



Herramienta de evaluación de la inclusión organizacional

Acerca del NDI

El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (National Democratic Institute, NDI) es una organización no gubernamental, sin afiliación política y sin fines de lucro que responde a las aspiraciones de las personas de todo el mundo para vivir en sociedades democráticas que reconozcan y promuevan los derechos humanos básicos. Desde su fundación en 1983, el NDI y sus socios locales han trabajado para apoyar y fortalecer a las instituciones y prácticas democráticas mediante el fortalecimiento de los partidos políticos, las organizaciones cívicas y los parlamentos, protegiendo las elecciones y promoviendo la participación, la apertura y la responsabilidad ciudadana en el gobierno. Con miembros del personal y profesionales políticos expertos de más de 100 naciones, el enfoque multinacional del NDI refuerza el mensaje de que, si bien no existe un modelo democrático único, todas las democracias comparten ciertos principios fundamentales.

El trabajo del Instituto propugna los principios consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. También promueve el desarrollo de canales de comunicación institucionalizados entre los ciudadanos, las instituciones políticas y los funcionarios electos, y fortalece su habilidad de mejorar la calidad de vida para todos los ciudadanos. Para obtener más información acerca del NDI visite www.NDI.org.

Desarrollo de la evaluación

El NDI desarrolló esta guía con el apoyo financiero de la Fundación Nacional para la Democracia (National Endowment for Democracy, NED). El NDI realizó una revisión de la orientación, las herramientas y la investigación existentes en relación con la institucionalización de la diversidad y la inclusión dentro de organizaciones de la sociedad civil. Esto incluyó una amplia revisión de las herramientas de desarrollo organizacional para identificar prácticas prometedoras y garantizar que la evaluación sea complementaria y responda a las necesidades e intereses de las organizaciones asociadas. Del mismo modo, el NDI consultó a su personal, a otros profesionales del desarrollo y a organizaciones locales en diversas regiones geográficas. Los hallazgos en la revisión bibliográfica y las consultas iniciales orientaron el desarrollo de esta herramienta de evaluación y la guía de facilitación adjunta.

Luego, el NDI se asoció con dos organizaciones de la sociedad civil (civil society organization, CSO), la Inclusive Friends Association (IFA) en Nigeria e IDEA SEE (Vidi Vaka) en Macedonia del Norte, para poner a prueba la herramienta de evaluación. La IFA es una organización dirigida por mujeres de personas con discapacidades (Disabled Peoples' Organisation, DPO) con sede en Nigeria cuya misión es promover la inclusión y participación de todas las personas con discapacidades y eliminar las injusticias sociales que menoscaban sus derechos humanos. IDEA SEE se originó en la red internacional de IDEA y tiene más de diez años de experiencia en enseñarles a los jóvenes a debatir. En 2016, IDEA SEE fundó Vidi Vaka, una iniciativa de medios que busca darles voz a quienes no la tienen y visibilizar a quienes quedan invisibilizados.

En julio y agosto de 2024, la IFA e IDEA SEE pusieron a prueba la metodología de evaluación con apoyo en el campo del NDI. La IFA e IDEA SEE también le brindaron al NDI comentarios sobre la evaluación a intervalos regulares durante toda la prueba piloto. Probar y validar la evaluación también les permitió a estas organizaciones identificar acciones concretas para mejorar sus prácticas de diversidad e inclusión. Después de recibir los comentarios de los socios del ejercicio piloto, el NDI completó la herramienta de evaluación y la guía de facilitación. El NDI agradece las contribuciones de la IFA y de IDEA SEE que ayudaron a fortalecer la herramienta de evaluación y garantizar que sea aplicable para su uso en una variedad de organizaciones.

Índice

Introducción	4
Descripción general	4
Objetivo de la evaluación	4
Propósito de la evaluación	4
Uso de esta evaluación	4
Dominios de la evaluación	6
Gobernanza y liderazgo	7
Planificación estratégica y formulación de políticas	8
Comunicaciones	9
Accesibilidad, seguridad y protección	10
Personas, cultura y aprendizaje	11
Diseño, gestión y evaluación de iniciativas organizacionales	12
Asociaciones externas y acción colectiva	13
Tabla de evaluación para la planificación de acciones	14

Descripción general

La diversidad se trata de acoger todas las dimensiones que se pueden utilizar para diferenciar a las personas y los grupos entre sí.¹ Esto puede incluir variaciones en edad, estatus socioeconómico, género, estado de discapacidad, raza, origen étnico, religión, orientación sexual, identidad de género y otros factores. En las organizaciones que reflejan un compromiso con la diversidad, estas diferencias se celebran como fortalezas y oportunidades de innovación, aceptación y colaboración. La inclusión se refiere a los pasos proactivos y conscientes que las organizaciones pueden dar para crear entornos donde las personas de diversas identidades y orígenes puedan participar de manera equitativa. La inclusión es un proceso continuo cuyo objetivo es no dejar a nadie atrás.

La participación plena y equitativa de las comunidades marginadas en la vida pública es fundamental para construir y mantener democracias fuertes y activas. Cuando las comunidades que experimentan marginación participan, los partidos políticos responden mejor a las necesidades de los ciudadanos, hay una mayor cooperación entre diversos grupos de ciudadanos y la paz es más sostenible. La diversidad y la inclusión también son fortalezas inherentes para las organizaciones. Las investigaciones demuestran que las organizaciones que adoptan la diversidad y la inclusión crean entornos en los que el personal se siente más valorado y conectado con la misión y los valores de la organización. Esto conduce a una mayor motivación en el personal para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos generales y contribuir a los estándares democráticos generales.

Objetivo de la evaluación

El objetivo de la evaluación es ayudar a las CSO a lograr mejoras en el desempeño al hacer de la diversidad y la inclusión una parte integral de sus programas o iniciativas,² políticas y procedimientos, y asociaciones y resultados.

Propósito de la evaluación

Este proceso de evaluación permite al liderazgo y al personal realizar un diagnóstico metódico e introspectivo de la inversión y la gestión de la diversidad y la inclusión en su organización. Al analizar de manera holística siete dominios organizacionales distintos, la evaluación genera un conjunto de resultados donde se destacan las fortalezas y las áreas potenciales donde se pueden mejorar la diversidad y la inclusión en la organización. Esto podría incluir enfoques que permitan una mayor representación de voces distintas e interacciones más intencionales con una variedad más amplia de grupos de identidad, como: mujeres en toda su diversidad, jóvenes, personas con discapacidades, minorías étnicas y religiosas, pueblos indígenas y comunidades de lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero/personas trans, queer e intersexuales (LGBTQI+).

Cómo usar esta evaluación

La evaluación está diseñada para ser interactiva y generar información práctica a través de un diálogo facilitado con el liderazgo y los miembros del personal de una organización. En definitiva, los resultados de la evaluación deben permitir que una organización tome decisiones sobre si se necesita un cambio y cómo este cambio puede lograrse a través del establecimiento de prioridades y la planificación de acciones. La evaluación puede ser un proceso que se realice una sola vez o se puede repetir con regularidad, con la frecuencia en que la organización pueda considerarlo útil, para monitorear el progreso en relación con el plan de acción e identificar nuevas áreas que necesiten fortalecimiento.



¹ Adaptado de los Diarios de diversidad e inclusión de CIVICUS: [Recorridos de las organizaciones de la sociedad civil por la diversidad y la inclusión.](#)

² En toda esta herramienta y en su guía adjunta, utilizamos los términos “programas” e “iniciativas” de forma indistinta. Esta herramienta fue diseñada para poder emplearse en una amplia gama de organizaciones y socios que pueden ofrecer diferentes tipos de programas, proyectos o iniciativas, o participar en activismo para fomentar un tema o una causa. Utilice el término que mejor se adapte al contexto de su organización.

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

Esta herramienta de evaluación está diseñada teniendo en cuenta un conjunto diverso de CSO. Según el tamaño y la estructura de la organización, ciertos aspectos de esta herramienta pueden ser más o menos relevantes. Como guía general, las organizaciones de menor tamaño o informales, como las que no tienen una junta directiva oficial o un registro formal, pueden considerar omitir algunos aspectos del dominio de Gobernanza y liderazgo que pueden no aplicarse a ellas, y es posible que estas organizaciones no requieran políticas formalizadas en algunos dominios. De manera similar, para las organizaciones que trabajan intencionalmente con un grupo particular de partes interesadas (p. ej., una organización de personas con discapacidades visuales), es posible que no sea necesario o recomendable que impliquen a una mayor diversidad de partes interesadas.³ La implementación de esta evaluación debe ser el inicio de una conversación con los colegas sobre cómo hacer que el trabajo sea más inclusivo; la herramienta de evaluación es, como tal, una guía que siempre debe verse a través de esta perspectiva.

Para realizar la evaluación, el facilitador y los participantes se reúnen y analizan las afirmaciones bajo cada dominio. Algunas afirmaciones pueden provocar una respuesta directa "Sí" o "No", mientras que otras pueden dar lugar a una conversación y exploración sólidas. El grupo calificará a la organización en un espectro que va de "experta" a "inexistente". Para cada pregunta, el facilitador y los participantes trabajarán para determinar dónde se encuentra la organización dentro de dicho espectro. El propósito del ejercicio es establecer una medición de referencia de cómo el liderazgo y el personal de la organización califican las capacidades relacionadas con la diversidad y la inclusión.

Esta herramienta de evaluación está acompañada de una guía de facilitación que proporciona consejos sobre cómo garantizar una reflexión y un diálogo abiertos, respetuosos y participativos que examinen intencionalmente las áreas de fortaleza de la organización y las áreas en las que la mejora podría ser beneficiosa. La guía de facilitación incluye términos y definiciones clave, instrucciones paso a paso sobre la administración de la evaluación y preguntas de muestra para ayudar a los facilitadores a profundizar aún más en los siete dominios. Se recomienda que los participantes del proceso lean la guía de evaluación y facilitación en su totalidad antes de comenzar.



³ Consulte la nota al pie n.º 5 para obtener más información.



Dominios de la evaluación

¿Qué es “gobernanza y liderazgo”?

Gobernanza y liderazgo se refiere a personas en puestos de toma de decisiones dentro de la organización, como directores ejecutivos y miembros de la junta. Estas personas deciden la dirección de la organización, establecen políticas y proporcionan supervisión. En el dominio “Personas, cultura y aprendizaje”, las afirmaciones a debatir se centran en el resto del personal de la organización. Las organizaciones que no tienen una junta directiva o un equipo de liderazgo sénior pueden elegir omitir esta sección o enfocarse únicamente en los responsables de la toma de decisiones existentes en la organización.

Fundamentos: Las organizaciones que tienen líderes y miembros de la junta ⁴ que reflejan la diversidad de las comunidades a las que sirven⁵ expresan un compromiso con la inclusión y garantizan que los programas, procesos y asociaciones también reflejen esa diversidad. Se percibirá que a estas organizaciones las motiva la inclusión, y, por lo tanto, es más probable que atraigan el respaldo de diferentes sectores y comunidades. Los líderes diversos aportan conocimientos y experiencias relevantes para apoyar mejor a la organización en el logro de su misión, abordando problemas complejos con innovación e ingenio y garantizando que la organización se mantenga vigente y receptiva.

Consulte: descripciones de puestos de liderazgo ejecutivo; términos de referencia o descripciones de la junta directiva; organigramas u organogramas; membresía y permanencia en la junta directiva; actas de reuniones de la junta directiva; declaraciones de visión, misión y valores; políticas y prácticas de recursos humanos (RR. HH.) y código de conducta.

Debatan las siguientes afirmaciones:

Gobernanza

- La inclusión está integrada en los artículos de incorporación, la visión, la misión o las declaraciones de valores de la organización.
- Los líderes ejecutivos y la junta directiva se preocupan por la inclusión y pueden articular la contribución de la inclusión al éxito organizacional.
- Los líderes ejecutivos y la junta directiva tienen una actitud abierta y crean espacio para conversaciones, aprendizaje y comentarios sobre el progreso de la inclusión dentro de la organización.
- La promoción de la inclusión está incluida en las obligaciones de los líderes ejecutivos y los miembros de la junta. Los líderes ejecutivos y los miembros de la junta directiva ven la inclusión como una responsabilidad integral y sirven como modelos a seguir para el personal y los socios.
- En la medida de lo posible según los recursos, hay procesos, departamentos y recursos adecuados dedicados a invertir, promover y evaluar iniciativas de inclusión dentro de la organización.

Liderazgo

- Los líderes ejecutivos y los miembros de la junta representan una diversidad de electores ⁶ y experiencias de vida. Se los alienta a integrar, e integran activamente, esta diversidad en su trabajo y apoyo al personal.
- Los líderes ejecutivos y los miembros de la junta reflexionan regularmente sobre la diversidad del liderazgo para identificar brechas en la representación de la comunidad y reclutar activamente a personas de esas comunidades.
- El liderazgo de la junta regularmente rota para garantizar la diversidad de perspectivas y voces.
- Hay un equilibrio de género entre los líderes ejecutivos y los miembros de la junta directiva.
- Los criterios para convertirse en miembro de la junta son realistas y alcanzables para candidatos diversos.
- Los esfuerzos por promover la inclusión son un factor que se tiene en cuenta durante las evaluaciones de desempeño de la alta gerencia.



⁴ Para obtener más información sobre cómo desarrollar y administrar una junta directiva, consulte este capítulo del [Cuadro de herramientas comunitarias](#).

⁵ En el caso de las organizaciones compuestas por un grupo particular de personas (p. ej., personas con discapacidades visuales) y que abogan intencionalmente por ellas, es posible que no sea necesario o recomendable trabajar con una mayor diversidad de personas; sin embargo, no deben dejar de considerar la interseccionalidad en su trabajo (p. ej., comprender los desafíos particulares que enfrentan las mujeres o las minorías étnicas con discapacidades visuales).

⁶ Para las organizaciones que no se basan en la membresía y no están conformadas por un grupo formal, considere la composición de las comunidades a las que sirve la organización o el público principal de la organización.

⁷ Para obtener más información sobre los términos que definen la membresía en relación con los miembros de la junta directiva, incluidos los plazos y cómo garantizar una membresía diversa, consulte este capítulo del [Cuadro de herramientas comunitarias](#).

¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico⁸ es una descripción integral de las metas, prioridades e iniciativas de una organización que se usa para guiar acciones futuras. Por lo general, se formula cada algunos años bajo la dirección del liderazgo de la organización, con aportes del personal y las partes interesadas clave, como los participantes del programa, los miembros de la junta directiva y los voluntarios.

Fundamentos: Las organizaciones que reflejan compromisos de inclusión en sus estrategias priorizarán la inclusión en sus operaciones, iniciativas y asociaciones. Las organizaciones que reflexionan sobre cómo la inclusión impacta en el éxito organizacional crean un cambio más significativo y sostenible. La formulación de políticas inclusivas garantiza que el personal de todos los niveles sienta que pertenece y que tiene influencia dentro de la organización y participación en su dirección general. La diversidad de opiniones y perspectivas también es fundamental para la resolución efectiva de problemas y para que la organización avance o para llevarla al siguiente nivel.

Consulte: plan estratégico; procedimientos de formulación de políticas (si están documentados); manual del empleado; plan de trabajo de operación anual.

Debatan las siguientes afirmaciones:

Planificación estratégica

- Personal de todos los niveles y con identidades diversas, así como una diversidad de partes interesadas,⁹ contribuyen proactivamente al desarrollo y la revisión del plan estratégico de la organización.
- Para evitar el tokenismo, el género y la inclusión están definidos de forma explícita y se integran en los objetivos e indicadores del plan estratégico.
- El plan estratégico presenta mediciones claras de éxito en relación con la inclusión. Los esfuerzos por promover la inclusión dentro de las operaciones e iniciativas de la organización son un pilar clave durante las revisiones del plan estratégico.
- El plan estratégico actual de la organización está guiado por su política de no hacer daño.
- La organización tiene un plan de trabajo operacional anual con metas claras y objetivos medibles, plazos claros y responsabilidades en relación con el avance y el mantenimiento de la inclusión.

Formulación de políticas

- La inclusión se tiene en cuenta cuando se toman decisiones sobre la dirección y el trabajo de la organización.
- Se buscan ideas y contribuciones del personal de diversas identidades y se incorporan de forma proactiva a los procesos de formulación de políticas.
- Los miembros del personal de todos los niveles y departamentos están representados e involucrados en los procesos o cuerpos de formulación de políticas relevantes.
- El personal de todos los niveles y de diversos orígenes se siente cómodo y se le alienta a plantear temas desafiantes ante el liderazgo de la organización.
- El liderazgo es receptivo a las nuevas ideas y los desafíos que plantea el personal y trabaja de forma colaborativa para abordarlos y desarrollar enfoques para poner nuevas ideas en acción.
- Las decisiones que afectan a toda la organización se comunican claramente, y se explican los fundamentos que respaldan dichas decisiones. Hay foros específicos o formas para que el personal proporcione comentarios sobre las decisiones que se toman.



⁸ Para obtener orientación adicional sobre cómo desarrollar un plan estratégico, consulte este capítulo del [Cuadro de herramientas comunitarias](#).

⁹ Consulte la nota al pie n.º 5 anterior.

¿Qué tipos de comunicación se incluyen en este dominio?

Si bien es importante evaluar cómo una organización se comunica internamente, este dominio se centra principalmente en comunicaciones externas. Esto puede incluir, entre otras cosas, el sitio web de una organización, páginas de redes sociales, publicaciones o pautas de idiomas. Mientras tanto, las afirmaciones a debatir relacionadas con temas de comunicación interna se cubren en los dominios “Planificación estratégica y formulación de políticas” y “Personas, cultura y aprendizaje”.

Fundamentos: La difusión de información y materiales que tienen un diseño y contenido inclusivos, y que, además, promueven mensajes positivos y de reafirmación sobre las comunidades, contribuyen a crear una reputación organizacional que puede atraer donantes y socios. También le demuestra al público un compromiso con la inclusión y puede explicar mejor la historia de la inclusión respecto a la efectividad y sostenibilidad organizacional en general. La priorización de contenido accesible garantiza un alcance más amplio del mensaje de la organización y obtiene un apoyo más amplio para campañas, iniciativas y actividades. La comunicación accesible e inclusiva también genera confianza entre las comunidades en situación de marginación.

Consulte: Estrategia de comunicaciones; sitio web de la organización; páginas de redes sociales de la organización; publicaciones escritas de la organización; pautas de estilo, idioma y/o marca.

Debatan las siguientes afirmaciones:

- La estrategia o las políticas de comunicación actuales de la organización incluyen objetivos específicos relacionados con la promoción de historias y perspectivas diversas.
- Hay una guía o recursos claros disponibles sobre el lenguaje relevante y apropiado para el contexto.
- El contenido de las comunicaciones es inclusivo y promueve mensajes positivos y de reafirmación, especialmente para los grupos en situación de marginación.
- Las imágenes son positivas y de reafirmación, y representan la diversidad de las partes interesadas respecto a su edad, orientación sexual e identidad de género, discapacidad, origen étnico y raza.
- Se puede acceder al sitio web de la organización según las pautas de accesibilidad del contenido web.
- Los materiales de comunicación son accesibles y están disponibles en una variedad de formatos accesibles (audio, video, lenguaje sencillo, lectura fácil,¹⁰ etc.).
- El contenido compartido en las plataformas de redes sociales es positivo y de reafirmación, y se adhiere a las características de accesibilidad de cada plataforma.
- Los eventos públicos e internos, incluidos los oradores y el contenido, reflejan el compromiso de la organización de proporcionar una plataforma para las diversas partes interesadas.
- Se proporcionan adaptaciones razonables para garantizar la participación completa de diversas comunidades en eventos de la organización.
- Los materiales y mensajes compartidos públicamente se evalúan previamente con regularidad con públicos y comunidades relevantes para garantizar que el contenido sea pertinente, no refuerce estigmas o estereotipos y sea accesible.
- El personal recibe capacitación regular sobre lenguaje, estándares de accesibilidad y desarrollo de contenido.
- Hay un miembro del personal dedicado a supervisar las comunicaciones y garantizar el cumplimiento de los estándares de accesibilidad, lenguaje y contenido.
- Las comunicaciones internas, las reuniones y las capacitaciones se realizan en formatos accesibles y tienen en cuenta las necesidades y capacidades de los públicos diversos.



¹⁰ [Pautas de accesibilidad del contenido web \(WCAG\)](#)

¹¹ El método “lectura fácil” tiene el objeto de generar y presentar información escrita que sea más fácil de entender y que sea accesible para personas con diferentes tipos de discapacidades, especialmente con discapacidades intelectuales. La lectura fácil también beneficia a las personas con bajos niveles de alfabetización, a quienes no hablan el idioma mayoritario y a aquellos con problemas de memoria.

¿Qué queremos decir con accesibilidad, seguridad y protección?

La accesibilidad, la seguridad y la protección se refieren a la creación de un entorno en el que las mujeres y otros grupos marginados puedan participar de manera plena y segura en todos los aspectos de una organización. Esto implica identificar y eliminar barreras para garantizar una participación equitativa y la representación de las comunidades marginadas dentro de organizaciones de la sociedad civil.

Fundamentos: Para que las mujeres y otros grupos marginados contribuyan plenamente con sus habilidades y perspectivas a organizaciones de la sociedad civil, deben contar con vías de acceso al liderazgo y a la toma de decisiones, ser respetados y tratados equitativamente por el liderazgo y los colegas, y tener entornos seguros donde puedan progresar. Cuando surjan desafíos y riesgos, ya sea internamente o por acoso e intimidación en el lugar de trabajo, prácticas excluyentes y normas sociales, o por ataques externos y ataques dirigidos a la organización o a las personas dentro de ella, todo el personal debe poder acceder a recursos y apoyo para abordar estas amenazas. Las políticas y prácticas formales e informales, incluida la capacitación en seguridad, los códigos de conducta, las políticas de no hacer daño y los enfoques de protección pueden garantizar que el personal se sienta apoyado y seguro. Las organizaciones que pueden crear entornos de trabajo donde el personal se sienta valorado y seguro llevan a que los empleados puedan apoyar mejor a la organización para lograr sus objetivos generales.

Consulte: el manual del empleado; políticas de RR. HH.; políticas de salvaguardia; políticas de seguridad y protección; códigos de conducta; políticas de no hacer daño; políticas de tecnología digital y protección; espacio físico en la oficina.

Debatan las siguientes afirmaciones:

Accesibilidad

- Todo el personal recibe capacitación de manera habitual sobre cómo promover y mantener un entorno de trabajo inclusivo, accesible y seguro.
- El espacio de oficina es accesible para personas con discapacidades, lo cual incluye que las entradas y salidas no tengan barreras, que los espacios de trabajo sean accesibles, que haya un elevador si el espacio de oficina no está en la planta baja y que los baños sean accesibles.
- Hay espacios tranquilos y privados dedicados a orar, amamantar y para que las personas con discapacidades intelectuales y psicosociales se tomen descansos sensoriales cuando sea necesario. El espacio de oficina y la cultura son acogedores y accesibles para las personas embarazadas y el personal con responsabilidades parentales.
- La política para solicitar y obtener adaptaciones razonables para el trabajo es simple y fácil de entender y ejecutar. La política específica cómo se debe mantener la confidencialidad de las solicitudes de adaptaciones y describe los protocolos para hacer adaptaciones fuera de la oficina, incluidos los viajes relacionados con el trabajo.
- La oficina se encuentra en un área segura y accesible a la que pueden viajar mujeres y personas con discapacidades.

Seguridad y protección

- La organización tiene un código de conducta que define y condena todas las formas de acoso sexual, discriminación, intimidación y violencia en el lugar de trabajo y tiene información clara sobre cómo denunciar incidentes.
- Los códigos de conducta o las políticas de RR. HH. especifican cómo se manejarán las denuncias, con quién se compartirá la información sobre las denuncias (incluidos los procedimientos de confidencialidad) e incluyen mecanismos de toma de responsabilidad desarrollados junto con las partes interesadas.
- La organización cuenta con políticas y procedimientos de protección y mitigación de riesgos que se centran en el compromiso de no hacer daño a ningún miembro del personal ni a los participantes del programa. La capacitación en seguridad y los procesos de mitigación de riesgos se comunican claramente a todo el personal.
- La organización cuenta con políticas y apoyo claros para proteger los datos y la tecnología organizacional. El personal recibe capacitación regular sobre estas políticas.
- La organización tiene implementados procedimientos y políticas para garantizar la seguridad y protección del trabajo que se realiza fuera de la oficina, lo cual incluye procedimientos de viaje con reuniones informativas de seguridad y controles.

¿Qué queremos decir con “personas, cultura y aprendizaje”?

“Personas y cultura” se refiere a la identidad colectiva, los valores, los comportamientos y las relaciones que caracterizan a una organización. Va más allá de las funciones tradicionales de Recursos Humanos (RR. HH.) (como el reclutamiento y la administración de beneficios) e incluye otros aspectos del bienestar de los empleados, como los esfuerzos por apoyar el compromiso de los empleados, el desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y la diversidad e inclusión. “Aprendizaje” se refiere a cuando una organización anima a sus miembros a comprender sus valores, prácticas y creencias. También se refiere a tomarse momentos para reflexionar intencionadamente sobre los éxitos y fracasos, para que la organización pueda avanzar de forma continua. Fomentar una cultura de aprendizaje dentro de una organización puede generar muchos beneficios, incluida una mejor productividad y retención en el personal.

Fundamentos: Crear una cultura y un entorno donde las mujeres en toda su diversidad, las personas con discapacidades, las personas LGBTQI+, las minorías étnicas y religiosas y otros grupos marginados sean acogidos mejorará el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Las investigaciones indican que es muy importante que las organizaciones fomenten un sentido de pertenencia y sugieren que las culturas organizacionales más saludables son aquellas donde todo el personal y las partes interesadas pueden tener conversaciones abiertas, valientes y honestas.¹²

Consulte: políticas de RR. HH.; manual del empleado; descripciones de puestos estándar; pautas de reclutamiento y contratación; política de desarrollo profesional; documentos de evaluación de desempeño relevantes; presupuesto de la organización.

Debatan las siguientes afirmaciones:

Personas y cultura

- La organización tiene políticas/prácticas que facilitan que las mujeres u otros grupos marginados accedan al desarrollo profesional, a las oportunidades de liderazgo o contribuyan de otro modo al trabajo y a los resultados de la organización.
- Las políticas y prácticas de contratación están diseñadas para garantizar que los candidatos de diversos orígenes tengan las mismas probabilidades de tener éxito; siempre que sea posible, se considerará la experiencia de vida en lugar de la educación formal.
- El personal recibe tiempo libre remunerado y se lo alienta a que lo utilice.¹³
- Hay espacio para tener conversaciones constructivas sobre el bienestar, la salud mental, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el tiempo y el manejo del estrés como formas de mitigar el agotamiento.
- La organización tiene políticas/prácticas para apoyar el bienestar de los empleados, incluidas iniciativas para abordar y mitigar el agotamiento en los miembros del personal.
- Todas las voces dentro de la organización son valoradas y bienvenidas.
- Existe un sentido general de responsabilidad colectiva o solidaridad dentro de la organización por el cual los miembros del personal se cuidan entre sí y pueden expresar cuándo necesitan apoyo adicional o revisar plazos.
- Hay personal dedicado experto en género e inclusión.
- La organización realiza auditorías regulares de género e inclusión u otras evaluaciones de políticas, cultura, prácticas y dotación de personal.
- El trabajo se distribuye equitativamente y hay suficiente personal para cubrir todas las funciones de la organización.
- Los esfuerzos por promover la inclusión dentro de la organización y en sus asociaciones y programas se tienen en cuenta durante las evaluaciones de desempeño y progreso dentro de la organización para todo el personal.

Aprendizaje

- La organización toma medidas intencionadas para alentar a sus miembros a comprender sus valores, prácticas y creencias.
- Todo el personal comprende la importancia de la inclusión para el éxito y el progreso general de la organización.
- Hay tiempo y espacio específicos para que el personal reflexione regularmente sobre los éxitos y fracasos a fin de que la organización pueda avanzar de forma continua.



¹² Para obtener más información, consulte el informe de Civicus sobre [Prácticas y tendencias de diversidad e inclusión en organizaciones de la sociedad civil](#).

¹³ “Tiempo libre remunerado” se refiere a cualquier tiempo, incluidas las vacaciones y la licencia por enfermedad, que los empleados puedan tomarse y que no resulte en una deducción de ese tiempo de sus cheques de pago.

¿Qué queremos decir con diseño, gestión y evaluación?

El diseño, la gestión y la evaluación hacen referencia a los pasos que las organizaciones dan para planificar, entregar y evaluar sus programas e iniciativas.

Fundamentos: Los programas e iniciativas diseñados para incluir a diversas comunidades pueden maximizar el impacto y generar resultados más sostenibles. Para que las organizaciones cumplan con sus objetivos y lleguen a las partes interesadas pertinentes, el diseño inclusivo, el monitoreo regular, la evaluación y las actividades de aprendizaje pueden ser oportunidades para reflexionar y revisar los éxitos, las debilidades y los cambios necesarios. Desde una perspectiva de no hacer daño, es importante que las partes interesadas de la organización tengan oportunidades no solo de proporcionar comentarios, sino de ver y comprender cómo la organización utiliza esos comentarios para garantizar que los circuitos de comentarios sean mutuos y no extractivos.

Consulte: documentos de orientación para el diseño de programas o iniciativas; hojas de trabajo de presupuestos; informes narrativos; planes de monitoreo y evaluación.

Debatan las siguientes afirmaciones:

Diseño de programas/iniciativas

- Hay una guía escrita sobre el diseño y la implementación de programas o iniciativas con una perspectiva de inclusión y género, y el personal recibe capacitación y apoyo regulares sobre esta guía.
- Los programas están diseñados según los requisitos de género e inclusión de donantes, socios y leyes locales aplicables.
- Los presupuestos incluyen elementos específicos para adaptaciones razonables e integración de género para garantizar la participación equitativa y segura de las comunidades en las actividades del programa.
- Cuando la organización diseña las iniciativas, busca comprender y dar cuenta de las historias de marginación y opresión, así como de las normas sociales, como, por ejemplo, las normas de género.
- La organización se adhiere al principio de “nada sin nosotros” para lo cual consulta proactiva y significativamente a diversas partes interesadas en todas las etapas del diseño del programa con el fin de garantizar que la iniciativa propuesta responda a las necesidades y prioridades de la comunidad.
- La organización se adhiere al principio de no hacer daño mediante la realización de un análisis de contexto matizado, un análisis de género e inclusión, la comprensión de los riesgos, el desarrollo de estrategias de mitigación de riesgos y la elaboración de presupuestos de medidas de seguridad y protección pertinentes.
- Durante el proceso de diseño del programa o de la iniciativa, se desarrollan indicadores que hacen un seguimiento preciso de los avances en igualdad e inclusión de género.

Gestión y evaluación de iniciativas organizacionales

- El personal planifica de forma acorde y colabora con las comunidades relevantes para reducir las barreras a la participación, lo cual incluye identificar lugares accesibles y seguros, coordinar adaptaciones razonables, proporcionar apoyo digital u otro tipo de apoyo antes de los eventos virtuales, etc.
- Los enfoques del principio de no hacer daño, la mitigación de riesgos y la seguridad y protección se revisan con regularidad durante todo el ciclo del programa y se adaptan a los cambios que se producen en el contexto.
- La organización solicita proactivamente comentarios de diversas partes interesadas y participantes antes, durante y después de las actividades. Las iniciativas incluyen oportunidades frecuentes de obtener comentarios de los participantes, y buscan intencionadamente perspectivas y realidades de diversas poblaciones.
- Hay espacio para explorar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, así como para adaptar la implementación y las asociaciones de forma acorde.
- La organización busca mitigar el papeleo o los trámites burocráticos que harían que la financiación sea inaccesible para diversas organizaciones, comunidades e individuos.
- Para las organizaciones que proporcionan subvenciones secundarias a otras organizaciones, los criterios para la selección de propuestas de subvenciones secundarias incluyen puntos para grupos que representan o son dirigidos por comunidades marginadas, así como socios que priorizan la inclusión en las actividades que proponen.

¿Qué queremos decir con asociaciones externas y acción colectiva?

Muchos de los desafíos que las CSO intentan abordar requieren de acción colectiva. Esto podría adoptar la forma de coaliciones, redes de ayuda mutua u otras agrupaciones de asociaciones que aumenten el poder y la influencia colectiva. Al desarrollar asociaciones externas, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para ejercer el poder colectivo que se necesita para lograr un cambio sostenido.

Fundamentos: La comunicación con organizaciones con ideas afines¹⁴ y la creación de asociaciones estratégicas pueden ser un componente esencial para que las CSO promuevan agendas comunes, operen de manera más inclusiva y garanticen que sus esfuerzos tengan mayor visibilidad e impacto. Otras organizaciones y activistas también pueden ser socios clave para garantizar que las organizaciones y sus campañas representen y reflejen las necesidades de diversos grupos de ciudadanos en sus comunidades.

Consulte: membresía en agrupaciones formales o informales de asociaciones; principios de asociación; términos de referencia o descripciones de la junta directiva, membresía y antigüedad.

Debatan las siguientes afirmaciones:

- Antes de comenzar nuevas iniciativas, la organización consulta a los miembros de las comunidades a las que les presta servicios de manera formal o informal para dejar asentados la declaración del problema, los objetivos y las intervenciones.
- La organización considera la colaboración y las asociaciones con una diversidad de organizaciones con ideas afines, en lugar de restringirse a comunicarse y colaborar solo con organizaciones con competencias y grupos similares.
- Las redes y asociaciones externas de la organización reflejan la diversidad de las comunidades a las que sirven.
- Se considera el principio de no hacer daño a la hora de identificar asociaciones externas. Esto significa garantizar que las iniciativas dirigidas por organizaciones asociadas no refuercen involuntariamente las barreras existentes para la inclusión, no exacerben las tensiones sociales o basadas en la identidad subyacentes ni pongan en peligro a los participantes de modo alguno.
- La organización se comunica de manera inclusiva con las redes y los socios externos, lo cual incluye asegurarse de que la información sea accesible en todos los idiomas y supere otras brechas.
- Siempre que sea posible, la organización busca oportunidades para abogar o concientizar con respecto a los problemas de inclusión, especialmente cuando se cruzan con iniciativas existentes.
- Al seleccionar socios para programas, la organización tiene en cuenta a organizaciones informales de menor tamaño, así como a organizaciones y redes que representan o son dirigidas por comunidades específicas, como mujeres, jóvenes, personas con discapacidades, comunidades LGBTQI+, pueblos indígenas y minorías étnicas y religiosas.



¹⁴“Organizaciones con ideas afines” hace referencia a aquellas que comparten opiniones, ideas, actitudes o intereses similares con la organización.

Tabla de evaluación para la planificación de acciones

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en la gobernanza				
0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de gobernanza.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de gobernanza.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de gobernanza.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de gobernanza.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en el liderazgo				
0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de liderazgo.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de liderazgo.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de liderazgo.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de liderazgo.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en la planificación estratégica

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de planificación estratégica.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de planificación estratégica.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de planificación estratégica.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de planificación estratégica.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en la formulación de políticas

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de toma de decisiones.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de toma de decisiones.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de toma de decisiones.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de toma de decisiones.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en las comunicaciones

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de comunicaciones.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de comunicaciones.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de comunicaciones.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de comunicaciones.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique la accesibilidad en la organización

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
El entorno, las operaciones y los procesos organizacionales son inaccesibles.	Accesibilidad mínima en el entorno, las operaciones y los procesos organizacionales.	Accesibilidad moderada en el entorno, las operaciones y los procesos organizacionales.	Fuerte accesibilidad en el entorno, las operaciones y los procesos organizacionales.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en las prácticas de seguridad y protección

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de seguridad y protección.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de seguridad y protección.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de seguridad y protección.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos de seguridad y protección.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en los procesos de personas y cultura

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en la cultura organizacional.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en la cultura organizacional.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en la cultura organizacional.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en la cultura organizacional.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en las prácticas de liderazgo

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en el aprendizaje organizacional.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en el aprendizaje organizacional.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en el aprendizaje organizacional.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en el aprendizaje organizacional.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en el diseño de iniciativas

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos del diseño de programas/ iniciativas.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos del diseño de programas/ iniciativas.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos del diseño de programas/ iniciativas.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las estructuras, las conversaciones y los procesos del diseño de programas/ estructuras.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en la gestión y evaluación de iniciativas

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en la gestión y evaluación de iniciativas organizacionales.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en la gestión y evaluación de iniciativas organizacionales.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en la gestión y evaluación de iniciativas organizacionales.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en la gestión y evaluación de iniciativas organizacionales.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				

Califique a la organización en los aspectos de diversidad e inclusión en las asociaciones externas y las iniciativas de acción colectiva

0 - Inexistente	1 - Básica	2 - En proceso	3 - Competente	4 - Experta
No hay presencia de diversidad e inclusión en las asociaciones externas e iniciativas de acción colectiva.	Presencia mínima de diversidad e inclusión en las asociaciones externas e iniciativas de acción colectiva.	Presencia moderada de diversidad e inclusión en las asociaciones externas e iniciativas de acción colectiva.	Fuerte presencia de diversidad e inclusión en las asociaciones externas e iniciativas de acción colectiva.	La organización es líder en el espacio.
Justificación de la calificación				
A corto plazo/ prioridades para mejorar				
Acciones a largo plazo				