



La Equidad en la Cultura Sindical

Guía Práctica para Establecer Políticas de Equidad de Género en la Organización Sindical



Palabras preliminares

Verónica Fernández Méndez
Departamento de Igualdad de Oportunidades
UNI global union

UNI Global Union a través de su Departamento de Igualdad de Oportunidades se ha planteado como uno de sus objetivos principales alcanzar un desarrollo productivo que incorpore el principio de equidad de género, en el entendimiento de que ésta es una condición indispensable para lograr un desarrollo sustentable y la verdadera justicia social para todas las personas.

En este sentido el Departamento lleva a cabo programas, campañas y otras actividades que buscan el logro de esta meta tanto al interior de la estructura de la organización como entre nuestras organizaciones afiliadas (que luego funcionan como defensores y modelos a seguir en sus comunidades de acción).

La presente guía surge como parte de las actividades que se desprenden de una resolución aprobada en el último Congreso mundial de UNI en 2010, que se denomina Rompiendo barreras ante la representación de las mujeres en UNI Global Union.

Esta resolución se planteó como objetivo “obtener una representación de 40% de uno u otro género en todas las estructuras decisorias de UNI, (...) durante el período comprendido entre 2011 y 2014.”

En la misma resolución el Congreso se comprometió a instar a todos los sindicatos miembros a elaborar planes de acción para la estructuración del trabajo en materia de igualdad en sus organizaciones.

Esta guía responde a ese objetivo, ofreciendo herramientas e instrumentos específicos para lograr una gestión organizacional con equidad de género y está destinada a los sindicatos que quieran iniciar o profundizar un proceso de cambio de este tipo.

Junto con el lanzamiento de la campaña 40for40, este documento constituye un nuevo paso de UNI Equal Opportunities para garantizar la igualdad de oportunidades y derechos de varones y mujeres en todo el mundo. Un compromiso que venimos llevando adelante desde la fundación de UNI y a donde dirigimos nuestro esfuerzo cotidiano.



Contenidos

Introducción	2
1. Conceptos Básicos	4
1.a. ¿Qué es la Equidad de Género?	4
1.b. Importancia y Beneficios de la Equidad de Género	5
1.c. ¿Qué es una Política de Equidad?	6
1.c.1 ¿Qué es un programa?	7
2. El Desarrollo de una Política de Equidad	8
Primeros pasos	
2. a. El diagnóstico - Características propias del sindicato	8
2.a.1 Descripción general de la Organización	8
2.a.2 Indicadores con perspectiva de género	10
2.a.2.a Estructura Demográfica del Sindicato: Participación y Distribución por Género en cada Nivel.	10
2.a.2.b Nombramientos , cargos, funciones y competencias	10
2.a.2.c Capacitación	11
2.a.2.d Remuneraciones	12
2.a.2.e Conciliación de la vida laboral/ familiar	13
2.a.2.f Clima laboral	13
2.b. Descripción de los problemas encontrados. ¿Qué es un problema?	13

2.c. El establecimiento de los Objetivos	14
2.c.1 ¿Cómo establecer los objetivos?	14
2.c.2 Mensurabilidad y establecimiento de plazos	15
3. La definición de las actividades y programas. Algunos lineamientos	17
3.a. Participación y cuotas	17
3.b Estructuras institucionales específicas	18
3.c Capacitación	18
3.d Comunicación, información y cultura de la equidad	19
3.e Conciliación de la vida laboral y familiar	19
4. Evaluación de logros, transparencia y comunicación	20
4.a La evaluación	20
4.a.1 El nexo entre el Logro de los Objetivos y los Indicadores de Desempeño.	20
4.b La publicación de la política y los logros obtenidos	22
4.b.1 ¿Cómo se puede sistematizar la información? El Uso de una Matriz Tabulada	22
5. Cuestionario sobre políticas y buenas prácticas en equidad de género	24
Bibliografía	26



Introducción

A pesar de la tendencia mundial a la feminización del mercado laboral y de los grandes logros obtenidos en cuanto a su acceso a la capacitación, las mujeres se siguen enfrentando con dificultades para lograr roles de responsabilidad en la economía, la política y a menudo también dentro de los sindicatos. Esta baja participación de las mujeres se explica por la persistencia de patrones culturales que hace siglos asignan a los varones los lugares de poder, discriminando a las mujeres.

Por lógica el sindicalismo no está exento de esta situación y se ha constituido históricamente como un baluarte del poder masculino. Pero la creciente presencia de la mujer en el mercado de trabajo y la lucha por mejorar sus condiciones laborales, ha puesto de relieve que la participación femenina en los sindicatos es imprescindible para aportar una mirada con perspectiva de género al mundo del trabajo y los asuntos gremiales.

Además de los condicionamientos culturales, también existe una falta de políticas que faciliten a las mujeres y a los varones el acceso equitativo a los diversos recursos de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Recursos económicos, políticos, educativos, e incluso de tiempo (por ejemplo en relación al balance entre la vida laboral y la personal, y la distribución equitativa de las tareas familiares y domésticas).

Por lo tanto, **uno de los grandes desafíos del movimiento sindical es lograr establecer**

mecanismos de participación efectiva de las mujeres en las estructuras de poder, con vistas a construir un sindicalismo donde varones y mujeres participen en igualdad

La publicación de esta guía responde a este desafío. En ella los sindicatos encontrarán, de manera sintética y con un lenguaje simple, una serie de herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan iniciar un proceso de planificación al interior de sus estructuras con vistas a promover la equidad de género por medio de la elaboración (o revisión si éstas existieran) de políticas de equidad.

No se trata de una serie de pasos fija sino de un documento que busca orientar a los sindicatos para que cada uno, teniendo en cuenta sus particularidades, pueda reflexionar sobre la situación de las mujeres al interior de sus organizaciones y actuar en consecuencia.

Alcanzar una representación equitativa en los ámbitos de negociación, organización y toma de decisiones hará que las mujeres sindicalistas transfieran esos logros hacia el exterior de sus organizaciones, y de esta manera se convertirán en agentes multiplicadores en la tarea de emponderar y organizar más mujeres, y de extender la equidad al resto de la sociedad en la que viven.

“El tesoro de la humanidad está precisamente en la diversidad.”



1. Conceptos Básicos

1.a. ¿Qué es la Equidad de Género?

La **igualdad de género**, es decir, la igualdad entre varones y mujeres, entraña el concepto de que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones sin las limitaciones impuestas por los estereotipos, roles de género rígidos o los prejuicios. La igualdad de género significa que las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los varones se consideren, valoren y favorezcan por igual. Esto no significa que las mujeres y los varones eliminen sus particularidades, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de si son varones o mujeres.

Equidad de género significa la igualdad de trato para varones y mujeres, de acuerdo con sus respectivas necesidades. Esto puede incluir la igualdad de trato o trato diferente pero que es considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.¹

Por otra parte, el **género** es una construcción social, que se haya asociada al imaginario, a los aspectos simbólicos que una sociedad dada delegada en varones y mujeres esperando actitudes y comportamientos distintos para cada uno, lo que “debe ser” para ambos.

Estos roles, que se aprenden a través de la familia, la escuela y otras instituciones sociales, condicionan las actividades, tareas y responsabilidades que se perciben como apropiadas para varones y mujeres; y tienen efectos en todos los aspectos relacionados al empleo, como las condiciones laborales, la protección social, la representación, la remuneración, y los puestos a los que se accede, por lo que la equidad de género es un tema que atraviesa todo el mundo del trabajo. Esto es porque las relaciones de género son también relaciones de poder que definen quién puede tener acceso y control sobre los recursos materiales e inmateriales en una organización, un grupo o una sociedad.

La equidad de género entonces es la capacidad de ser equitativo en el trato de mujeres y varones según sus necesidades respectivas. No es una lucha de varones contra mujeres.

1- ABC of Womezn Workers Rights and Gender Equality, ILO, Geneva, 2000, p.48.

No se trata de beneficiar a las mujeres en perjuicio de los varones, sino de que ambos tengan acceso a los mismos beneficios en igualdad de condiciones y derechos; y que por ende tengan la posibilidad de elegir y decidir de manera estratégica y positiva sobre sus condiciones de vida.

1.b. Importancia y Beneficios de la Equidad de Género

En primer lugar, la igualdad de género es un **derecho humano**, por lo tanto es un aspecto fundamental que debe abordar cualquier organización que busque mejorar la vida de las personas, ya sea ésta gubernamental, sindical o de otro tipo.

Por otro lado, la participación total y equitativa de varones y mujeres es un aspecto crucial para el desarrollo económico y social de cualquier sociedad, si éste busca ser efectivo y sustentable. También contribuye a lograr una ciudadanía más integral y a fortalecer la gobernabilidad democrática.

En el caso particular de las organizaciones sindicales una cultura de equidad:

- permite la incorporación de nuevas perspectivas a la agenda de negociaciones, a través de la inclusión de las experiencias, opiniones y conocimientos de las mujeres;
- los equipos dedicados a negociar Convenios Colectivos también aportan nuevos estilos y nuevos enfoques a la metodología de la negociación colectiva;²
- mejora el clima organizacional, evidenciándose mayor proactividad y respeto entre las personas y entre los sexos;
- mejora la comunicación interna;
- permite conocer la opinión de las mujeres y tomar en cuenta sus necesidades ante la realización de

2 - ETUC Resolution - Recommendations for Improving Gender Balance in Trade Unions – January, 2011. (Resolución de la ETUC – Recomendaciones para Mejorar el Balance de Género en los Sindicatos – Enero, 2011.)

cualquier actividad que lleve adelante el sindicato;

- aumenta el sentido de pertenencia al movimiento sindical y el compromiso y lealtad de sus miembros;

- es un modo más de hacer crecer no solo a las mujeres sino que también al sindicato creando una nueva dimensión para los afiliados y en concordancia con los resultados de las campañas de organización GROW de UNI Global Union (por su término en inglés GROW: Get recognition organization workers, que significa CRECER) . La formación de mujeres líderes es un desafío a alcanzar para crecer y es parte esencial del plan estratégico rompiendo Barreras, de la UNI Sindicato Global,

- y por último, promoviendo la igualdad al interior de los sindicatos, se promueve la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones en el mundo laboral,

- y se mejora la imagen de los sindicatos hacia el exterior, ya que éstos ganan mayor prestigio al ser un ejemplo de buenas prácticas, y un mayor apoyo para los afiliados y afiliadas que aspiran a participar del movimiento sindical.

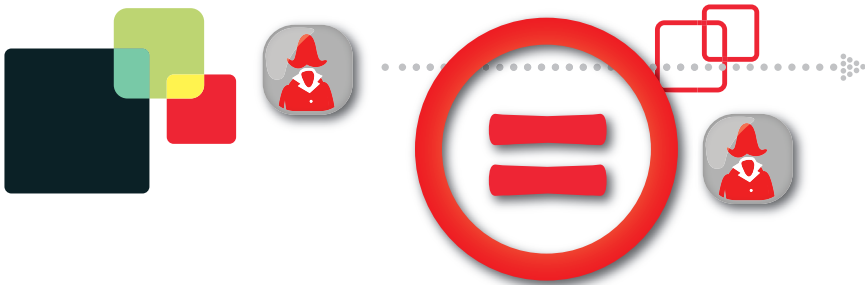
Si las organizaciones sindicales son conscientes de su rol de generadoras de mejoras en la calidad de vida de los trabajadoras deben afrontar el tratamiento de la equidad de género como tema fundamental en su accionar. Y el primer paso para abordarlo es al interior de sus estructuras.

1.c ¿Qué es una Política de Equidad?

Una política es un conjunto de decisiones, principios y normas que buscan transformar una situación que se considera problemática en otra favorable al interior de un país, sector o institución. Define objetivos y metas concretas, así como plazos y maneras de verificar su cumplimiento. Esto la convierte en algo más que una mera intención por mejorar una situación dada: **es un plan de trabajo que parte de una situación actual, construyendo un futuro a**

alcanzar mediante una cierta cantidad de acciones que se desarrollarán en un cierto plazo.


Una política de equidad es aquella que, a partir del reconocimiento de la diversidad, se plantea solventar las desigualdades que existen entre varones y mujeres al interior de un grupo dado.



1.c.1 ¿Qué es un programa?

Un programa es una unidad más acotada de acción, integrada por una serie de procesos y actividades, que buscan transformar cierto aspecto de la realidad general que la política se plantea como problemática.

Por ejemplo, dentro de una política de equidad de género se pueden encontrar programas que aborden aspectos diferentes pero tengan un mismo objetivo. Por ejemplo, si se busca el aumento de participación de mujeres en las estructuras del sindicato se puede realizar un programa de capacitación de mujeres líderes, un programa de conciliación laboral-familiar, un programa de información sobre equidad de género, etc.



2. El Desarrollo de una Política de Equidad - Primeros pasos

El objetivo general de una política de equidad de género al interior de una organización sindical es transformar la estructura institucional permitiendo la participación equitativa de mujeres y varones en todos los espacios de poder y decisión: roles representativos, de dirección, capacitación y negociación colectiva.

Para diseñar e instalar los mecanismos de inclusión y representación efectiva para las mujeres, lo primero que deben hacer los sindicatos es conocer cual es la situación actual de las mujeres en la organización. Esto significa ver con claridad cuáles son los problemas existentes y a partir de allí definir los objetivos a corto y a largo plazo.

Elaborar una política sin un diagnóstico adecuado corre el serio peligro de no generar impacto alguno. Entonces es necesario disponer de la información más precisa posible, minimizando los márgenes de error.

2. a. El diagnóstico - Características propias del sindicato:

2.a.1. Descripción general de la Organización

Para realizar un diagnóstico que sea útil a los fines de trazar los objetivos de la política el sindicato debe realizar una **descripción exhaustiva** de la organización, la población objetivo, la cultura organizacional, y del contexto en el que ella actúa.

Es importante **relevar la información en todos los niveles** y hacer una descripción organizacional lo más detallada posible.

A continuación se proponen una serie de preguntas que pueden facilitar la elaboración de esta descripción.

Elaborar una política sin un diagnóstico adecuado corre el serio peligro de no generar impacto alguno. Entonces es necesario disponer de la información más precisa posible, minimizando los márgenes de error.

¿Cuáles son las características generales de nuestra organización? (Sector, Nivel de actuación -nacional o multinacional-, ubicación, contexto político, económico, social.)

¿Cual es nuestra historia? (fundación, crecimiento, personas destacadas en la historia)

¿Qué tratamos de lograr? ¿Cual es nuestra misión?

¿Cuales son los valores que guían nuestra acción? ¿Es necesario redefinirlos?

Nuestra organización ¿está abierta al cambio? ¿Se adapta los cambios externos o es rígida?

¿Quiénes son nuestros usuarios? ¿Qué consideran valioso de nuestro accionar?

¿Quiénes son nuestros potenciales usuarios? ¿Cómo podemos llegar a ellos? ¿Lo estamos logrando?

¿Cómo es la estructura de nuestra organización?

¿Quiénes y cómo se toman las decisiones?

¿Cuál es el estilo de liderazgo?

¿Cómo es el clima institucional? ¿Cómo son las relaciones interpersonales?

¿Cómo son nuestras formas de comunicarnos?

¿Trabajamos en equipo o nuestras acciones se guían de manera individual?

¿Los miembros están motivados?

¿Nuestra organización trabaja con otras?

¿Cuál es la imagen de nuestra organización hacia el exterior? ¿Debería cambiar?

¿Cuáles son nuestros principales puntos fuertes? ¿Cuáles son nuestras debilidades?

2.A.2 Indicadores con perspectiva de género

Como se trata de una política de equidad de género, una vez realizada la descripción general de la organización, se debe hacer foco en aquellas cuestiones referidas a la situación de mujeres y varones dentro de ella.

Se debe resaltar que no es recomendable comenzar por el análisis de estos aspectos, dejando de lado el paso previo, ya que la descripción general es necesaria para poner en contexto los datos que se recolecten en esta instancia. Muchas veces la respuesta a los problemas se encuentra en la existencia de valores, tipos de liderazgo, estructuras institucionales rígidas, o elementos externos a la organización, para realizar un diagnóstico correcto.

A continuación se proponen una serie de indicadores, con preguntas guía, que pueden facilitar la elaboración de este análisis.

2.A.2.a Estructura Demográfica del Sindicato: Participación y Distribución por Género en cada Nivel.

El objetivo es realizar una grilla o cuadro con la información sobre la cantidad de varones y mujeres en cada una de las estructuras institucionales para evaluar los porcentajes y luego poder medir los avances, una vez implementada la política.

Grilla de ejemplo:

	Hombres	%	Mujeres	%
Total de miembros				
Comité ejecutivo				
Congreso/ asamblea general				
Secretarías				
Personal general				
Afiliados				

2.a.2.b Nombramientos , cargos, funciones y competencias

¿La organización cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de trabajadores/as?

¿El proceso de selección de personal está basado en las competencias

definidas para cada uno de los puestos? ¿Este proceso es transparente?

¿Los puestos de la organización están definidos con estereotipos de género?

¿Contamos con un plan de evaluación de desempeño profesional definido con criterios claros y conocidos por todos/as los integrantes de la organización?

¿Hay puestos o secciones donde sólo trabajen varones? ¿Por qué? ¿Podrían trabajar mujeres en esos puestos/secciones? ¿Por qué? ¿Tendrían alguna dificultad? (física, de infraestructura, de relacionamiento, de horarios)

¿Hay en nuestra organización secciones donde se concentran las mujeres? ¿Cuáles son estas secciones? ¿Por qué sucede esto? ¿Son secciones valoradas por los compañeros? ¿Y por las jefaturas?

¿Hay puestos en alguna estructura de la organización que estén reservados para mujeres?

¿Cómo se distribuyen los cargos de mando? ¿Hay mujeres en cargos importantes de decisión?

¿Hay mujeres con personal a cargo? ¿Estas mujeres encuentran alguna dificultad para llevar adelante su tarea? ¿Cuál?

¿Todos los trabajadores son informados del surgimiento de vacantes en cargos con mayor nivel de decisión? ¿Todos tienen las mismas oportunidades de acceder a esos cargos?

2.a.2.c Capacitación

¿Existe un plan de capacitación anual?

¿En los planes de capacitación, se suelen incluir módulos sobre seguridad y salud ocupacional? ¿Y módulos sobre género/diversidad?

¿Existen talleres/cursos de formación para formadores (líderes sindicales)?

En ellos, ¿se incluyen módulos sobre género o diversidad?

¿Se distribuyen equitativamente los cursos, según tipo y cantidad de horas, entre varones y mujeres?

¿Las capacitaciones se realizan mayormente dentro del horario de trabajo?

¿Cuando no se realizan dentro del horario de trabajo, las horas de capacitación se contabilizan como horas trabajadas?

¿Cuando las capacitaciones no se realizan dentro del horario de trabajo, existe algún otro mecanismo para compensar esas horas? ¿Cuál?

¿Cuando las capacitaciones no se realizan dentro del horario de trabajo, existe algún mecanismo para facilitar el acceso de los/as trabajador/as a esas instancias? ¿Cuál/es?

¿Cuáles son los medios de detección de necesidades de entrenamiento/formación que la organización suele utilizar?

¿Se lleva un registro sistemático de las capacitaciones recibidas por cada trabajador/a?

¿Se lleva un registro sistemático de las mismas que permita hacer un corte entre capacitaciones operativas y estratégicas (las primeras, orientadas a mejorar las habilidades para trabajo cotidiano; las segundas, orientadas a aumentar el potencial de desarrollo del/a trabajador/a)?

2.a.2.d Remuneraciones

¿El sindicato cuenta con una estructura de remuneraciones que establece los montos que corresponden a cada categoría o cargo? ¿Esta estructura es pública y accesible para todos? ¿Cuáles son los promedios salariales (sin contar compensaciones adicionales, como horas extra o beneficios) según sexo y escalafón?

¿Cuales son los criterios de asignación de remuneraciones e incentivos/prestaciones/beneficios de la organización?

¿Hay una mayor asignación de prestaciones (que se suman al salario base) para los trabajadores varones?

¿Existen diferencias salariales entre varones y mujeres que realizan las mismas tareas y tienen las mismas responsabilidades en la organización?

2.a.2.e Conciliación de la vida laboral/familiar

¿Existen medidas para que mujeres y varones puedan conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus responsabilidades familiares? ¿Cuáles? ¿Hacen falta otras?

¿Hay canales de comunicación internos para que los/as trabajadores/as expresen sus necesidades en relación a la conciliación entre vida familiar y laboral?

¿Hay mecanismos para fomentar la lactancia materna (reducción horaria, lugares para la extracción de leche, etc.) y poder conciliarla con las responsabilidades laborales?

¿Hay guardería en la institución?

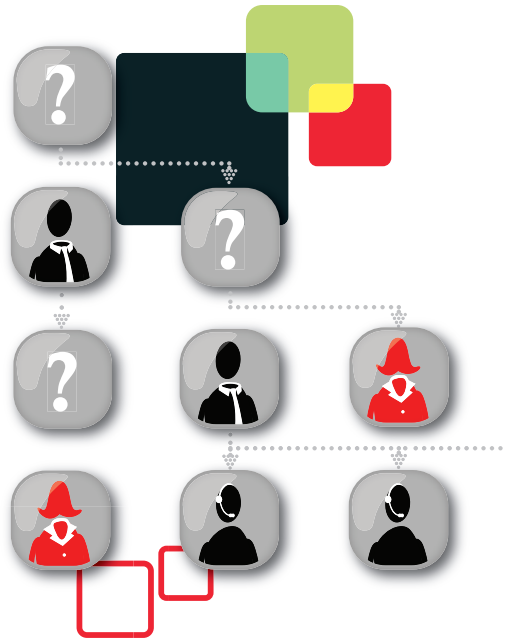
¿Se promueve el acceso a información sobre salud sexual y reproductiva?

2.a.2.f Clima laboral

¿Se han hecho esfuerzos por medir el clima laboral?

¿Existen mecanismos para prevenir y tratar la violencia de género? ¿Y los casos de acoso sexual y acoso moral en el trabajo?

¿Existen mecanismos (comisión, referentes) encargados de la recepción y seguimiento de casos de violencia, acoso sexual, acoso moral y otras desigualdades? ¿Es efectivo? ¿Se podría mejorar su funcionamiento?



2.b. Descripción de los problemas encontrados. ¿Qué es un problema?

Una vez que se realiza el diagnóstico de la organización, y si éste se ha desarrollado de manera exhaustiva, se podrán ver con claridad cuáles los déficits o áreas problemáticas. A partir de esa información se definirán los problemas que la política debe solucionar.

Así como la realización de un buen diagnóstico es imprescindible, **la definición de los problemas es fundamental para que la política tenga éxito. Esto es así porque la definición del problema siempre entraña una solución a él.**

La definición de los problemas es fundamental para que la política tenga éxito. Esto es así porque la definición del problema siempre entraña una solución a él.

Por ejemplo, no es lo mismo decir que en una organización

“hay baja participación de las mujeres en las actividades de capacitación”

que definir el problema como

“las mujeres encuentran barreras institucionales para participar de las actividades de capacitación”

(una barrera puede ser la falta de horarios que tengan en cuenta sus responsabilidades familiares).

Por eso, aunque parezca una cuestión de sentido común, se debe tener en cuenta que un problema no es cualquier situación que se considere negativa, sino aquellas observables empíricamente que requieren de un análisis particular.

Una vez definidos los problemas, y habiendo consenso sobre ellos, se pasa a la siguiente etapa de la planificación: la definición de los objetivos generales y específicos.

2.c. El establecimiento de los Objetivos

Nuevamente, este paso depende de la correcta realización de los pasos anteriores, porque los objetivos emanan de los problemas definidos en la etapa anterior.

2.c.1 ¿Cómo establecer los objetivos?

Para establecer los objetivos **se deben transformar los problemas formulados en acciones positivas**. Es decir que, siguiendo el ejemplo anterior, si uno de los problemas encontrados fue definido como

“las mujeres encuentran barreras institucionales para participar de las actividades de capacitación”

el objetivo que se desprende de él será

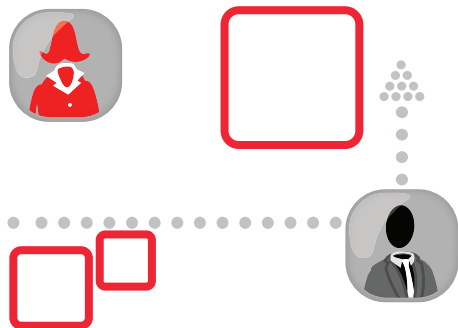
“establecer mecanismos institucionales que promuevan la participación de las mujeres en las actividades de capacitación, para aumentarla al doble en el próximo año.”

Hay que tener en cuenta que un problema puede contener diversas aristas o aspectos para abordarlo. Los problemas no suelen ser simples. Por eso los objetivos se dividen en generales y específicos. Cada objetivo específico entonces se ocupará de uno de estos aspectos del problema.

Siguiendo el ejemplo anterior

“establecer mecanismos institucionales que promuevan la participación de las mujeres en las actividades de capacitación, para aumentarla al doble en el próximo año”

se trata de un objetivo general.



Para cumplir este objetivo general se establecerán otros objetivos, más específicos, que se ocupen de diversos aspectos del problema, como por ejemplo: los horarios en los que se realizan las capacitaciones, los módulos que éstos incluyen, las formas de elección de los participantes, etc.

2.c.2 Mensurabilidad y establecimiento de plazos

Los objetivos planteados, además de dar cuenta de una solución a los problemas, deben ser mensurables, es decir que **deben incluir en su formulación la posibilidad de medir los resultados obtenidos cuando se implementen las acciones**. Esto servirá para evaluar la eficacia de dichas actividades una vez finalizadas, e incluso para tomar medidas si se ve que los resultados no se consiguen antes de finalizarlas.

Por ello otra de las variables a tener en cuenta en la planificación de las acciones de la política es el tiempo.

Los objetivos deben contener un lapso de tiempo en el que se espera cumplirlos.


Por ejemplo, observemos el siguiente objetivo general:

Reducir la brecha de participación de mujeres en la organización.

Como se ve, este objetivo es demasiado general y no plantea ningún indicador que de cuenta de su concreción ni el tiempo en el que se espera cumplirlo. Por eso la correcta formulación del mismo sería la siguiente:

Reducir a la mitad la brecha de participación de mujeres en todas las estructuras de la organización en el lapso de un año.

Los tiempos en los que se espera cumplir los objetivos de las políticas deben ser realistas. Para ello se deben tener en cuenta variables como la apertura de la organización al cambio, los recursos que se poseen (físicos, humanos, económicos), etc.



3. La definición de las actividades y programas Algunos lineamientos

Una vez que la organización ha planteado los objetivos es momento de diseñar las actividades para cada uno de ellos. Para cada actividad es necesario definir con antelación:

**los recursos necesarios (personal, financieros, de infraestructura),
cuándo se realizarán (programando un calendario de actividades),
quiénes las llevarán adelante,
cómo se evaluará su eficacia (esto surgirá de los indicadores contenidos en los objetivos)
cuándo se realizarán las evaluaciones y por quiénes.**

Algunas actividades, reunidas en programas, estarán interconectadas y serán interdependientes, y todas colaborarán para cumplir con los objetivos propuestos por la política.

A continuación se detallan algunas actividades y programas que pueden ayudar a los sindicatos a establecer los propios, separados por temas o áreas problemáticas a resolver.

3.a. Participación y cuotas

Una de las formas de aumentar la participación de las mujeres en la organización puede ser el establecimiento de cuotas. La idea central de este sistema es seleccionar mujeres para puestos de decisión y garantizar que éstas no queden marginadas. Este es un método utilizado hasta tanto se balancee la participación de manera natural, una vez que se eliminen las barreras que hasta el momento provocaban brechas de género.

La resolución del 40% de UNI global union responde a este tipo de métodos.

Acciones posibles:

- Reforma de los estatutos de la organización aumentando el número de puestos en los congresos y otras estructuras decisorias, reservándolos para mujeres.

- **Establecimiento de porcentajes mínimos de participación de mujeres en todos los escalafones del sindicato.**
- **Programa de inclusión de las mujeres de estructuras inferiores como observadoras de las reuniones del comité ejecutivo o estructuras superiores de decisión** (además de las mujeres que integren estos círculos). Este procedimiento permite asegurar a los miembros familiarizarse mejor con los procesos superiores de decisión de las organizaciones.
- **Establecimiento de un sistema de designaciones, conocido por todos los miembros, que fomente una representación balanceada en las elecciones a los órganos decisorios de la organización.**

3.b Estructuras institucionales específicas

Algunas acciones posibles:

- Creación de un **Comité de la Mujer** para promover la participación y el activismo de las mujeres en el sindicato. Se debe garantizar el financiamiento para el trabajo de este tipo de comités.
A través de reuniones regulares y subcomités sobre cuestiones como educación, negociación, participación comunitaria o salud de las mujeres, las mujeres se familiarizan también con las políticas del sindicato que las afectan.
- Creación de un **Comité de Defensoría de la Mujer o el rol de Defensores de la Mujer**. Se trata de estructuras institucionales cuyos miembros estarán capacitados para recibir denuncias y resolver conflictos en casos de acoso sexual, acoso moral, otros tipos de acoso y violencia.
- Establecimiento de **un sistema de sanciones**, conocido por todos los miembros, para desalentar las malas prácticas.
- Creación de un **Comité para el seguimiento, evaluación y reajuste de las Políticas de Equidad**.
- **Programa de auditorías de equidad en los Convenios Colectivos**, para evaluar los convenios colectivos antes de las negociaciones y así poder negociar disposiciones que contemplen políticas contra el acoso, capacitación, equidad en el empleo, equidad en las remuneraciones, conciliación de la vida laboral y familiar, etc.
- Establecer la construcción de equipos de trabajo en base a la diversidad.

3.c Capacitación

Algunas acciones posibles:

- Programa de Padrinazgo y tutoría de mujeres jóvenes líderes.
- Programas de capacitación en la elaboración de políticas laborales y negociación de Convenios Colectivos.
- Programa de capacitación para mujeres sobre Liderazgo Sindical.
- Programas de capacitación sobre temas relevantes de género para la

orientación de los/las evaluadores/as de la implementación de la Política de equidad de género.

- Programas de capacitación sobre salud laboral y salud sexual y reproductiva.
- Programas de formación para formadores con perspectiva de género.
- Programa de capacitación para los integrantes de la Defensoría de la Mujer.
- Programa de capacitación “Varones por la equidad de género”, destinado a los miembros masculinos del sindicato.


3.d Comunicación, información y cultura de la equidad

Algunas acciones posibles:

- Programa de comunicación sobre equidad de género en el sindicato, a través de la realización de campañas informativas sobre temas de género y equidad, mediante la confección de afiches, folletos, páginas webs, talleres virtuales, etc.
- Establecimiento o refuerzo de Redes de Mujeres que permitan a las afiliadas tener una mayor participación en las actividades del sindicato.
- Establecimiento de vínculos y alianzas con organizaciones de mujeres y de la comunidad para hacer progresar las cuestiones de igualdad de género y de derechos humanos en el lugar de trabajo y en la sociedad en general
- Establecimiento de redes y foros de discusión dentro del sindicato y con otras organizaciones del sector y de la región, así como inter-sectoriales e inter-regionales, para compartir y aprender buenas prácticas en relación a la disolución de barreras para lograr la equidad de género.
- Desarrollo de una guía de buenas prácticas para el uso de un lenguaje no sexista en la negociación colectiva.
- Desarrollo de una guía de conductas esperables en pos de la equidad, la inclusión y la flexibilidad destinada a todos los miembros del sindicato.
- Realización periódica de encuestas e investigaciones sobre temas de género y publicación de los informes accesible a todos los miembros.

3.e Conciliación de la vida laboral y familiar

- Programa de reducción de la jornada laboral para trabajadores con responsabilidades familiares.
- Programas de trabajo a distancia o teletrabajo.
- Programas de fomento a la lactancia (a través del establecimiento de reducciones horarias, lugares para la extracción de leche, etc.)
- Programas de reinserción luego de una licencia parental
- Establecimiento de guarderías



4. Evaluación de logros, transparencia y comunicación

4.a La evaluación

La evaluación de las actividades propuestas en los programas y proyectos contenidos en la política consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación de estas actividades y una vez finalizadas éstas para evaluar los logros alcanzados.

Los objetivos de la evaluación son:

- hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas**
- medir los resultados**
- optimizar los procesos a través del aprendizaje de los éxitos y fracasos detectados**
- comparar lo realizado con lo programado**
- establecer medidas a tomar en futuros programas o proyectos.**

Hay diferentes tipos de evaluación, de acuerdo con el momento en el que se realizan.

Evaluación continua: Se hace mientras el proyecto se va desarrollando y permite conocer en qué medida se viene alcanzando el logro de los objetivos

Evaluación de logros: Se realiza cuando culmina el proyecto. Se enfoca en indagar el nivel de cumplimiento de los objetivos y demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del proyecto. No solo indaga por cambios positivos, también analiza efectos negativos e inesperados.

4.a.1 El nexo entre el Logro de los Objetivos y los Indicadores de Desempeño.

Los **indicadores** de desempeño permiten medir el grado de logro de los objetivos propuestos. Con ellos se define el sentido y alcance del proyecto, antes de implementar las actividades, y se mide el logro en cada una de sus etapas, con la evaluación posterior. Es necesario por lo tanto definir indicadores para cada uno de los objetivos.

Por ello es fundamental, como se ha explicado en el capítulo anterior, que los objetivos sean mensurables.

La información suministrada por los indicadores debe permitir conocer:

¿Qué fenómeno o variable se modifica?

¿En qué sentido se modifica?

¿Cuánto se modifica?

Por ejemplo, siguiendo el caso de los capítulos precedentes, el objetivo formulado es:

“establecer mecanismos institucionales que promuevan la participación de las mujeres en las actividades de capacitación, para aumentarla al doble en el próximo año”

En este caso el indicador de desempeño será la diferencia entre el número de mujeres participantes en los cursos de capacitación antes de implementar las actividades propuestas y después de ellas.

Si esta diferencia es del doble, entonces el objetivo se habrá logrado. Si no, se tendrá que revisar por qué ha fracasado el logro del objetivo.

Entre las razones para que esto ocurra se pueden encontrar:

errores de diseño: originados por la inexistencia o mala estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos y/o actividades; poca congruencia entre las actividades programadas y la estructura organizacional.

fallas de implementación: falta de cumplimiento de lo programado (procesos, actividades, estructura) por parte de quienes están a cargo de la operación.

factores externos: incumplimiento de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el proyecto.³

Para la evaluación es importante tener en cuenta:

a- Sensibilizar a los encargados del registro de la información sobre su utilidad. Para ello, es conveniente explicar a todos el uso que se hará de la misma, ya que cuando no se sabe para qué se recoge la información, disminuye el compromiso y baja la confiabilidad de los resultados obtenidos.

b- Los instrumentos, formas de registro y procesamiento de los datos deben ser estables para mantener su comparabilidad a través del tiempo.

c- Si existe posibilidad técnica y económica, utilizar sistemas informáticos para el registro y transmisión de la información (tecnologías de redes locales, internet y correo electrónico), así se disminuyen considerablemente los errores

3 Cohen, E. y Martínez, R. Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos. Sociales, CEPAL. p.80

de manipulación.

e-Cuando se trabaja en un programa que tiene varios equipos para su ejecución, es conveniente contar con una estructura de supervisión que sea independiente de la operativa.

f -Es necesario que los supervisores cuenten con una guía de registro de datos que consigne actividades, indicadores, unidades de registro y recomendaciones (o información que requiere especial atención).

4.b La publicación de la política y los logros obtenidos

La publicación de la política hacia el interior de la organización es una de las claves para su efectiva implementación, ya que aumenta el conocimiento y compromiso de los miembros en el camino por alcanzar los objetivos propuestos. Hacia el exterior no solo ayuda a demostrar que la organización ha tomado los recaudos necesarios para prevenir la discriminación por género y promover la equidad al interior de sus estructuras, sino que constituye un ejemplo de buenas prácticas que puede impulsar la acción de otras organizaciones.

Por lo dicho, existen distintos tipos de destinatarios, con diferentes requerimientos de información: mientras más involucrados estén en la gestión de los proyectos, mayor es el nivel de detalle necesario. En cambio, los actores externos y la sociedad civil demandan información más agregada y menos frecuente.

Los informes publicados pueden ser:

a- Descriptivos o comparativos: los primeros sólo muestran lo observado en el proyecto en un momento dado, mientras que los segundos analizan sus resultados en relación a otros proyectos, al mismo proyecto en diferentes momentos o al contexto (población general y sin proyecto).

b- Coyunturales o acumulativos: los primeros se circunscriben al momento del análisis y los segundos utilizan series temporales.

c- Numéricos o gráficos:

_ *Tablas de datos*: Posibilitan contar con una imagen de los resultados de cada indicador y cuantificar las diferencias existentes.

_ *Gráficos*: Existe una gran variedad, que sirven para descripción de una variable o la comparación e ilustración de series. Son menos exactos pero más fáciles de interpretar.


4.b.1 ¿Cómo se puede sistematizar la información? El Uso de una Matriz Tabulada

Cualquier política de equidad de género contendrá una serie de objetivos y actividades para lograrlos que comprometen y producen mucha cantidad de información. Una de las maneras de ordenarla es el uso de una matriz tabulada.

Se trata de un cuadro de doble entrada en el cual se listan los objetivos propuestos en la política, los indicadores para medir los cambios, y el tiempo transcurrido.

A continuación daremos un ejemplo orientativo:

<p align="center">Objetivo: “Establecer mecanismos institucionales que promuevan la participación de las mujeres en las actividades de capacitación, para aumentarla al doble en el próximo año”</p>				
Indicador de logro	Cifra actual	Resultados obtenidos	Diferencia	Observaciones
Cantidad de mujeres participantes del Curso XX				
Cantidad de mujeres participantes del Taller xx				
Cantidad de mujeres participantes del Programa de capacitación xx				
Total de mujeres participantes en actividades de capacitación				
<p align="center">Objetivo: “Establecer un mínimo del 40% de mujeres en todas las estructuras de decisión del sindicato para el próximo congreso general en agosto de 2012”</p>				
Indicador de logro	Mayo 2011	Agosto 2012	Diferencia	Observaciones
Porcentaje de mujeres en Comité Ejecutivo				
Porcentaje de mujeres en Asamblea General				
Porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisión				



5. Cuestionario sobre políticas y buenas prácticas en equidad de género

Con el objeto de dar a conocer las prácticas que llevan adelante los sindicatos afiliados a UNI respecto de la equidad de género, se elaboró un cuestionario para recolectar información a este respecto.

En un futuro esta información será compilada en un documento especial para que la misma pueda ser utilizada por todas las organizaciones como una guía de acción con vistas a mejorar las prácticas propias.

Nombre del Sindicato:

Sector:

Cantidad de afiliados:

Fecha:

¿Cómo ha fomentado la organización la igualdad de participación y representación de mujeres y varones a nivel de representación y de instancias directivas?

¿Cuáles han sido los logros de la organización con respecto al mejoramiento de las relaciones de género, el equilibrio entre mujeres y varones, o con respecto a la situación, opciones y oportunidades de la mujer?

¿Existe una política para garantizar la equidad de género al interior de la organización?

¿Cuáles son los objetivos de la política?

¿Cree usted que la organización ha logrado los objetivos antes mencionados?

¿Ha adoptado un plan de acción para lograr los objetivos antes mencionados? Por favor especifique programas, actividades, repartición de responsabilidades, calendario, etc.

¿Qué tipo de medios de capacitación (seminarios, materiales, etc.) se utilizan para sensibilizar, formar, y desarrollar las capacidades en lo relativo al género del personal?

¿Qué tipo de información, estadísticas por sexo, e investigación sobre el tema de género recopila la organización?

¿Cómo utiliza la organización la información/estadísticas ya mencionadas?

¿Qué tipo de actividades relacionadas a las cuestiones de igualdad de género son específicamente diseñadas para varones o mujeres?

¿En qué tipo de actividades participa la organización en colaboración con otras entidades sociales locales, nacionales, e internacionales?

¿Cuáles son los cambios específicos externos e internos que la organización califica como los resultados de las actividades y estrategia descritas anteriormente?

¿Qué factores han contribuido al éxito de la promoción e implementación de las políticas de la igualdad de género y de las distintas actividades relacionadas?

¿Qué factores han inhibido el éxito de la promoción e implementación de las políticas de la igualdad de género y de las distintas actividades relacionadas?⁴

Nombre de la persona que completó el formulario:

Cargo:

Si necesita asistencia, consejo o ayuda con el desarrollo de la política de equidad, por favor no dude en ponerse en contacto con nosotros al siguiente e-mail: women@uniglobalunion.org

⁴ Buenas prácticas en el lugar de trabajo, OIT, Oficina para la Igualdad de Género, 2005



Bibliografía

ABC of Women Workers Rights and Gender Equality, ILO, Geneva, 2000, p. 48.

ETUC Resolution - Recommendations for Improving Gender Balance in Trade Unions – January, 2011. (Resolución de la ETUC – Recomendaciones para Mejorar el Balance de Género en los Sindicatos – Enero, 2011.)

Buenas prácticas en el lugar de trabajo, OIT, Oficina para la Igualdad de Género, 2005

CEPAL, UNIFEM, UNPFA. (2006) Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género. Unidad Mujer y Desarrollo.

Cohen, E. y Martínez, R. Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos. Sociales, CEPAL.

GENDER EQUALITY AND EQUITY, A summary review of UNESCO's accomplishments since the Fourth World Conference on Women (Beijing 1995). Unit for the Promotion of the Status of Women and Gender Equality, May, 2000

Luciana Fainstain, Valentina Perrotta, Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, Inmujeres, Uruguay, 2001.

the 1960s, the 1970s, and the 1980s. The 1960s were characterized by a strong emphasis on social justice and civil rights, while the 1970s were marked by a focus on environmentalism and anti-establishment sentiment. The 1980s saw a resurgence of conservatism and a focus on economic growth and individualism.

The 1990s were a period of significant change, with the end of the Cold War and the rise of the Internet. The 2000s were characterized by the rise of the "Millennial" generation and the focus on technology and globalization. The 2010s saw a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2020s have been a period of unprecedented challenges, with the COVID-19 pandemic and the Black Lives Matter movement. The 2020s have also seen a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2030s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Z" and the focus on technology and globalization. The 2030s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2040s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Alpha" and the focus on technology and globalization. The 2040s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2050s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Beta" and the focus on technology and globalization. The 2050s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2060s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Gamma" and the focus on technology and globalization. The 2060s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2070s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Delta" and the focus on technology and globalization. The 2070s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2080s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Epsilon" and the focus on technology and globalization. The 2080s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

The 2090s are expected to be a period of significant change, with the rise of the "Generation Zeta" and the focus on technology and globalization. The 2090s are also expected to see a resurgence of interest in social and environmental issues, as well as a focus on economic inequality and the impact of climate change.

