción. En colaboración con la organización, el facilitador debe revisar y ajustar las acciones sugeridas para definir y llegar a un acuerdo sobre los pasos a seguir, las responsabilidades, el plazo y los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones, y cómo dichas acciones se monitorearán y medirán.

**Se recomienda que el facilitador lea esta guía en su totalidad antes de comenzar el proceso de evaluación.**

<sup>1</sup>Para obtener más información, consulte las 10 prácticas principales de diversidad e inclusión de Civicus.

## **Comprensión de las evaluaciones organizacionales**

El propósito principal de realizar una evaluación organizacional es obtener una comprensión exhaustiva de las fortalezas y debilidades de una organización. Este conocimiento permite a las organizaciones identificar áreas que requieren mejora y desarrollar estrategias para reforzar su desempeño organizacional y sostenibilidad.

Las evaluaciones organizacionales pueden adoptar diversas formas según las necesidades y objetivos específicos de la organización. Los tipos comunes de evaluaciones organizacionales incluyen, entre otros:

- 1) evaluaciones de desempeño que analizan la capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos y metas;
- 2) evaluaciones culturales que evalúan la cultura y el ambiente organizacional;
- 3) evaluaciones de liderazgo que analizan la efectividad del liderazgo dentro de la organización; y
- 4) evaluaciones estructurales que evalúan la efectividad de la estructura organizacional.

Estas evaluaciones no son excluyentes unas con otras; en muchos casos, puede ser lógico que las organizaciones utilicen una combinación de estas metodologías. Cuando se evalúan los diversos aspectos de una organización, como su estructura, procesos y cultura, el liderazgo y el personal obtienen perspectivas valiosas sobre aquello en lo que la organización se desempeña bien y sobre las áreas que se pueden mejorar. Esta comprensión crea una base para que las organizaciones desarrollen estrategias para desarrollar sus fortalezas y abordar áreas en las que la mejora podría ser beneficiosa, lo cual en definitiva conduce a un mejor desempeño y mejores resultados.

## **Metodología**

Dada la diversidad de las CSO en todo el mundo, esta herramienta deberá adaptarse a la organización, sus prioridades y el contexto en el que esta opera. Esta guía proporciona una variedad de opciones que las organizaciones pueden utilizar para adaptar la evaluación con el fin de satisfacer sus necesidades y prioridades. Sin embargo, el énfasis central en la inclusión interseccional, la consideración de múltiples identidades que se entrecruzan y el acceso al poder debe permanecer constante independientemente del tipo o tamaño de la organización. Las CSO pueden utilizar este proceso de evaluación y sus hallazgos como una oportunidad para brindar apoyo y desarrollar la comprensión y aceptación de los principios de inclusión. Esta herramienta utiliza una combinación de técnicas de recopilación de información para adaptarse al tamaño y la capacidad de la organización, y para garantizar que se recopilen los datos más relevantes y útiles. La herramienta de evaluación establece las áreas de análisis y los tipos de información que se deben recopilar; sin embargo, la recopilación de datos puede adoptar diversas formas.

# SECCIÓN 1: ANTES DE LA EVALUACIÓN

## Consideraciones y técnicas

- Esta herramienta no está diseñada para ser una herramienta única aplicable a todos los casos. Cada organización que realice esta evaluación tendrá necesidades, contextos y entendimientos diferentes con respecto a la inclusión. La siguiente guía busca construir un proceso que pueda adaptarse a diferentes contextos organizacionales; los facilitadores deben colaborar con la organización para determinar qué proceso funcionará mejor en cada caso.
- La objetividad es fundamental para preparar e implementar esta herramienta. Para poder obtener comentarios sinceros, generar un diálogo abierto y crear aceptación institucional, los participantes deben comprender que el proceso es objetivo. El proceso y los objetivos de la evaluación deben ser transparentes y se deben comunicar con claridad a los participantes antes de la evaluación.
- La implementación efectiva de esta evaluación requiere una detenida consideración de las necesidades organizacionales y un análisis contextual antes de comenzar. Los pasos 1 a 3 describen la preparación que debe llevarse a cabo antes de la implementación de la planificación. Los pasos 4 y 5 detallan cómo realizar la evaluación, y los pasos 6 y 7 cubren qué hacer después de la evaluación.
- La selección de los participantes para esta evaluación debe realizarse con cuidado y con el objetivo de establecer un entorno de diálogo productivo, con equilibrio de poder y libre de juicios. La evaluación busca ser un proceso interactivo de autoevaluación que reúna al personal de todos los niveles; por lo tanto, los participantes deben ser representativos de los departamentos de la organización y de la diversidad interna.<sup>2</sup>

## Paso 1: Análisis con la organización y adaptación de la herramienta

Antes de que se realice cualquier adaptación de la herramienta, el facilitador debe entablar conversaciones iniciales con el liderazgo de la organización para comprender sus prioridades. Estas conversaciones deben apuntar a comprender cómo la organización define la diversidad y la inclusión, y en qué medida, si es que lo hace, la organización está pensando y priorizando la diversidad y la inclusión en sus operaciones y programas o iniciativas. Durante la conversación, el facilitador también debe evaluar el interés de la organización en profundizar las prácticas organizacionales para fortalecer la diversidad y la inclusión, reconociendo que la aceptación es fundamental para el proceso, y medir las posibles barreras para el cambio. La evaluación debe llevarse adelante de una manera que comprenda que la organización está dispuesta a participar en estos análisis y reconozca su apertura al cambio.

La herramienta tiene como objetivo responder a las necesidades e intereses de un conjunto diverso de CSO y está estructurada para que las organizaciones puedan realizar la evaluación con apoyo limitado del facilitador. La herramienta también está diseñada para permitir que las organizaciones utilicen la evaluación para volver a aplicarla con regularidad a fin de monitorear la efectividad de acciones anteriores, evaluar el progreso realizado en comparación con los planes de acción e identificar nuevas áreas que necesiten fortalecerse.

La administración de esta evaluación también debe tener en cuenta el tiempo y la atención que se necesitan para la implementación. Las organizaciones deben planificar el período de evaluación para evitar conflictos (p. ej., actividades de campaña críticas o recaudación activa de fondos) y garantizar que los participantes dispongan de tiempo, atención y recursos suficientes para dedicarle al proceso de evaluación.

Una vez que la herramienta se ha adaptado a las necesidades y al contexto de la organización, también debe traducirse. Lo ideal es que la traducción sea realizada por alguien con experiencia en el tema de la inclusión, a la lengua madre del facilitador y de los participantes. También se deben distribuir copias de la herramienta traducida a los participantes al menos una semana antes de que se programe la evaluación, a fin de darles tiempo para que la lean, planteen cualquier pregunta o inquietud y reciban cualquier aclaración o explicación necesaria.

<sup>2</sup> Las organizaciones también pueden considerar incluir a miembros de la junta, voluntarios u otras partes relevantes de la red. Esto es una recomendación para organizaciones de menor tamaño o que tengan una cantidad significativa de voluntarios.

## Paso 2: Análisis de contexto y revisión preliminar

Los facilitadores deben comenzar revisando los términos y definiciones clave que encuentran en el **Apéndice A**. También es fundamental que los facilitadores comprendan el contexto en el que opera la organización y cómo este afecta sus iniciativas, prioridades y estructuras organizacionales. Esto puede requerir un análisis de contexto para comprender mejor los marcos legales existentes que se relacionan con comunidades específicas, leyes laborales locales y leyes relacionadas con el registro y la presentación de informes de una sociedad civil, así como tratados o convenciones internacionales que el país puede haber firmado o ratificado. También puede ser beneficioso para el facilitador colaborar con la organización para establecer correlaciones con organizaciones similares para ver posibles ejemplos comparativos a la hora de llevar a cabo el análisis de contexto.

Además del conocimiento contextual, el facilitador debe revisar los documentos organizacionales existentes (en la medida en que existan), tales como estatutos, planes estratégicos, planes de trabajo anuales, políticas de recursos humanos, declaraciones de misión, visión y valores, y estrategias de comunicación con una perspectiva de inclusión como una forma de identificar brechas iniciales. Para algunas organizaciones, el análisis del contexto y la revisión preliminar pueden proporcionar datos suficientes para comenzar a identificar prioridades y desarrollar pasos a seguir. Sin embargo, en otros casos, es posible que sea necesario recopilar datos adicionales. Los métodos y técnicas de recopilación de datos complementarios se pueden encontrar en el **Apéndice B**.

## Paso 3: Determinación del estilo de facilitación y la logística

Una vez que se completen el análisis de contexto y la revisión preliminar, es hora de determinar el estilo de facilitación y la logística de la evaluación. Esta herramienta se diseñó para implementarse con un facilitador experimentado que esté familiarizado con los enfoques de inclusión, y que, idealmente, tenga experiencia en el apoyo a las CSO en su desarrollo organizacional. También es importante considerar la dinámica de grupo y de poder, y cómo esto puede afectar los niveles de participación y el sesgo en las respuestas. Para determinar el mejor formato y estilo de facilitación para cada organización, el facilitador debe leer las opciones a continuación. Tenga en cuenta que las sugerencias a continuación son solo aproximaciones; cada organización debe colaborar con el facilitador para determinar qué formato y estructura servirán mejor a su organización.

Opción 1: Sesiones plenarias completas	Opción 2: Sesiones en grupos pequeños
<p>Para quién es mejor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizaciones que están menos familiarizadas con temas de diversidad e inclusión</li><li>• Organizaciones de menor tamaño y donde los miembros del personal se conocen bien entre sí</li><li>• La cantidad de facilitadores disponibles es limitada</li></ul>	<p>Para quién es mejor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizaciones que tienen más experiencia en la inclusión</li><li>• Organizaciones de mayor tamaño y donde los miembros del personal no se conocen bien entre sí</li><li>• Organizaciones que enfrentan algunos desafíos relacionados con la dinámica de poder o la inclusión</li></ul>
<p>Lo que se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Al menos un facilitador y un encargado de tomar notas</li><li>• No más de 25 participantes</li><li>• Si hay tiempo suficiente, dedique tres días enteros a realizar las sesiones plenarias completas y la planificación de acciones</li></ul>	<p>Lo que se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Al menos un facilitador y un encargado de tomar notas por grupo</li><li>• Cada grupo no debe tener más de 10 participantes</li><li>• Asigne 1 o 2 dominios a analizar a los grupos pequeños</li><li>• Si hay tiempo suficiente, dedique dos días enteros a llevar adelante los debates en grupos pequeños y la planificación de acciones</li></ul>
<p><b>Nota: Ya sea que la organización elija implementar la opción 1 o 2, o una combinación de ellas, la agenda sugerida puede dividirse en sesiones durante varios días.</b></p>	

Los modelos de agendas para las dos opciones anteriores se pueden encontrar en el **Apéndice C**. Las organizaciones deben sentirse libres de adaptar las agendas a las necesidades específicas de su organización, lo cual incluye realizar más descansos. Para las organizaciones interesadas en realizar una capacitación de inclusión previa a la evaluación, considere [el curso de aprendizaje en línea de desarrollo inclusivo de USAID](#) o el curso de igualdad, diversidad e inclusión de FIELD disponibles a través de Kaya Connect.

## **Selección de participantes**

El facilitador debe tener en cuenta el tamaño de la organización y priorizar un estilo de facilitación que garantice que se incluyan las voces de todas las personas dentro de la organización, desde los directores ejecutivos hasta el personal administrativo y de logística. Los facilitadores también deberán crear y hacer cumplir normas respecto a no repetir ideas u opiniones que ya se hayan expresado y mantener los comentarios concisos en las sesiones plenarias completas para garantizar que se escuchen voces, pensamientos y perspectivas únicos.

Las organizaciones de mayor tamaño pueden considerar alguna combinación de autonominación o nominación de participantes por parte de los colegas/gerentes. Este enfoque puede ser útil para buscar participantes interesados, pero también puede conducir a un sesgo en la selección y limitar la aceptación dentro de la organización. Si la organización es demasiado grande para fomentar una participación completa en la evaluación, entonces, como mínimo, debe haber representantes de cada departamento, y los participantes restantes podrían elegirse mediante una selección aleatoria. Las organizaciones de gran tamaño también pueden considerar realizar una encuesta al personal previa a la evaluación o utilizar otros medios para recopilar datos de toda la organización antes de establecer prioridades.

Identificar a participantes que tengan diversas experiencias de vida puede ser un desafío, especialmente para las organizaciones que están menos familiarizadas con los conceptos de diversidad e inclusión. Las organizaciones que realizan la evaluación por primera vez deben trabajar estrechamente con el facilitador para desarrollar una estrategia de selección de participantes que garantice que la evaluación sea precisa y representativa.

# SECCIÓN 2: DURANTE LA EVALUACIÓN

## Consideraciones y técnicas

- Esta es una evaluación **autoguiada** e **interactiva**. El facilitador y los participantes se reúnen y analizan las afirmaciones bajo cada dominio para determinar dónde se encuentra la organización dentro de un espectro.
- Los facilitadores deben reservar un tiempo al comienzo de cada sesión para analizar y aclarar el contenido del dominio, para asegurarse de que todos los participantes estén completamente informados sobre los temas que se tratarán. Al comienzo de cada sesión, los facilitadores también deben leer las afirmaciones de debate en voz alta, revisar la metodología de calificación con los participantes y responder cualquier pregunta.
- Puede ser útil para el facilitador usar un proyector para mostrar las afirmaciones de debate en el frente de la sala de reuniones para garantizar que los participantes puedan seguir el debate con mayor facilidad.
- Algunas afirmaciones pueden provocar una respuesta directa “Sí” o “No”. Algunas afirmaciones pueden generar una conversación entre quienes están de acuerdo, quienes están algo de acuerdo, quienes están algo en desacuerdo o quienes están completamente en desacuerdo.
- Los facilitadores deben hacer preguntas abiertas y de sondeo para fomentar el debate. No hay respuestas correctas o incorrectas; el objetivo debe ser crear un diálogo abierto y trazar un camino a seguir. Las afirmaciones de sondeo adicionales para cada dominio de evaluación se pueden encontrar en el **Apéndice D**.
- Las notas del facilitador y las respuestas de los participantes se utilizarán durante la planificación de las acciones; para lograr mejores resultados, los facilitadores deben obtener permiso para grabar la sesión o tener uno o dos encargados de tomar notas durante las sesiones para garantizar que los detalles del debate queden bien capturados.
- Para obtener orientación adicional sobre cómo abordar preguntas difíciles o superar el desacuerdo, consulte el **Apéndice E**.

## Paso 4: Consentimiento informado y reglas básicas

Todas las participaciones deben realizarse de acuerdo con los principios éticos, incluido el consentimiento informado. El facilitador debe proporcionar información clara (preferentemente por escrito en una hoja de información y en un formulario de consentimiento) sobre lo siguiente:

- Quién es el facilitador y por qué está recopilando datos
- Cómo se usarán y almacenarán los datos de manera segura
- Cómo se anonimizarán los datos y cómo se mantendrá la confidencialidad de cualquier cita con mención de fuente

Puede encontrar un modelo de plantilla de consentimiento informado en el **Apéndice F**.

Después de obtener el consentimiento informado de los participantes, el facilitador debe realizar un **ejercicio de reglas básicas**. Según la experiencia de los participantes con el establecimiento de reglas básicas para el diálogo abierto, los facilitadores pueden traer reglas básicas ya desarrolladas o crearlas junto con los participantes. Algunas sugerencias incluyen las siguientes:<sup>3</sup>

- Escuchar con respeto, sin interrumpir.
- Escuchar activamente y con una actitud receptiva a comprender las perspectivas de las otras personas.
- Comprometerse a aprender, no a discutir. Hacer comentarios para compartir información, no para persuadir.
- Evitar echar culpas, especular y usar lenguaje provocativo.
- Permitir que todos tengan la oportunidad de hablar.
- Evitar hacer suposiciones sobre cualquier miembro de la clase, o generalizaciones sobre grupos sociales. No pedir a las personas que hablen en nombre de su grupo social (percibido) y enfocarse en hablar desde la experiencia personal.



## Paso 5: Conducción y calificación de la evaluación

La herramienta de evaluación debe utilizarse para analizar y documentar los éxitos y las oportunidades organizacionales en los diversos dominios. Después de que el debate haya sido facilitado, los participantes analizarán y reflexionarán sobre la “calificación” adecuada para la categoría individual. Cada sección de la herramienta de evaluación incluye criterios de valoración para una escala de 0 a 4.

**Es importante tener en cuenta que los resultados derivados de la evaluación sirven para establecer prioridades de acción y no para juzgar o evaluar el desempeño de la organización.** Lo ideal es que los resultados le presenten a la organización tanto fortalezas como oportunidades para el crecimiento organizacional en relación con la mejora de la inclusión. El facilitador y el encargado de tomar notas deben documentar, en la Tabla de evaluación, la calificación y la justificación, así como cualquier prioridad a corto o largo plazo que se identifique durante el debate. Si se prefiere, las organizaciones pueden dar una calificación después de cada afirmación en lugar de después de cada dominio, lo cual llevará más tiempo, pero produce más datos para guiar la planificación de acciones. Las personas también pueden presentar sus calificaciones de manera independiente para que se promedien, en lugar de acordar una calificación como grupo.

<sup>3</sup> Para obtener más información sobre cómo establecer reglas básicas o pautas para el debate, consulte este [recurso](#).

# SECCIÓN 3: DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN

## Consideraciones y técnicas

- Si hay tiempo en el cronograma, se recomienda que las organizaciones se tomen un descanso después de completar la evaluación y antes de la planificación de acciones. Esta pausa puede ayudar a los participantes a tener tiempo para reflexionar sobre los resultados de la evaluación, descansar y recargar energías antes de iniciar la planificación de acciones. También revitaliza al facilitador y a los participantes, lo cual les permite mantener el enfoque y la dedicación en el proceso de evaluación. Esto se explica en los dos modelos de agendas que se incluyen en el **Apéndice C**.
- Para iniciar la planificación de acciones después de la evaluación, haga participar al grupo en un debate básico sobre los pasos siguientes. El facilitador debe revisar con los participantes cómo establecer objetivos y qué constituye un objetivo "SMART". Para obtener una descripción general de los objetivos SMART, consulte el **Apéndice G**.
- La herramienta está diseñada para iniciar un debate facilitado y abierto, y crear aceptación de la inclusión. Este objetivo debe conducir a la planificación de acciones. Por lo tanto, los facilitadores deben asegurarse de que haya suficiente tiempo para debatir la planificación de acciones. Crear aceptación institucional lleva tiempo, y las personas deben sentir que sus ideas fueron escuchadas.
- Los facilitadores pueden comenzar el debate de la planificación de acciones pidiendo a los participantes que compartan su visión o sus objetivos generales para la organización.
- La Tabla de evaluación es un repositorio de las calificaciones de la organización, y puede ayudar a identificar las prioridades preliminares a corto y a largo plazo que se recopilaron durante el debate. Repase estas prioridades y comience a integrarlas en el plan de acción.
- Revise cada objetivo general del plan de acción y agregue los detalles relevantes (p. ej., plazo, partes responsables, recursos necesarios, etc.). Utilice la guía de objetivos SMART en el **Apéndice G** para asegurarse de que el plan sea claro y factible.
- Los facilitadores deben utilizar la planificación de acciones como una oportunidad para reforzar en los participantes el vínculo entre el fortalecimiento de las prácticas de inclusión y el éxito organizacional.

## Paso 6: Análisis e informe de resultados

Antes de comenzar con la planificación de acciones, analice con el grupo algunas conclusiones importantes del debate facilitado. A continuación, se presentan modelos de preguntas para iniciar el debate:

- Según lo que se debatió hasta ahora, ¿qué se destaca? ¿Qué es lo más sorprendente?
- ¿Qué éxitos u oportunidades advirtió la organización en el debate? ¿Hay algo en lo que la organización se destaca?
- ¿Hay algo que sobresalga como prioridad inmediata?
- ¿Hubo alguna categoría o dominio que fuera más difícil de analizar o comprender?
- ¿Hay áreas prioritarias para mejorar (a corto o a largo plazo) que se destaquen de inmediato?

## Paso 7: Establecimiento de prioridades y planificación de acciones

Después de compartir los resultados y de que el personal tenga tiempo suficiente para revisar y reflexionar, el facilitador debe apoyar a la organización en la priorización y el desarrollo de un plan de acción. Las organizaciones deben priorizar las áreas en las que hay brechas claras en términos de diversidad e inclusión que podrían afectar la efectividad de sus iniciativas y su desempeño organizacional. Las organizaciones también deberían considerar áreas de éxito existentes y analizar posibles formas en que estos éxitos podrían replicarse. Las prioridades deben ser realistas y alcanzables, como también lo suficientemente ambiciosas como para conducir a un cambio sin exceder la capacidad de la organización. Las prioridades también deben tener en cuenta el contexto operativo, reconociendo que es posible que haya factores externos que pueden ayudar o dificultar el progreso organizacional.

Una vez que se han identificado y acordado las prioridades, el facilitador puede apoyar a la organización para desarrollar un plan de acción, con pasos claros y factibles para comenzar a abordar las prioridades. Los planes de acción ayudan a describir pasos concretos para lograr un objetivo y deben apuntar a abordar las necesidades o brechas identificadas. Estos planes de acción organizacionales pueden incluir mecanismos internos y cambios culturales, centrándose en reglas, procesos y políticas que regulan el funcionamiento interno de la organización. Los cambios en estas reglas, en la misión y la visión, los mecanismos o los códigos son fundamentales para crear un espacio significativo para que las mujeres en toda su diversidad y otros grupos marginados participen de manera equitativa con los demás; las estrategias que guían a las organizaciones para hacer estos cambios son un punto de entrada crítico para la transformación positiva. **El plan de acción también debe incluir un cronograma e indicadores para medir el progreso.**

Las organizaciones también pueden usar y revisar esta herramienta con regularidad para monitorear la efectividad de las acciones anteriores, evaluar el progreso realizado en comparación con los planes de acción y las prioridades, e identificar nuevas áreas que necesitan fortalecimiento. Durante la reevaluación, la organización puede descubrir progresos inesperados en áreas donde no se habían identificado prioridades o acciones. Se debe utilizar un marco y una metodología similares en el caso de una reevaluación para comparar con el punto de partida.

**En el Apéndice H hay ejemplos ilustrativos de planificación de acciones y un modelo de plantilla.**

## Apéndice A: Términos clave<sup>4</sup>

- **Accesible:** un sitio, instalación, entorno de trabajo, servicio o programa que es fácil de abordar, ingresar, operar, participar o usar de manera segura, independiente y con dignidad por parte de personas con discapacidades.
- **Electores:** las partes interesadas o los participantes a los que sirve una organización; un votante en un distrito determinado.
- **Diversidad:** la variedad de similitudes y diferencias que existen entre todas las personas, donde las perspectivas complejas, las diferencias y la interseccionalidad se celebran como fortalezas y oportunidades de innovación, aceptación y colaboración. Esto puede incluir variaciones en edad, nivel socioeconómico, género, condición de discapacidad, raza, origen étnico, religión, orientación sexual, identidad de género y otros factores.
- **No hacer daño:** un enfoque que tiene como objetivo garantizar que las intervenciones externas no creen ni exacerben conflictos, no representen un riesgo indebido para los participantes ni profundicen los desequilibrios de poder discriminatorio dentro del contexto local.
- **Equidad:** proceso de garantizar un trato coherente, sistemático, justo e imparcial para todas las personas, incluidas aquellas que pertenecen a grupos marginados.
- **Análisis de género:** metodología utilizada para comprender las relaciones y la dinámica de poder entre hombres, mujeres y personas no binarias, su acceso a recursos, sus actividades y las limitaciones que enfrentan unos con otros.
- **Inclusión:** personas de todos los grupos y orígenes participan en todas las actividades de manera equitativa con otros ciudadanos, incluso en puestos de liderazgo. La inclusión va más allá de las prácticas que podrían buscar incluir diferentes opiniones, pero que aún así continúan segregando a diferentes grupos/voces. Se trata de garantizar que se involucre de forma intencional y significativa a personas de diversos grupos y orígenes en todas las actividades. La inclusión es un proceso continuo que funciona a múltiples niveles políticos, económicos y sociales, y no deja a nadie atrás.
- **Análisis de la inclusión:** metodología que ayuda a identificar y abordar las barreras a la inclusión de grupos marginados en políticas y programas.
- **Integración:** proceso mediante el cual las personas de grupos históricamente marginados o con escasa representación se integran como participantes y líderes iguales en programas o iniciativas y en la sociedad de manera más amplia.
- **Nada sin nosotros:** la idea de que ninguna política debe decidirse sin la participación total y directa de los miembros de los grupos afectados por dicha política.
- **Adaptación razonable:** cualquier ajuste adecuado o necesario que les brinde a las personas con discapacidades y a otras personas que queden excluidas a causa de su identidad la oportunidad de participar y contribuir de manera equitativa con los demás. Esto podría implicar contratar a un intérprete de lenguaje de señas para reuniones donde haya participantes sordos, trasladar una actividad a una ubicación accesible, garantizar que los materiales estén disponibles en formatos accesibles o proporcionar espacios para descansos sensoriales.
- **Tokenismo:** la práctica de hacer solamente un esfuerzo simbólico para ser inclusivo con los miembros de grupos marginados, especialmente reclutando personas de grupos marginados para crear apariencia de equidad en función de la raza, el género u otros factores identitarios dentro de una organización.

### Comprender y analizar las barreras para el cambio

El cambio organizacional no es posible sin una apropiación del proceso. Para que se produzca un cambio significativo, las organizaciones deben expresar un compromiso con fortalecer la inclusión dentro de sus organizaciones y la voluntad de hacer participar a los colegas en debates honestos. Antes de implementar esta evaluación, las organizaciones deben considerar si tienen el tiempo y los recursos adecuados para invertir en el cambio organizacional.

Sin embargo, puede haber muchas razones por las que una organización no esté abierta al cambio o no esté dispuesta a participar en temas de inclusión:

- El personal cree que los miembros de las comunidades marginadas no enfrentan barreras ni desafíos para participar en las iniciativas o en la organización.
- El personal que trabaja para organizaciones que tienen misiones u objetivos de inclusión para un grupo,

como organizaciones de personas discapacitadas u organizaciones LGBTQI+, asume que son inherentemente inclusivos con otras comunidades marginadas (p. ej., mujeres, jóvenes, minorías étnicas y religiosas, etc.)

- El personal teme las reacciones de los demás, como las de las organizaciones pares, si eligen ser más inclusivos con comunidades específicas.
- El personal supone que los miembros de grupos marginados no tienen interés en su trabajo o en involucrarse en su trabajo.
- El personal puede respaldar la idea de una organización más inclusiva, pero creer que no es el momento adecuado para que la organización se enfoque en profundizar la inclusión.
- El personal puede estar operando en un entorno con financiamiento limitado o puede tener capacidad limitada para defender e implementar cambios relativos a la inclusión.
- Una organización puede enfrentar, en relación con los donantes, desafíos o presiones que dificulten el cambio organizacional.
- Una organización puede creer que ya es altamente competente en hacer de la diversidad y la inclusión una parte integral de su organización, y, entonces, es menos probable que haga cambios.

Estos posibles desafíos para el cambio organizacional deben considerarse como parte del proceso de evaluación y requerirán soluciones a medida para abordar los desafíos que surjan. En última instancia, es importante **encontrar al socio donde está**, reconociendo su voluntad de participar en estos debates y su apertura al cambio.

## Apéndice B: Métodos y técnicas de recopilación de datos complementarios

En los casos en los que se necesiten datos adicionales, las organizaciones pueden usar uno o varios de los diferentes métodos de recopilación de datos que se indican a continuación.

Método	Descripción
<b>Entrevistas con informantes clave (Key Informant Interviews, KII)</b>	Se utiliza para reunir un amplio espectro de visiones. Las entrevistas en profundidad se pueden realizar individualmente o con un grupo pequeño de partes interesadas clave.
<b>Debates con grupos de enfoque (Focus Group Discussions, FGD)</b>	Reúnen a subconjuntos de miembros del personal para analizar las percepciones y aclarar los datos recopilados durante la revisión preliminar. Durante estos debates, se pueden utilizar varias herramientas para facilitar los debates, además de las preguntas de la entrevista, tales como encuestas, tarjetas de calificación o autoevaluaciones.
<b>Tarjetas de calificación</b>	Proporcionan a los participantes una forma de calificar a sus organizaciones en función de un conjunto de criterios, y brinda una calificación cuantitativa para medir los niveles de inclusión de la organización.
<b>Autoevaluaciones o encuestas</b>	Utilizan un conjunto de preguntas para ayudar a los participantes a reflexionar sobre sus propias percepciones sobre la organización y su visión con respecto a la organización. El facilitador puede utilizar los resultados de las autoevaluaciones para profundizar más e identificar en qué está de acuerdo y en qué está en desacuerdo el personal.

Las herramientas de recopilación de datos que se usen deben tener en cuenta el tamaño de la organización y se deben priorizar herramientas que garanticen la inclusión de las opiniones de todas las personas, desde los directores ejecutivos hasta el personal administrativo y de logística. También es importante considerar la dinámica de grupo y de poder, y cómo esto puede afectar los niveles de participación y el sesgo en las respuestas. Estas dinámicas deben guiar los tipos de herramientas que se utilicen y cómo estructurar los debates grupales. Según el tamaño y el alcance de la organización asociada, se pueden necesitar grupos de enfoque específicos por género para proporcionar un espacio seguro para que las personas con diversas identidades de género (incluidos hombres, mujeres y personas no binarias) presenten testimonios más detallados y precisos de sus experiencias que, de otro modo, no surgirían en foros públicos o de género mixto. Los facilitadores y el liderazgo organizacional deben tener cuidado y garantizar que se aplique un enfoque de no hacer daño en ninguna de las formas de recopilación de datos, incluidas las sesiones de debate, y que las mujeres (u otros participantes) a quienes se aliente a hablar sobre sus experiencias no enfrenten represalias. Además, las preguntas deben basarse en el contexto y usar terminología local cuando sea posible.

<sup>4</sup>Adaptado de los términos clave de [Acceso igualitario](#), [D e I](#) de CIVICUS y [Desarrollo inclusivo](#) de USAID.

## Apéndice C: Modelos de agendas para la implementación de la evaluación

**Modelo de agenda 1:** El modelo de agenda a continuación está destinado al uso por parte de organizaciones de menor tamaño en las que es más viable realizar la evaluación en formato plenario completo, en lugar de dividir en grupos más pequeños para el debate.

SESIONES PLENARIAS COMPLETAS	
DÍA UNO	
9:30 a 10:00 a. m.	Introducción de los participantes y reglas básicas
10:00 a 10:15 a. m.	Comentarios de bienvenida
10:15 a 10:30 a. m.	Descripción general de la agenda y los objetivos
10:30 a 11:30 a. m.	Dominio 1: Gobernanza y liderazgo
11:30 a 12:30 p. m.	Dominio 2: Planificación estratégica y toma de decisiones
12:30 a 1:30 p. m.	Almuerzo
1:30 a 2:30 p. m.	Dominio 3: Comunicaciones
2:30 a 3:30 p. m.	Dominio 4: Accesibilidad, seguridad y protección
3:30 a 4:30 p. m.	Perspectivas de conclusión e informe
DÍA DOS	
9:30 a 10:00 a. m.	Actividad para romper el hielo u otra actividad de bienvenida
10:00 a 10:30 a. m.	Reflexión y revisión del día 1
10:30 a 11:30 a. m.	Dominio 5: Personas, cultura y aprendizaje
11:30 a 12:30 p. m.	Dominio 6: Diseño, gestión y evaluación
12:30 a 1:30 p. m.	Almuerzo
1:30 a 2:30 p. m.	Dominio 7: Asociaciones externas y acción colectiva
2:30 a 3:30 p. m.	Calificación final e identificación de asuntos prioritarios para el plan de acción
3:30 a 4:30 p. m.	Perspectivas de conclusión e informe
DÍA TRES	
9:30 a 10:00 a. m.	Actividad para romper el hielo u otra actividad de bienvenida
10:00 a 10:30 a. m.	Reflexión y revisión del día 2
10:30 a 12:30 p. m.	Planificación de acciones
12:30 a 1:30 p. m.	Almuerzo
1:30 a 2:00 p. m.	Perspectivas de conclusión e informe

**Modelo de agenda 2:** El modelo de agenda a continuación está destinado al uso por parte de organizaciones de mayor tamaño, en donde es más viable armar grupos más pequeños para el debate en lugar de realizar la evaluación en formato plenario.

<b>SESIONES EN GRUPOS PEQUEÑOS</b>	
<b>DÍA UNO</b>	
9:30 a 10:00 a. m.	Introducción de los participantes y reglas básicas
10:00 a 10:15 a. m.	Comentarios de bienvenida
10:15 a 10:30 a. m.	Descripción general de la agenda y los objetivos
10:30 a 12:30 p. m.	Debates en grupos pequeños sobre los dominios asignados
12:30 a 1:30 p. m.	Almuerzo
1:30 a 2:00 p. m.	Preparación de la presentación en grupos pequeños
2:00 a 3:30 p. m.	Presentaciones en grupos pequeños
3:30 a 4:30 p. m.	Perspectivas de conclusión e informe
<b>DÍA DOS</b>	
9:30 a 10:00 a. m.	Actividad para romper el hielo u otra actividad de bienvenida
10:00 a 10:30 a. m.	Reflexión y revisión del día 1
10:30 a 12:30 p. m.	Planificación de acciones
12:30 a 1:30 p. m.	Almuerzo
1:30 a 2:00 p. m.	Perspectivas de conclusión e informe

## Apéndice D: Profundizar: afirmaciones de sondeo adicionales para cada dominio

### Gobernanza y liderazgo

- El liderazgo organizacional solicita, evalúa y, cuando es posible, implementa, de manera coherente los comentarios relacionados con la inclusión que aportan el personal y las partes interesadas.
- La misión, los valores y el código de conducta de la organización reflejan un compromiso con la inclusión. Si es así, comparte cómo.
- El personal de la organización recibe capacitación de forma regular y sabe dónde acceder a los códigos institucionales de conducta, políticas y procedimientos.

### Planificación estratégica y formulación de políticas

- En el proceso de planificación estratégica más reciente participó personal diverso, y se recopilaron comentarios sobre el proceso para futuras iteraciones.
- El personal puede proporcionar ejemplos de las veces que se ha aplicado una perspectiva de inclusión en la dirección, los socios o los programas de la organización.
- Los comentarios de los participantes sobre los programas se utilizan para orientar las estrategias y actividades, hacer cambios y revisar los planes de mitigación de riesgos y seguridad.

### Comunicaciones

- Para garantizar un continuo aprendizaje y crecimiento, la organización brinda oportunidades con regularidad para que el personal, las partes interesadas y los participantes aporten comentarios sobre comunicaciones, eventos, etc.
- El personal de los diversos niveles sabe dónde acceder a información y orientación sobre comunicaciones a las que pueden acceder.
- Los recursos para la traducción, interpretación y servicios relacionados con la accesibilidad están fácilmente disponibles (e integrados en los presupuestos del programa).
- Si es pertinente, la organización utiliza análisis de redes sociales para comprender a su público y adaptar su enfoque para llegar de manera efectiva al público objetivo, teniendo en cuenta diversos segmentos dentro de este.

### Accesibilidad, seguridad y protección

- La organización ofrece licencia por paternidad y horario de trabajo flexible o ubicaciones para las personas embarazadas y los padres primerizos.
- El año pasado, la organización brindó una oportunidad para que el personal, los socios y los participantes proporcionaran comentarios anónimos relacionados con la accesibilidad, la seguridad y la protección.
- Si se identifican brechas en las políticas o en los procedimientos, o inquietudes relacionadas con la seguridad y la protección, el personal se siente cómodo al acceder a información sobre cómo se están abordando.
- El personal sabe dónde acceder a la información y los recursos sobre las políticas de accesibilidad, seguridad y protección, los procedimientos y las capacitaciones previas realizadas sobre estos temas.
- Si es posible, la oficina está cerca del transporte público.
- La organización y su personal tienen implementados sistemas para apoyar al personal que ha enfrentado ataques dirigidos o ha estado bajo vigilancia debido al trabajo en cuestiones de género o inclusión.

### Personas, cultura y aprendizaje

- El personal se siente apoyado y hay recursos disponibles para ellos si se sienten abrumados, sobrecargados o agotados. El personal puede acceder fácilmente a estos recursos y sentirse cómodo planteando inquietudes sobre la carga de trabajo.
- El personal puede acceder a oportunidades de desarrollo profesional o tomarse tiempo libre para capacitarse, con la cobertura adecuada de sus responsabilidades laborales.
- Recursos Humanos/Reclutamiento ha recomendado, entrevistado o contratado recientemente a un candidato con antecedentes laborales o educativos no tradicionales.
- Los esfuerzos por integrar la inclusión, mejorar los sistemas o proporcionar comentarios constructivos reciben reconocimiento y se consideran de forma positiva al evaluar el desempeño.



### **Diseño, gestión y evaluación de iniciativas organizacionales**

- El personal representa a diversos electores y experiencias de vida de las poblaciones a las que sirven. Esta diversidad se fomenta e integra activamente en las responsabilidades y tareas laborales.
- Existen formas estandarizadas de recopilar y almacenar datos personales o confidenciales. El personal recibe capacitación regular sobre estos estándares.
- Los procesos y actividades de monitoreo y evaluación incluyen indicadores y resultados centrados en el género y la inclusión.
- En el caso de organizaciones que solicitan propuestas de subvenciones, la organización se asegura de que la solicitud se comparta a través de una variedad de medios y esté disponible en un lenguaje simple y en otros formatos accesibles. La organización también identifica múltiples formas de responder a la oportunidad de financiamiento.

### **Asociaciones externas y acción colectiva**

- Describa cualquier oportunidad de asociación y establecimiento de contactos que la organización pueda haberse perdido en el pasado.
- La organización lleva a cabo investigaciones y actividades de alcance regulares en busca de oportunidades para diversificar asociaciones y redes de colaboración.

## Apéndice E: Facilitar conversaciones difíciles

Los debates facilitados pueden ser difíciles de manejar, especialmente cuando el tema aborda la inclusión, la cultura, la identidad u otros temas potencialmente sensibles. Muchas de las mejores prácticas para facilitar conversaciones difíciles dependen del tamaño del grupo, el nivel de comodidad de los participantes con el tema y sus relaciones con los otros participantes, y, en este caso, el contexto general de la organización que realiza la evaluación. Independientemente del contexto, es probable que haya varias dinámicas de poder en juego. Por ejemplo, el personal de menor categoría puede sentirse incómodo compartiendo comentarios sobre personal de mayor categoría<sup>5</sup>. Cada estilo de facilitación y grupo de participantes presentará diferentes dinámicas, pero el facilitador siempre puede usar **reglas básicas** para mantener al grupo enfocado en la tarea o manejar cualquier comportamiento inapropiado. Esto requiere un facilitador experimentado que se sienta cómodo interrumpiendo y que sea capaz de redirigir las conversaciones según sea necesario. Algunos otros acuerdos que se pueden agregar a las reglas básicas según las necesidades del grupo incluyen:

- Utilizar límites de tiempo para hablar: Si muchas personas del grupo tienen ideas sobre un tema en particular, esta puede ser una forma de mantener el debate equilibrado y enfocado en el tema.
- Tomar la lección, dejar el relato: Independientemente de la historia que se relate, asegúrese de resaltar o resumir la lección.

### Superar detractores o personalidades difíciles

Cada grupo de participantes incluirá diferentes personalidades; el debate debe reunir diversas voces para ser productivo; sin embargo, esto puede representar algunos desafíos. Además de usar reglas básicas, los facilitadores pueden emplear algunas herramientas para hacer que el debate avance. Use un **espacio de temas pendientes** para llevar un registro de cualquier desviación que surja; **asegúrese de que haya lugar** para que todos hablen (esto no significa que todos quieran hablar, pero pregunte más de una vez y aliente a los participantes que más hablan a dejar lugar para que sus colegas también lo hagan). Este recurso proporciona detalles adicionales sobre cómo los facilitadores pueden involucrar de forma eficaz a participantes con diferentes tipos de personalidad.

Es probable que las organizaciones que implementan esta evaluación enfrenten desacuerdos. Puede haber desacuerdos sobre cuál es el mejor enfoque para integrar la inclusión en la organización, sobre las diversas causas raíz que limitan la inclusión o sobre cómo priorizar diferentes aspectos de la evaluación. Los siguientes pasos pueden ser un punto de partida útil para resolver disputas o desacuerdos durante la sesión:

**Escuchar:** asegúrese de que las objeciones planteadas o los desacuerdos entre los participantes sean escuchados (y documentados según sea necesario). La clave para superar y resolver objeciones es asegurarse de que se entiendan claramente.

**Preguntar:** mantenga el debate en tono de diálogo y haga preguntas adicionales para determinar el objetivo, si es necesario.

**Replantear:** céntrese en enfoques basados en valores para abordar los desacuerdos. Encontrar puntos en común entre las partes analizando valores similares o compartidos es la mejor manera de crear una solución colaborativa. Otorgue espacio a los que tienen objeciones y a otros participantes para buscar y presentar soluciones o compromisos.

**Cerrar:** confirme que los participantes están satisfechos con las soluciones ofrecidas. Si no se puede encontrar una solución colaborativa en ese momento, cree un plan específico para cuándo y cómo retomar el tema.

<sup>5</sup>Si esta es una preocupación para la organización, considere realizar una sesión en grupos pequeños o debates en grupo por nivel de trabajo (p. ej., personal de nivel bajo, intermedio o superior) para algunos temas. Simplemente tenga en cuenta que esto puede requerir facilitadores o líderes de debate adicionales.

## Apéndice F: Plantilla de consentimiento informado

### Consentimiento informado para la evaluación de la inclusión organizacional

#### Propósito de la investigación

Hola. Mi nombre es [facilitador]. Estoy trabajando con [nombre de la organización] para realizar una evaluación de la inclusión organizacional. Esta evaluación busca ayudar a [nombre de la organización] a lograr mejoras en el desempeño al hacer de la diversidad y la inclusión una parte integral de sus programas o iniciativas, políticas y procedimientos, y asociaciones y resultados.

#### Explicación de los procedimientos

Esta sesión se realizará en forma de debate grupal facilitado y puede llevar hasta [tiempo estimado para la sesión] en finalizarse. Durante la sesión, los facilitadores leerán afirmaciones de varios dominios incluidos en la evaluación, y usted y sus colegas responderán a la afirmación, compartirán experiencias relevantes y analizarán cómo la organización puede mejorar las prácticas inclusivas. Si hay una pregunta o tema que lo hace sentir incómodo, no tiene la obligación de responder. También puede abandonar la sesión en cualquier momento. Si decide no participar en esta encuesta, no recibirá ningún tipo de sanción. Elegir participar no afectará de ningún modo su empleo en [nombre de la organización]. Protegeremos su privacidad y nos aseguraremos de que lo que diga no se comparta con otras personas de su comunidad.

#### Riesgos y molestias

Creemos que hay poco riesgo para usted en participar en esta evaluación y compartir sus experiencias. Sus respuestas ayudarán a [nombre de la organización] a comprender mejor cómo fortalecer la inclusión y la diversidad en toda la organización.

#### Confidencialidad

Si acepta participar, la información se registrará y usará para comprender cómo las personas en [nombre de la organización] experimentan la inclusión y la diversidad en la organización. Parte de la información que proporcione se utilizará para elaborar el plan de acción de la organización, pero toda la información personal o que permita la identificación se mantendrá confidencial y no se hará pública.

Si no hay objeciones, los facilitadores crearán una grabación de audio de esta sesión para garantizar que estemos recopilando los datos con precisión. Toda la información que recopilemos sobre usted y sus experiencias se almacenará y protegerá. [Describe: cómo se usarán y almacenarán los datos de manera segura; cómo se anonimizarán los datos y cómo se mantendrá la confidencialidad de cualquier cita con mención de fuente]

#### Preguntas

¿Tiene alguna pregunta sobre la encuesta o sobre lo que he dicho? Si en el futuro tiene alguna pregunta o inquietud sobre el debate, comuníquese conmigo [información del punto de contacto].

¿Acepta participar en la evaluación?

[agregar cuadro de firma o registrar el consentimiento del participante]

## Apéndice G: Guía de referencia rápida de objetivos SMART

### ¿Qué son los objetivos SMART?

El uso de objetivos SMART puede ser un excelente punto de partida para el establecimiento de objetivos. El acrónimo "SMART" (que se describe con más detalle a continuación) puede aprovecharse para garantizar que los objetivos sean claros, rastreables y alcanzables.

<b>S</b>	Specific (específico)	¿Qué se logrará? ¿Qué acciones se llevarán a cabo? (p. ej., ¿quién llevará a cabo la acción?)
<b>M</b>	Measurable (medible)	¿Qué datos se utilizarán para medir el objetivo? ¿Cómo sabremos si tenemos éxito?
<b>A</b>	Achievable (alcanzable)	¿El objetivo es razonable? ¿Están disponibles los recursos necesarios? (p. ej., ¿debe dividirse este objetivo en pasos a corto y a largo plazo?)
<b>R</b>	Relevant (relevante)	¿Cómo se alinea este objetivo con los objetivos o prioridades más amplios organizacionales? ¿Por qué es importante este resultado específico?
<b>T</b>	Time-Bound (sujeto a plazo)	¿Cuál es el plazo para lograr este objetivo? (p. ej., tres meses, seis meses, un año, dos años, etc.)

### Consideraciones y técnicas:

- El establecimiento de objetivos debe ser un proceso fluido e iterativo. Un debate sobre los aspectos de los objetivos SMART es una manera de crear una hoja de ruta, desde la misión y la visión hasta los pasos prácticos.
- Los objetivos que surjan de esta evaluación pueden ser de mayor envergadura y estar más impulsados por la misión que los objetivos SMART tradicionales. Considere dividir estos objetivos más generales en pasos más pequeños y vuelva a revisarlos periódicamente para asegurarse de que los objetivos sigan siendo relevantes.

Objetivo	Objetivo SMART
Más personal completará la capacitación de inclusión.	Para fines de 2024, todo el personal habrá completado la capacitación sobre los aspectos básicos de la inclusión.
Mejorar la accesibilidad de las redes sociales.	Paso 1: En el próximo trimestre, el personal identificará las brechas de accesibilidad relacionadas con sus redes sociales. Paso 2: En los próximos seis meses, el personal creará un plan de acción para mejorar la accesibilidad de las redes sociales.

Para obtener más información, recursos y plantillas sobre los objetivos SMART, consulte [Asana](#).

## Apéndice H: Plantilla y recursos de planificación de acciones

### Recursos adicionales para la planificación de acciones

Las preguntas útiles de orientación y los ejemplos de pasos a seguir pueden adaptarse de los recursos del NDI sobre la creación de [Planes de acción globales](#) con partidos políticos y otras herramientas de [Win With Women: Crear partidos inclusivos del siglo XXI](#).

### Ejemplos ilustrativos

A continuación se presentan ejemplos ilustrativos de los tipos de apoyo que una organización puede necesitar una vez que se completa la evaluación. La siguiente lista no es exhaustiva, sino que pretende proporcionar un punto de partida.

Estado de la organización	Brechas identificadas	Posibles pasos a seguir
<b>Necesita apoyo significativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación o comprensión mínima de la inclusión</li> <li>• No tiene una política escrita de recursos humanos ni un departamento de recursos humanos</li> <li>• No tiene asociaciones o conexiones con grupos que representan o lideran grupos marginados</li> <li>• No tiene una estrategia de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar capacitación sobre los aspectos básicos de la inclusión y usar ejemplos prácticos para demostrar los beneficios de la inclusión a fin de crear aceptación</li> <li>• Comenzar a redactar políticas inclusivas de recursos humanos y otros documentos fundamentales</li> <li>• Apoyar al personal para construir relaciones con otras organizaciones con ideas afines</li> <li>• Comenzar a desarrollar un enfoque de comunicaciones que sea inclusivo</li> </ul>
<b>Necesita algo de apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la necesidad de prácticas y políticas mejoradas en relación con la diversidad y la inclusión</li> <li>• Tiene algunas mujeres y miembros de otros grupos marginados en sus filas y en el liderazgo</li> <li>• Tiene un departamento de recursos humanos y algunas políticas y procedimientos implementados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las brechas de inclusión y actualizar las políticas</li> <li>• Identificar posibles aliados internos y externos para la inclusión y el cambio organizacional</li> <li>• Incorporar los principios de derechos humanos, igualdad de género e inclusión en todos los documentos, pautas y procesos fundamentales que orientan cómo se dirige y opera la organización</li> <li>• Presentar un código de conducta obligatorio o un estatuto ético que todo el personal deba firmar y ser responsable de seguir</li> <li>• Examinar los planes de implementación y sostenibilidad para los documentos y prácticas nuevos y existentes</li> </ul>
<b>Necesita apoyo mínimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay aceptación de las prácticas inclusivas interseccionales en todos los niveles de la organización</li> <li>• El liderazgo está compuesto por mujeres y miembros de otros grupos marginados</li> <li>• Tiene un departamento de recursos humanos y políticas sólidas</li> <li>• Tiene un plan de comunicaciones estratégicas concreto</li> <li>• Tiene un presupuesto anual general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar evaluaciones/auditorías de inclusión regulares para evaluar el progreso continuo y asegurar la sostenibilidad de las prácticas y los procedimientos inclusivos</li> <li>• Interactuar con socios que representan o lideran grupos marginados para identificar nuevos miembros de la junta</li> <li>• Garantizar que el plan de comunicaciones priorice la accesibilidad y la representación y el lenguaje adecuados</li> <li>• Asegurarse de que el personal sepa cómo presupuestar las adaptaciones razonables</li> </ul>

# Plantilla de planificación de acciones

Tarea/objetivo	Nivel de prioridad	Pasos a seguir	Pasos específicos (Marco de tiempo) <sup>6</sup>	Partes responsables	Medición	Recursos necesarios
Código de color por dominio, ser específico respecto al problema o al asunto que se debe remediar.						
<p>P. ej., Aceptación o comprensión mínima de la inclusión</p> <p>Objetivo SMART: Al final del primer año, todo el personal habrá recibido capacitación sobre inclusión, y [la organización] habrá agregado temas de inclusión a los requisitos de capacitación anual.</p>	<p>Asignar un nivel de prioridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto</li> <li>Medio</li> <li>Bajo</li> </ul>	<p>Proporcionar capacitación sobre los aspectos básicos de la inclusión y usar ejemplos prácticos para demostrar los beneficios de la inclusión, a fin de crear aceptación.</p>	<p>A corto plazo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar la capacitación que satisfaga las necesidades del personal</li> <li>Realizar la capacitación de capacitadores o la capacitación introductoria dentro de los 6 meses</li> </ol> <p>A largo plazo:</p> <p>Incluir los aspectos básicos de la capacitación sobre la inclusión como parte del proceso de incorporación y certificación anual/bianual</p>	<p>Equipo de capacitación junto con expertos en RR. HH. e Inclusión</p>	<p>Materiales de capacitación identificados y adaptados a las necesidades de la organización</p> <p>Cantidad de personal/capacitadores capacitados</p> <p>Cantidad de personal capacitado/certificado</p>	<p>Materiales de capacitación, consultor a corto plazo para desarrollar la capacitación, horas de trabajo para la revisión de la capacitación y la realización de la capacitación, apoyo del liderazgo para la implementación</p>

<sup>6</sup> Como guía general, las metas a corto plazo pueden ser en un plazo de entre 6 y 12 meses, y las metas a largo plazo en un plazo de entre 12 y 24 meses (o pueden alinearse con los procesos de planificación estratégica regulares de la organización).