



Academia para la Cooperación Internacional

Diversidad y Género en el planteamiento Liderazgo para la Responsabilidad Global.

Marco teórico y herramientas prácticas para
organizadores/as y facilitadores/as



Publicado por la **giz** Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





Tabla de contenido

4.....	Prefacio
6.....	Introducción

Parte I: MARCO TEÓRICO: DIVERSIDAD Y GÉNERO EN EL LIDERAZGO PARA LA RESPONSABILIDAD GLOBAL

8.....	1.1 Diversidad y género – definiciones y dimensiones
14.....	1.2 ¿Qué significa “aprovechar la diversidad”?
15.....	1.3 Desarrollando las competencias para aprovechar la diversidad

Parte II: ANTES DE LA JORNADA: SUGERENCIAS PARA LOS/AS ORGANIZADORES/AS

18.....	2.1 Principios generales para organizadores/organizadoras
---------	---

Parte III: ANTES DE LA JORNADA: SUGERENCIAS PARA LOS/AS FACILITADORES/AS

19.....	3.1 Principios generales para facilitadores/as
20.....	3.2 Herramientas útiles/ listas de control para facilitadores/as
20.....	A Lista de control para la auto-reflexión en torno a la diversidad
22.....	B Lista de control para el trabajo en equipo
23.....	C Lista de control para el entorno del taller y el plan de trabajo

Parte IV: EN LA JORNADA DE LIDERAZGO: LISTAS DE CONTROL, HERRAMIENTAS EN TORNO AL GÉNERO Y LA DIVERSIDAD

24.....	4.1 Lista de control para la aplicación de todas las herramientas
24.....	4.2 Selección de algunas herramientas relacionadas con el género y la diversidad
24.....	4.2.1 Herramienta de género para el uso de lenguaje no sexista
26.....	4.2.2 Herramienta de género: “Pensar desde los prejuicios” – el típico líder masculino (o la típica líder femenina)
27.....	4.2.3 Herramienta de género: Mapeo de las partes interesadas (Stakeholder mapping) – extendido desde una perspectiva de género
30.....	4.2.4 Herramienta de diversidad: Creando diferentes grupos de compañeros (“Welcome diversity”)
32.....	4.2.5 Herramienta de diversidad: BARNGA
34.....	4.2.6 Herramienta de diversidad: Flor de la identidad y “El aspecto más importante ...”
35.....	4.2.7 Herramienta de diversidad: Lista de control de la diversidad para la creación e implementación de prototipos

REFERENCIAS Y RECURSOS

36.....	1. Fuentes de las listas de control y las herramientas
36.....	2. Referencias

Prefacio

“Querida lectora y querido lector,

En la Academia para la Cooperación Internacional (AIZ) de GIZ diseñamos e implementamos programas para el desarrollo del liderazgo dirigidos a participantes de todo el mundo. Los líderes y las líderes que participan en nuestros programas no sólo proceden de diferentes países del Norte y el Sur globales. Además, representan distintas nacionalidades y etnias, pertenecen a diferentes sectores de la sociedad, profesan distintas religiones y creencias, tienen distintas edades, orientaciones sexuales, identidades de género, etc.

Junto a nuestros socios y socias, alumnos y alumnas y facilitadores y facilitadoras, el equipo para el desarrollo del liderazgo de AIZ ha creado un planteamiento del liderazgo impulsado por valores y orientado a las competencias. Denominamos este planteamiento *Liderazgo para la Responsabilidad Global*. Este planteamiento coloca el núcleo del o la líder, la dimensión más profunda de su identidad, en el centro de todo el desarrollo de las capacidades. Esto incluye elementos como la actitud, la forma de pensar, los constructos de valores y la sensación de alcanzar un significado y propósito.

Otros ejes fundamentales del *Liderazgo para la Responsabilidad Global* son los cuatro dominios de competencias:

- vivir la colaboración
- facilitar la transformación
- inspirar la innovación social, y
- **aprovechar la diversidad**

Sostenemos que *El Liderazgo para la Responsabilidad Global* tiene lugar en un contexto diverso. El aprovechamiento de la diversidad como fuente de aprendizaje mutuo y de innovación es por tanto un objetivo fundamental de todas las actividades de desarrollo del liderazgo de GIZ.

Si bien la diversidad contiene dimensiones muy diferentes, en este documento de trabajo enfatizamos la importancia especial de la dimensión de género. Hemos elegido hacerlo así siguiendo numerosas peticiones de nuestros socios/as, alumnos/as y facilitadores/as, los cuales tienen una fuerte necesidad de incluir el género como aspecto importante de la diversidad dentro de sus programas de desarrollo del liderazgo.

Hemos intentado mantener este documento de trabajo lo más práctico posible. Y esperamos que le sirva de apoyo a la hora de diseñar e implementar los formatos de desarrollo del liderazgo que le ayudarán a experimentar el máximo potencial de este precioso recurso que denominamos diversidad, y que puede encontrarse en todo grupo de seres humanos en este planeta.”

Heike Pratsch, Klaus Althoff y el Equipo de Desarrollo del Liderazgo AIZ

Academia para la Cooperación Internacional
Desarrollo del Liderazgo

Estaríamos encantados de aprender de sus comentarios. Por favor, comparta con nosotros sus ideas vía email (leadership@giz.de) o en nuestro leadership-lab (www.giz.de/leadership-lab)

Puede encontrar más información sobre nuestro planteamiento del liderazgo y nuestros formatos en nuestra Caja de Herramientas Liderazgo para la Responsabilidad Global, la cual puede descargarse a través del siguiente enlace:

https://www.giz.de/akademie/de/downloads/AIZ_TOOLBOX_Plus_2015.pdf

El documento de trabajo “Diversidad y Género” puede descargarse a través del enlace:
https://www.giz.de/akademie/de/downloads/Diversity_and_Gender.pdf

Introducción

En este documento de trabajo tratamos del liderazgo y de la diversidad en el entorno de la cooperación internacional. Exploramos el concepto de la diversidad desde la dimensión del género y cómo este aspecto se relaciona con otras dimensiones de la diversidad tales como la nacionalidad, la pertenencia étnica, la religión o la clase social. También ofrecemos herramientas prácticas para trabajar con la diversidad en programas y talleres de liderazgo.

Los y las líderes, en el marco de la cooperación internacional, trabajan con gente que presenta circunstancias diversas –proceden de países distintos, pertenecen a diferentes grupos étnicos, tienen distintas experiencias organizativas, socio-culturales y personales, tienen diferentes identidades de género, creencias religiosas y formas de entender del mundo. Estas diferentes experiencias se traducen en distintas perspectivas, enfoques, formas de pensar y valores.

Si bien la diversidad representa una gran desafío para los y las líderes, ésta también tiene un gran potencial: los equipos que son más incluyentes, y aquellos que integran y hacen uso de la diversidad en su totalidad, suelen ser más creativos e innovadores (Hewlett et al. 2013).

La diversidad puede ser abordada desde la defensa de los derechos humanos y centrarse en la lucha contra la discriminación y en la promoción de la igualdad. También puede ser abordada como una oportunidad que puede ser aprovechada a co-crear soluciones sostenibles a desafíos globales, tales como el cambio climático, la migración o los conflictos regionales. Este tipo de desafíos requiere de una integración de perspectivas diversas y a menudo conflictivas. En ambos casos, es importante que la diversidad no sea “manejada” de forma superficial, en el sentido de abordarla “por encima”, sino que debe ser alentada y valorada para el beneficio de todos. Por tanto, el planteamiento del Liderazgo para la Responsabilidad Global incluye **“el aprovechamiento de la diversidad” como uno de los cuatro dominios de competencia para líderes** (para más información, véase AIZ 2015).

Este documento de trabajo está dirigido a **profesionales en el desarrollo de liderazgo**. Se centra en ayudar a **los/as organizadores/as y facilitadores/as de programas de liderazgo para crear marcos de actuación que permitan a los y las líderes adquirir competencias para el aprovechamiento del potencial de la diversidad en sus lugares de trabajo.**

El capítulo 1 presenta algunas consideraciones teóricas. Describe cómo el *Liderazgo para la Responsabilidad Global* define a la diversidad. Examina el dominio de competencia *aprovechar la diversidad* y explora la estrategia de integración de la diversidad a través del caso particular de la *integración del género*. **El capítulo introduce los conceptos básicos requeridos para entender las indicaciones y herramientas que se presentan en el documento de trabajo** El capítulo está complementado con una serie de definiciones y referencias que ayudarán a los lectores a profundizar en el tema. **Los capítulos 2, 3 y 4 se centran en la práctica.**

El capítulo 2 está escrito para los organizadores y las organizadoras de los programas de liderazgo o los talleres y presenta una colección de puntos a considerar a la hora de organizar las jornadas de liderazgo (AIZ 2015).

El capítulo 3 y 4 está escrito para los/as facilitadores/as y proporciona consejos y listas de control que pueden usarse **a la hora de preparar** un programa de liderazgo o un taller. Asimismo aporta **las herramientas**, incluyendo consejos para su aplicación.

PARTE I: MARCO TEÓRICO: DIVERSIDAD Y GÉNERO EN EL LIDERAZGO PARA LA RESPONSABILIDAD GLOBAL

1.1 Diversidad y género – definiciones y dimensiones

Definición de diversidad

El término diversidad es complejo y controvertido. Como apunta David Clutterbuck, especialista en diversidad: “Por un lado, la diversidad puede entenderse como un medio para superar la injusticia – enmendar lo equivocado-; por otro, como un medio para aumentar la contribución del individuo y del grupo a los objetivos de la organización” (Clutterbuck et al. 2002). Este aspecto queda reflejado en el rango de significados que engloba el término diversidad dependiendo del contexto: desde “variedad o pluralidad” hasta “diferencias” y “desigualdad”. Diversidad, tal y como es usada en nuestro planteamiento del Liderazgo para la Responsabilidad Global, engloba todas estas facetas y se propone integrar los objetivos de las políticas de igualdad y del éxito empresarial.

Dimensiones de la diversidad

Las teorías de la diversidad definen y exploran las diferentes dimensiones de la diversidad, su elección depende en gran medida del contexto y de la intención con la que éstas sean estudiadas.

En el contexto de la **gestión de la diversidad en los Estados Unidos (EE.UU)**, la cual se centra en gran medida en la competitividad empresarial, los investigadores han reducido la potencialmente infinita lista de dimensiones a los denominados “Big 8”:

- pertenencia a un grupo étnico/nacionalidad
- “raza”
- género
- rol organizativo / función
- edad
- orientación sexual
- capacidades mentales / físicas
- religión¹

En el **discurso interseccional**, –el cual está vinculado con las teorías críticas de la gestión de la diversidad, también originadas en los EE. UU, pero influenciado por discursos post-coloniales– las dimensiones básicas de la diversidad son:

- género
- “raza”
- clase social, entendiendo como tal las posibilidades de acceso a los recursos financieros²

1. Cox 1991, 2001; Sieben y Bornheim 2013. Véase también: Cox y Blake 1991; Cross 2000; Konrad et al. 2006; Krell et al. 2007; Krell y Sieben 2007; Loden y Rosener 1991; Plummer 2003; Thomas y Woodruff 2001; Vedder 2006.
2. Winker y Degele 2010; Smykalla y Vinz 2013; Essers y Benschop 2009; Hagemann-White 2013; Hofbauer y Krell 2013; Holvino 2008; Kamenou 2007; Mighty 1997; Sieben and Bornheim 2013; Vinz 2013.

En el **discurso alemán sobre la gestión de la diversidad**, las principales dimensiones de la diversidad son:

- cultura/grupo étnico/nacionalidad
- género
- edad³

En otros países o contextos pueden considerarse relevantes otras dimensiones de la diversidad adicionales o diferentes.

Carácter constructivista

Las dimensiones de la diversidad no nos vienen dadas, como evidencia su multiplicidad y contextualidad, más bien, evolucionan y son construidas socialmente de forma constante. La diversidad es el producto de procesos continuos y en desarrollo, así como de actividades de diversificación (Fuchs 2007).

Por ejemplo, en el caso de la raza como una de las dimensiones de la diversidad, fueron elegidos al azar ciertos rasgos físicos específicos sobre otros (p. ej. el color de la piel antes que el tamaño de los dedos) para dividir a la gente en distintos rangos sociales. Las maneras en que esto se lleva a cabo varían enormemente entre distintas sociedades y se transforman con el tiempo. Lo mismo ocurre con otras dimensiones como la nacionalidad, el grupo étnico, el género, etc.

Impacto en los individuos

- Aun cuando son sólo constructos, las categorías ejercen un fuerte impacto en los individuos, influyen su manera de entender la vida y sus valores. Por ejemplo:
- Los habitantes de diferentes países están influenciados por sus diferentes culturas nacionales.
- Las distintas religiones aportan valores y formas de entender la vida distintos.
- Los puntos de vista sobre la realidad difieren entre adultos y niños.
- Al mismo tiempo, las dimensiones influyen enormemente la capacidad para acceder al poder y a los recursos y por ende influyen las relaciones de poder entre individuos. Por ejemplo:
- Aquellas personas con formación académica tienen más oportunidades que las que carecen de formación oficial.
- Las posibilidades de obtener un empleo están influenciadas por la pertenencia étnica y la raza.
- Los hombres y las mujeres tienen distintas oportunidades.
- Los hombres homosexuales son tratados de forma distinta que los hombres heterosexuales

3. Krell et al. 2007.

La intersección de las categorías de la diversidad

Algunas teorías y conceptos (de la igualdad) tienden a centrarse en una única categoría. Para ilustrar este hecho puede usarse la idea de unos lentes: mirando a través de un lente que se concentra en la categoría de la nacionalidad, uno puede ver una pluralidad de nacionalidades distintas unas de otras. Si se mira a través de la lente de la religión, puede verse una variedad de religiones distintas. Las teorías del género se centran en las diferencias construidas entre el hombre y la mujer y luchan por su igualdad.

La realidad es más compleja, ya que las diferentes dimensiones de la diversidad están interrelacionadas y se produce una “intersección” de las distintas dimensiones. Toda persona está influenciada por un gran número de dimensiones de la diversidad distintas al mismo tiempo.



Al final, sin embargo, no son las categorías las que interactúan, sino los individuos únicos. Un individuo, influenciado por categorías diversas, se encuentra con otro individuo, también influenciado por las mismas categorías pero de forma distinta.

El género – una importante dimensión de la diversidad

El género es una dimensión de la diversidad que juega un importante papel en el campo de la cooperación internacional. El compromiso con la igualdad de género está afianzado firmemente en el derecho internacional. Por tanto, en este documento de trabajo se observa a la diversidad a través del lente del género, al mismo tiempo que se incluyen otras dimensiones importantes de la diversidad.

Definición de género

Emprendamos una aproximación constructivista al género. De acuerdo con el documento “Gender-responsive Project Management” (GIZ 2012a), el término género hace referencia a **los roles masculinos y femeninos configurados por la sociedad, aprendidos de forma individual y renegociados por cada generación**. Los roles masculinos y femeninos están determinados principalmente por la organización social, cultural y económica de una sociedad y por las percepciones religiosas, morales y legales dominantes.

Los roles masculino y femenino y el rango de acciones que llevan a cabo hombres y mujeres no son estáticos, sino que **están sujetos a constantes cambios**.

Éstos pueden **variar enormemente** de una sociedad a otra, e incluso pueden darse diferencias significativas dentro de una misma sociedad, dependiendo de la clase social, el estatus familiar, el contexto étnico o la formación religiosa.

Esos roles **no son neutrales** sino que están caracterizados por las distintas posibilidades para tomar decisiones, así como por los distintos derechos y fuerzas de toma de decisiones que predominantemente desfavorecen a las mujeres. En contraste con los roles o el género conformados socialmente, el sexo biológico es determinado normalmente en el momento del nacimiento y tan sólo puede ser cambiado a largo plazo (GIZ 2012a).⁴

Esta definición señala que el género entendido como “el conjunto de roles, comportamientos, actividades y atributos masculinos y femeninos socialmente contruidos” puede diferir enormemente de una sociedad a otra e incluso dentro de una misma sociedad, pues el género siempre está interrelacionado con otras dimensiones de la diversidad tales como la clase, el estatus, la pertenencia étnica o la formación religiosa. Dicho de otra forma, **el género es una categoría multidimensional e interseccional**.⁵ Esto también implica que las cuestiones sociopolíticas relacionadas con la igualdad de género no pueden ser reducidas a “problemas de mujeres” y que estas cuestiones son algo más que la percepción de las diferencias entre “hombres” y “mujeres”. Nuestro enfoque se esfuerza en tomar en consideración estos aspectos multidimensionales e interseccionales (Heinrich-Böll Stiftung 2010).

En concreto, esto significa que no es lo mismo si una mujer o un hombre es blanco/a o negro/a, homosexual o heterosexual, rico/a o pobre, joven o viejo/a, etcétera. Las diferentes categorías influyen a cada persona y ejercen un impacto directo en las relaciones de poder entre las personas.

4. Esta definición señala que el sexo biológico es “determinado normalmente” en el momento del nacimiento. Para la feminista Judith Butler, el sexo biológico es además construido.

5. Smykalla y Vinz 2013; Sieben y Bornheim 2013; Hornscheidt 2009.

Definición de igualdad de género

El documento GIZ “Gender-responsive Project Management” (GIZ 2012a) define la **igualdad de género como la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades entre mujeres y hombres, y entre niñas y niños.**

La igualdad **no significa** que las mujeres y los hombres **llegarán a ser lo mismo**, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no van a depender de si nacieron hombre o mujer.

La igualdad de género implica que **los intereses, necesidades y prioridades de las mujeres y los hombres se tomen en consideración**, reconociendo la diversidad de los diferentes grupos de hombres y mujeres. La igualdad de género no es un “problema de mujeres” sino que debe concernir tanto a hombres como a mujeres y en el que ambos deben involucrarse por completo.

La igualdad entre mujeres y hombres se ve como un tema relacionado con los derechos humanos y como una precondition para un desarrollo sostenible y centrado en las personas así como un indicador del mismo. (Fuente: UN Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women 2001)⁶

Documentos internacionales acerca de la igualdad de género

La igualdad de género es demandada en varios documentos internacionales:

La igualdad de género y la no discriminación por cuestiones de sexo son derechos humanos fundamentales, reconocidos por un gran número de instrumentos jurídicos y declaraciones internacionales, y consagrados en la mayoría de constituciones nacionales. La Convención para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación de la Mujer (UN Women 1979) y el Programa de Acción de El Cairo (UNFPA 2004) así como la Plataforma para la Acción de Beijing (UN Women 1995) son acuerdos internacionales particularmente relevantes que comprometen a todos los países en la promoción de la igualdad de género y la observación del principio de no discriminación. La Declaración de Desarrollo del Milenio (UN 2000a) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (UN 2000b) enfatizan la importancia de la igualdad de género para el desarrollo sostenible. En su Estrategia para la Igualdad de Género (BMZ 2001), el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) declara la promoción de la igualdad de género como un tema transversal en todas las áreas de la cooperación al desarrollo alemana. El Plan de Desarrollo de Acción Política sobre el Género 2009 – 2012 (BMZ 2009) define los principios, prioridades temáticas y medidas concretas conducentes a mejorar la igualdad de género. **La igualdad de género y la no discriminación son por tanto parte de los valores esenciales en los que el GIZ / AIZ basa su trabajo.** La integración del género como *Gender-Mainstreaming* en el enfoque “Liderazgo para la Responsabilidad Global” tiene en cuenta estos marcos nacionales e internacionales. También se basa en las publicaciones del GIZ “Genderstrategie. Gender lohnt sich” (GIZ 2012b) y “Gender-responsive Project Management”. A Practical Guide” (GIZ 2012a).

6. Véase también: GIZ 2012a, página 41. .

Los derechos humanos en relación a la orientación sexual y la identidad de género

La estrategia de 2011 sobre “Human Rights in German Development Cooperation” (Derechos Humanos en la Cooperación al Desarrollo Alemana) (BMZ 2001), emanada del Ministerio Federal Alemán para la Cooperación Económica y el Desarrollo, requiere mejorar el respeto de los derechos humanos relacionados con la orientación sexual y la identidad de género por medio de la cooperación al desarrollo a través del trabajo en los orígenes del problema. La herramienta de información electrónica “Sexual orientation and gender identity as human rights issues in development cooperation” (Orientación sexual e identidad de género como materia de los derechos humanos en la cooperación al desarrollo) de GIZ, en cooperación con el Instituto Alemán por los Derechos Humanos (GIZ e Instituto Alemán por los Derechos Humanos, 2013) considera también los derechos humanos relacionados con la orientación sexual y la identidad de género en la cooperación al desarrollo.

La orientación sexual hace referencia a la capacidad por parte de toda persona de sentir una profunda atracción emocional y sexual por personas de un género distinto al suyo, de su mismo género o de más de un género, así como a su capacidad de tener relaciones sexuales con esas personas.

La identidad de género hace referencia a la experiencia individual y profundamente sentida del género, que puede corresponder o no con el sexo asignado tras el nacimiento. La identidad de género incluye la forma en que se percibe el propio cuerpo (la cual puede conllevar, en caso de ser elegida libremente, una modificación de la apariencia o de las función corporales) así como otras formas de expresar el género como la forma de vestir, de hablar o de gesticular.

Por tanto, vamos más allá de la idea que tan sólo hay dos sexos complementarios, masculino y femenino; y que la heterosexualidad es universal. Nuestro enfoque **toma en cuenta las diversas identidades sexuales y de género** existentes en el mundo, incluyendo, entre otras:

Trans*: Una persona “cuyo sexo asignado tras el nacimiento no corresponde a su género”. Las personas trans* pueden identificarse como hombres o como mujeres, o pueden considerar que ninguna de las dos etiquetas se ajusta a su persona.

Inter*: Una persona “nacida con un sexo/género que no se ajusta al concepto binario (masculino/ femenino) de ordenación del género”.

Por tanto, en este texto, no sólo hablamos de “mujeres y hombres” o de “niños y niñas” sino de “mujeres, hombres y personas con una identidad de género diferente”.

1.2 ¿Qué significa “aprovechar la diversidad”?

El planteamiento del Liderazgo para la Responsabilidad Global utiliza un marco de competencias que combina la focalización de la atención en el “núcleo” de un o una líder – el lugar interior desde el que él o ella actúa– y las competencias clave de liderazgo que le permiten liderar. Estas competencias de liderazgo están agrupadas en los siguientes cuatro dominios de competencias:

1. vivir la colaboración
2. facilitar la transformación
3. inspirar la innovación social, y
4. aprovechar la diversidad (AIZ 2015, 2014a)

Estos dominios de competencia son dinámicos y se encuentran en continua evolución dentro del trabajo de creación conjunta del AIZ/GIZ, sus socios/as y facilitadores/as. Antes de comenzar un programa o taller de liderazgo, el equipo de liderazgo AIZ/GIZ, los/as socios/as y facilitadores/as de cursos sugieren un marco de competencias inicial que los y las participantes discuten, cuestionan, y, si es necesario, modifican en base a sus necesidades y preferencias.

Durante la jornada de liderazgo, los y las participantes reflexionan continuamente sobre su proceso de aprendizaje y sobre el desarrollo de competencias; al final de la jornada todo el grupo evalúa y revisa el marco de competencias y recomienda cómo cambiarlo y fomentarlo. Los socios/as y facilitadores/as de cursos de AIZ integran estas recomendaciones cuando desarrollan una versión actualizada del marco de competencias, el cual sirve de marco inicial para la siguiente sesión de liderazgo.

Definición actual de “aprovechamiento de la diversidad”

La diversidad, tal y como nosotros la entendemos, es un hecho, una oportunidad y un reto. Es la fuente de la que surge una fabulosa abundancia de experiencias personales y formas de entender el mundo. Por otro lado, dónde hay diversidad surgen en ocasiones prejuicios, malentendidos y la discriminación, con consecuencias como la falta de acceso a la educación o diferentes estatus a nivel económico, de bienestar social y de cobertura médica. Ambos aspectos, el desafío y la oportunidad, necesitan ser considerados por el liderazgo responsable. En la búsqueda de respuestas viables, innovadoras y sostenibles a urgentes desafíos globales, la diversidad tiene el potencial de generar puntos de vista más comprensivos y completos sobre el asunto, el problema o la cuestión a tratar. Utilizar este potencial es una tarea fundamental del liderazgo en el contexto de la Cooperación Internacional. Por tanto, los formatos de desarrollo de liderazgo con una composición de participantes muy diversa y de cariz internacional constituyen un espacio de aprendizaje ideal y un campo de pruebas en el que explorar el potencial y los desafíos asociados a la diversidad, así como para desarrollar las competencias requeridas al respecto.

El aprovechamiento de la diversidad requiere competencias, actitudes y comportamientos como:

- Valorar la diversidad como fuente de aprendizaje mutuo, creatividad e innovación;
- Comprender que las categorías de la diversidad son constructos sociales y que cambian con el tiempo;
- Ser consciente de que la diversidad en los grupos, las organizaciones y las sociedades tiene implicaciones de largo alcance;
- Ser consciente de cómo las diferentes categorías de la diversidad ejercen una influencia en mí persona;
- Ser consciente de mis prejuicios y de las ideas que tengo acerca de otros grupos;
- Capacidad para cambiar mis puntos de vista y “meterme en la piel” de otras personas;
- Sensibilidad y capacidad para asegurar de que los diversos grupos representados en un sistema tengan las mismas oportunidades;
- Compromiso y capacidad para reflejar relaciones de género y atender a la igualdad de género;
- Capacidad para soportar la ambigüedad que puede surgir de las diferencias de valores, normas culturales y formas de entender el mundo; (AIZ 2015)

1.3 Desarrollando las competencias para aprovechar la diversidad

En la estrategia de Liderazgo para la Responsabilidad Global los y las participantes y facilitadores/as aprenden a aprovechar la diversidad por medio de:

- la experimentación de un marco de actuación en el que se aprovecha la diversidad;
- la reflexión ocasional sobre este marco con la ayuda de facilitadores/as y la toma de conciencia de la propia manera de comportarse dentro de este marco;
- la presentación del concepto de diversidad;
- herramientas que se ocupan explícitamente del tema de la diversidad (véanse las herramientas en el capítulo 4).

Desde esta perspectiva, es muy importante que los programas o talleres de liderazgo no solo provean de aportes y herramientas relacionados con la diversidad y el género, sino que además todo el taller de liderazgo sea gestionado de manera que se fomente y aproveche la diversidad.

Incluyendo la diversidad

Durante varios años, el concepto de inclusión de la diversidad adquirió un importancia creciente, tanto en los sectores privados como públicos. Hay muchas definiciones y conceptos diferentes englobados bajo el título “inclusión de la diversidad”. En el sector privado de Estados Unidos el término se usa en algunas ocasiones para referir a conceptos relacionadas con la gestión de la diversidad y en otras ocasiones se aplica

a actividades que tienen como objetivo explícito la garantía de la no discriminación por cuestiones de género, raza y religión. En el sector público en Europa, el término inclusión de la diversidad engloba actividades que implementan directrices de la Comisión Europea para la no discriminación por cuestiones de género, pertenencia a grupo étnico, religión, edad, capacidades mentales / físicas y orientación sexual (Steuerwald e Üsnal 2012).

En este documento, el término inclusión de la diversidad refiere a ambas tradiciones y se desarrolla a partir de la definición de inclusión de género.

Definición de inclusión de género

De acuerdo con el documento “Gender-responsive Project Management”. (GIZ 2012a), la inclusión de género es generalmente entendida como **una estrategia para institucionalizar e integrar asuntos relacionados con cuestiones de género en las actividades habituales.**

Esto significa **incorporar explícitamente el objetivo de conseguir la igualdad de género en toda acción programada, incluyendo la legislación, la normativa y los programas** en todas las áreas y a todos los niveles, antes que tratar el asunto de forma aislada.

Por tanto, **hacer de los intereses de hombres y mujeres una dimensión integral** del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de modo que mujeres y hombres se beneficien por igual y la desigualdad no sea prolongada.

El objetivo último es conseguir la igualdad de género (GIZ 2012a).

¿Qué implica la inclusión de la diversidad para los programas o talleres de liderazgo?

Incluir la diversidad en los programas de liderazgo significa que la diversidad constituye una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de todas las actividades.

Esto tiene como objetivo que mujeres, hombres e individuos con una identidad de género diferente y de distintos/as:

- grupos étnicos / orígenes nacionales
- edades
- afiliaciones religiosas / formas de entender la vida
- procedencias sociales
- orientaciones sexuales
- capacidades mentales y físicas
- sectores
- roles / cargos en organizaciones
- poderes adquisitivos / formaciones académicas

puedan beneficiarse igualmente de los programas de desarrollo de liderazgo.

La igualdad hace referencia a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para gente con distintos valores y formas de entender la vida. La igualdad no significa que los y las participantes de programas o talleres de liderazgo llegarán a convertirse en lo mismo, sino que se toman en consideración sus diferentes intereses, necesidades y prioridades.

Los y las participantes de nuestros programas o talleres deben desarrollar competencias para valorar y aprovechar la diversidad que puedan aplicar en sus organizaciones de origen y en sus vidas cotidianas. Esto constituye un ambicioso desafío tanto para los/as organizadores/as como para los/as facilitadores/as.

En la práctica, esto significa que los/as organizadores/as y facilitadores/as no solo deben preocuparse de que mujeres, hombres y personas con una identidad de género diferente puedan participar y beneficiarse de la igualdad; sino significa también que, por ejemplo, las mujeres negras y blancas (e igualmente los hombres negros y blancos) tengan las mismas oportunidades de participación y de beneficio, o que los intereses y necesidades de mujeres y hombres tanto jóvenes como mayores de distintas nacionalidades y grupos étnicos sean tomados en consideración, etc.

Si bien siempre existen limitaciones, es importante acercarse a este objetivo tanto como sea posible. Cuantos más organizadores/as y facilitadores/as sean capaces de seguir y vivir de acuerdo a esta postura, más líderes podrán desarrollar sus competencias para el aprovechamiento de la diversidad.

Los y las siguientes capítulos ofrecen ideas concretas para organizadores/as y facilitadores/as de programas de desarrollo del liderazgo y talleres sobre la inclusión de cuestiones de género (como parte de la inclusión de la diversidad) y sobre su función en la práctica, así como métodos y herramientas que pueden ser aplicadas.

PARTE II: ANTES DE LA JORNADA: SUGERENCIAS PARA LOS/AS ORGANIZADORES/AS

2.1 Principios generales para organizadores/organizadoras

La integración de la diversidad (la cual incluye la inclusión del género) comienza con la creación conjunta de un marco dinámico de competencias y con la organización global de jornadas de liderazgo tal y como se presentan la caja de herramientas “Liderazgo para la Responsabilidad Global” (AIZ 2015). Es importante asegurar que:

- La organización de talleres y programas de liderazgo, así como la creación conjunta de un Marco de Competencias de Liderazgo se lleva a cabo de forma colaborativa e incluye a mujeres y personas pertenecientes a diferentes minorías, por ejemplo, de países diferentes, con experiencias organizativas distintas, de diferentes edades, religiones, orientaciones sexuales, etc. Si no se dispone de un grupo de compañeros muy diverso, es importante asegurarse de que se incluye el mismo número de mujeres y hombres de organizaciones y países asociados en la determinación del marco y la configuración conjunta del entorno.
- En medida de lo posible, los/as organizadores/as (AIZ y socios) eligen para los roles de facilitadores/as o expertos/as tanto a mujeres como a hombres (y/o personas con otra identidad de género) de diferentes nacionalidades/procedencias étnicas, organizaciones, edades y/o con distintas capacidades mentales/físicas u orientaciones sexuales. La persona que facilita y asume la función de experto ejerce un importante impacto en la percepción de quién es la persona que (globalmente) exhibe profesionalidad y experiencia. Para los y las participantes, la efectiva cooperación de facilitadores/as y expertos/as con distintas circunstancias vitales se presenta como un ejemplo a seguir sobre cómo aprovechar la diversidad.
- Los/as organizadores/as se aseguran de que los/las facilitadores/as y expertos/as tienen experiencia en temas relacionados con el género y la diversidad. Esto podría/debería integrarse como requisito en los anuncios o convocatorias de facilitadores/as y expertos/as.
- El tiempo y formato de las actividades de desarrollo de liderazgo permiten participar de forma igualitaria a mujeres y hombres (y/o personas con otras identidades de género) de distintos orígenes o circunstancias. Por ejemplo, eliminando vacaciones en festividades religiosas, ofreciendo un servicio de cuidado de niños para que las madres puedan participar, eligiendo lugares que permitan participar a personas discapacitadas físicamente, etc.
- Los procesos de selección de participantes y los criterios de selección deben garantizar que los aspectos relacionados con la diversidad de las organizaciones están representados y que el grupo del taller final está formado por el mismo número de mujeres y hombres (y quizá de personas con otras identidades de género) procedentes de contextos muy diferentes dentro de la organización y de los distintos sectores. Esta cuestión es importante ya que los y las participantes aprenden del entorno en el que operan. Cuanta más diversidad haya en el grupo más oportunidades tendrán los y las participantes de adquirir experiencia y competencias en el aprovechamiento de la diversidad, las cuales pueden aplicar luego en su vida profesional como líderes o agentes del cambio.

PARTE III: ANTES DE LA JORNADA: SUGERENCIAS PARA LOS/AS FACILITADORES/AS

3.1 Principios generales para facilitadores/as

Como se indicó en la Caja de Herramientas “Liderazgo para la Responsabilidad Global”, el facilitador, o la facilitadora, constituye la herramienta más importante (AIZ 2015).

Esto es particularmente válido para la inclusión del género y la diversidad. La forma en que el/la facilitador/a, o los/as facilitadores/as, perciben y valoran la diversidad ejerce una influencia decisiva en la atmósfera, la selección y la aplicación de las herramientas así como, de forma definitiva, en el modo en que los y las participantes se ocupan de la diversidad. Si el/las o los/las facilitadores/as o multiplicadores/as no llevan a la práctica lo que predicán, todo el método de la diversidad devendrá inútil e incluso contradictorio.

Esto nos lleva al hecho de que todo facilitador/a o multiplicador/a debe:

- Aspirar a incluir el género y la diversidad en todas las situaciones del taller. Esto suena mucho más fácil de llevar a cabo de lo que a veces es, ya que todas las personas – incluidos los/as facilitadores/as – están provistos de prejuicios y puntos débiles.
- Tener en cuenta el marco cultural en el que la Jornada de Liderazgo tiene lugar: ¿cómo se entiende y acepta socialmente el género y la diversidad en el país asociado?, ¿cómo afecta esa situación a la facilitación y a los aspectos relacionados con la inclusión del género y la diversidad?

Para incluir el género y la diversidad, los/as facilitadores/as y multiplicadores/as deben por tanto:

- Trabajar en las actitudes, ideas y hábitos con los que se acercan a cuestiones relacionadas con el género y diversidad. Deben ser conscientes de sus valores, ideas, actitudes y miedos en relación a la diversidad y el género. Deben reflexionar sobre sus propios prejuicios relacionados con grupos especiales así como sobre sus puntos flacos. Este trabajo puede hacerse mediante una reflexión individual o por medio de los comentarios atentos y concienciados entre el equipo de los/as facilitadores/as.
- Preparar el trabajo en equipo de modo que el equipo constituya un modelo de valoración y aprovechamiento de las diversidades digno de admirar.
- Asegurar que el marco en el que tiene lugar el taller y las herramientas elegidas permiten una participación activa de todos los y las participantes.
- Crear un ambiente seguro para abordar asuntos personales o complejos.
- Practicar en la vida diaria el uso de un lenguaje no sexista y neutral con respecto al género de modo que una vez en el taller o en la Jornada de Liderazgo no se tenga que pensar sobre este sino usarlo de modo inconsciente.

Desde la perspectiva de los autores, el secreto de una buena inclusión de la diversidad que aspire a valorarla y aprovecharla radica, por un lado, en un adecuado equilibrio entre el respeto y la inclusión de la diversidad, y por otro, en la búsqueda de similitudes y valores compartidos de los y las participantes.

Si el o la o los/as facilitadores/as y multiplicadores/as aseguran:

- Que mujeres, hombres y personas pertenecientes a minorías de género y/o sexuales de todo origen tienen las mismas oportunidades de participar y aportar sus ideas, y
- Que en todas las situaciones del taller y en la aplicación de todas las herramientas, la diversidad se considera bienvenida y los distintos puntos de vista y experiencias son igualmente apreciados;

Entonces no será necesario centrarse de forma demasiado explícita en las diferencias de los y las participantes, y el o la o los/as facilitadores/as podrán concentrarse en las similitudes.

En este marco, los y las participantes experimentan en la práctica lo que significa incluir la diversidad. Aprecian y valoran sus diferencias, aprenden del otro, descubren similitudes, formas de entender el mundo, valores y objetivos comunes que podrían compartir en relación al desarrollo sostenible. Experimentan que la valoración de la diversidad conduce a una mayor eficacia y eficiencia en los procesos de trabajo conjunto.

3.2 Herramientas útiles/ listas de control para facilitadores

A. Lista de control para la auto reflexión en torno a la diversidad⁷

La siguiente lista de control puede usarse a manera de reflexión individual en la preparación de un taller o programa de liderazgo:

Parte 1: Reflexión sobre la diversidad y el género, la inclusión de la diversidad y el aprovechamiento de la diversidad

- ¿Qué significa diversidad y género para mí? ¿Cómo percibo y valoro la diversidad y el género? ¿Qué experiencias relacionadas con la diversidad y el género tengo en mi vida cotidiana y en el marco de los talleres? ¿Cómo podrían influir esas experiencias mi facilitación?
- ¿Qué significa para mí la inclusión de la diversidad que incorpore la perspectiva del género? ¿La considero importante? ¿Por qué? ¿Qué experiencias relacionadas con esta cuestión tengo en mi vida cotidiana y en el marco de los talleres? ¿Cómo podrían influir esas experiencias mi facilitación?
- ¿Qué significa para mí el dominio de competencia “aprovechar la diversidad”? ¿(Por qué) es importante para mí que los y las participantes adquieran competencias en el aprovechamiento de la diversidad? ¿Cómo voy a asegurarme de que se adquieren esas competencias?
- ¿Cómo quiero aprovechar la diversidad en el próximo taller / Jornada de Liderazgo? ¿Cuál es la visión y aceptación social del género y la diversidad en el país asociado?
- En relación a la diversidad, su inclusión y aprovechamiento: ¿qué resultados espero de esta Jornada de Liderazgo? ¿Qué consideraría resultados o conclusiones positivos? ¿Qué considero una jornada de liderazgo exitosa?

7. La lista es una mezcla de diferentes listas de control empleadas por la autora Christine Blome en el contexto de los cursos de diversidad, cursos de interculturalidad, cursos anti-discriminación y cursos para la educación global / educación para el desarrollo sostenible.

Parte 2: Reflexión sobre el propio posicionamiento y su influencia en la facilitación⁸

- Con relación al género y la diversidad, ¿cuáles son los aspectos de la diversidad que me atañen? ¿A qué grupos pertenezco?

Soy...

- un hombre, una mujer u otro;
- joven o mayor
- negro / persona de color o blanco
- heterosexual, homosexual, bisexual
- musulmán, cristiano, ateo, judío, budista, hinduista, etc.?
- Vivo en un país de los denominados desarrollados o en un país de los denominados en vías de desarrollo?
- ¿Provengo de una ciudad o del campo?
- ¿Provengo de una familia rica o pobre?
- ¿Pude ir a la escuela y/o a la universidad?

¿Qué puesto tengo en una compañía, ONG o en el sector público? ¿Trabajo como independiente?

- ¿Cómo influyen esos aspectos...
 - mi vida, mi percepción de la realidad y mis objetivos en la vida?
 - mi forma de facilitar?
 - mi trabajo en equipo con mi/s compañero/s?

Parte 3: Reflexión sobre los aspectos útiles a los que atender en relación a la igualdad de género y sobre la diversidad de forma apreciativa

- ¿Cómo puedo asegurarme de que:
 - supero mis prejuicios y puntos débiles sobre las mujeres, sobre los hombres y sobre las personas con una identidad de género diferente, que presentan distintas circunstancias vitales?
 - acepto tal como son y con mente abierta a los y las participantes;
 - los trato con igualdad;
 - las mujeres, los hombres y/o las personas con una identidad de género diferente, con distintas circunstancias vitales, tienen las mismas oportunidades de participar e incorporar los aspectos que les hacen diferentes y de que sus puntos de vista sean valorados?

8. Las preguntas de la parte 2 se han tomado de un cuestionario desarrollado por Claudia Schilling en el contexto del Programa ENSA (www.ensa-programm.com; ensa@engagement-global.de). Siguiendo el paradigma constructivista, las circunstancias de una persona influyen profunda y constantemente su percepción de la realidad, lo que es percibido como "la realidad verdadera". Esto incluye estereotipos sobre cómo son ciertos grupos de personas (hombres, mujeres...). Y aún más, la realidad en la que uno cree se re-constituye constantemente en la práctica, lo cual significa que si alguien cree que algo es cierto, esa persona actúa de manera que la realidad se convierte en una verdad. Esto es muy importante para los/as facilitadores/as, pues ellos/as tienen una fuerte influencia en el grupo. Por tanto, al menos en el grupo de facilitación, los/as facilitadores/as deben ser conscientes y transparentes sobre sus circunstancias y sobre cómo estas influyen el modo en que perciben la realidad.

B. Lista de control para el trabajo en equipo⁹

En el contexto de la inclusión de la diversidad es útil trabajar en un grupo diverso que actúe como ejemplo positivo del aprovechamiento de la diversidad en el lugar de trabajo. El equipo de facilitación debe estar compuesto por personas de distinto género y diferentes circunstancias, por ejemplo, distintas edades, procedentes de distintas regiones del mundo, de distintos grupos étnicos, religiones, etcétera.

Como todo trabajo en equipo, es importante preparar muy bien las actividades comunes, particularmente si el equipo es diverso y si se asume que quiere funcionar como ejemplo positivo de inclusión de la diversidad. La siguiente lista de control puede ayudar en la preparación del trabajo en equipo. Debe usarse al comienzo del trabajo en común, antes de crear el esquema del taller. Los miembros del equipo deben reflexionar primero sobre las cuestiones de forma individual y luego discutirlos en grupo. Este ejercicio lleva algún tiempo pero es muy valioso ya que permite a los y las participantes examinar conflictos en pequeños grupos y apreciar la diversidad.

Parte 1: Motivaciones generales, objetivos, visiones, resultados previstos

- ¿Por qué trabajo como facilitador/a en el campo del Desarrollo de Liderazgo?
- ¿Cuál es la misión / visión que me estimula a la hora de hacer este tipo de trabajo?
- ¿Qué quiero conseguir con los talleres de facilitación / Jornadas de Liderazgo?
- ¿Cuándo considero que un taller / Jornada de Liderazgo es exitoso?
- ¿Cómo debe ser la atmósfera en el grupo?
- ¿Cómo aprenderán los/as participantes y qué aprenderán? ¿Qué quieren aprender los miembros del equipo?

Parte 2: Trabajo en equipo en general

¿Qué aspectos me gustan del trabajo en equipo? ¿Por qué prefiero el trabajo en equipo al trabajo individual?

¿Qué aspectos me resultan difíciles del trabajo en equipo? ¿En qué aspectos debo ser cauteloso?

¿Qué experiencias positivas he tenido trabajando en equipo? ¿Qué experiencias fueron negativas? ¿Qué aprendí de estas experiencias para el futuro?

¿De qué forma me gusta trabajar dentro de un equipo? Por ejemplo, siempre facilitando juntos o dividiendo la facilitación de las herramientas?

¿Cómo puede satisfacerme mi compañero en la facilitación (conjunta)? (Por ejemplo, ¿me apoya delante de resto del grupo?; ¿interviene cuando me quedo en blanco?)

¿Qué comportamientos de mi compañero pueden disgustarme? ¿Qué aspectos del trabajo en equipo me desagradan?

¿Qué espero de mi o mis compañeros/as?

¿Cómo me gustaría abordar las discrepancias / conflictos que surjan en nuestro trabajo en equipo? ¿Me gusta discutir los conflictos y discrepancias delante del grupo o prefiero hacerlo en los descansos y pausas?

ASA (www.asa-programm.de), Programa ENSA (www.ensa-programm.com) y Programa GLEN (www.glen-europe.org).

9. La lista de control para el trabajo en equipo está especialmente influenciada por los cursos de facilitación realizados en el contexto del Service Civil International (www.sci-d.de), Programa

Parte 3: Perspectivas sobre el género y la diversidad

- ¿Cómo he respondido a las preguntas de la lista de control A?
- ¿Cómo me gustaría que abordásemos nuestra diversidad en nuestro equipo? ¿Me gustaría hacerla explícita delante del grupo o no? ¿Qué otros aspectos considero importantes en relación a nuestras diversidades?
- ¿Cómo puedo garantizar que generamos un modelo positivo para el aprovechamiento de la diversidad?
- ¿Qué aspectos constituyen mis puntos ciegos¹⁰ y cómo puede ayudarme mi cofacilitador a superarlos?

C. Lista de control para el entorno del taller y el plan de trabajo

La siguiente lista de control debe ayudar en la planificación y preparación del plan de trabajo del taller / Jornada de Liderazgo. Puede servir como lista de control final cuando el plan de trabajo está listo.

- ¿Es el aula del taller accesible para personas con capacidades físicas limitadas?
- ¿Se ofrece un servicio de guardería para los padres que quieran participar?
- ¿Se dispone dentro del plan de trabajo de tiempo para prácticas religiosas?
- ¿Se dispone dentro del plan de trabajo de tiempo para las madres que necesitan alimentar a su hijo o hija?

10. Dependiendo de las circunstancias individuales y personales, cada persona tiene unos puntos ciegos a la hora de aprovechar la diversidad. Esto sirve igualmente para los autores de este artículo. Por ello, este artículo y las listas de control no se presentan como completas o universales pues algunos grupos pueden estar ausentes. Los lectores y las lectoras, tanto facilitadores/as como participantes de los talleres de liderazgo / Jornadas de Liderazgo están amablemente invitados a expandir las listas.

PARTE IV: EN LA JORNADA DE LIDERAZGO: LISTAS DE CONTROL, HERRAMIENTAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD

4.1 Lista de control para la aplicación de todas las herramientas

- ¿Se aplica la herramienta de forma que garantice y permita la participación activa de todas las diversidades representadas en el grupo?
- ¿Asegura la aplicación de la herramienta que todas las diferentes perspectivas son bienvenidas y apreciadas?
- ¿Ofrece la aplicación de la herramienta un espacio para buscar los aspectos similares y las perspectivas compartidas de los y las participantes?
- En los países individuales representados, ¿tiene lugar la discusión sobre cuestiones de género y la diversidad en las organizaciones de origen de los y las participantes?, ¿cómo se está llevando a cabo?, ¿cómo influyen estas cuestiones en el uso de las herramientas?

4.2 Selección de algunas herramientas de género y de diversidad

Las siguientes herramientas se denominan herramienta de género (gender-tool) o *herramienta de diversidad* (diversity tool). Mientras que toda *herramienta de diversidad* incluye el género como uno de los aspectos de la diversidad, *las herramientas del género* se centran exclusivamente en cuestiones de género.

Además de las siguientes herramientas, la lista de control 3.A puede usarse y adaptarse para la auto-reflexión de los y las líderes, la cual puede tener lugar bien individualmente o en grupos. La lista de control 3.B puede estimular una reflexión sobre el trabajo en equipo y/o el liderazgo de los diversos equipos.

4.2.1. Herramienta de género para el uso de lenguaje no sexista

En el marco de un taller, el uso del lenguaje es extremadamente influyente pues comunica lo que es visto (y re-construido) como realidad. La siguiente herramienta puede ayudar a practicar y adaptar un lenguaje no sexista en el taller / Jornada de Liderazgo.

La herramienta completa se ha copiado del documento “Gender-responsive Project Management. A Practical Guide”. (GIZ 2012a, p. 52 - 53).

Si los/as facilitadores/as emplean esta lista de control como herramienta en el marco de un taller o Jornada de Liderazgo, pueden adaptarla para sus países e idioma de origen.

Herramienta: Lenguaje no sexista
Adaptado de University College, Cork (1994): “Non-Sexist Language. A Guide”

Un lenguaje sexista es un lenguaje que, en la forma de emplear la gramática o en sus afirmaciones directas, omite a las mujeres o a los hombres y/o refuerza los estereotipos masculinos y femeninos. Un lenguaje no sexista (también denominado genérico,

inclusivo o neutral respecto al género o neutral respecto al sexo) es un lenguaje que intenta no aludir a hombres o a mujeres cuando se refiere a una persona en abstracto o de manera hipotética, cuyo sexo no puede ser determinado de otra manera. El uso de un lenguaje sexista ocurre a menudo de manera inconsciente e involuntaria pero es no obstante perjudicial. El objetivo del lenguaje no sexista es mantener el lenguaje tan inofensivo como sea posible. Partimos del supuesto de que las realidades se modelan a través de la forma en que nos comunicamos y un lenguaje no sexista tiene el potencial de transformar las relaciones de género.

A menudo se afirma que “hombre” es un término genérico, es decir, que hace referencia a todo humano, tanto de sexo masculino como de sexo femenino. Sin embargo, algunas palabras específicamente masculinas debe ser reemplazadas por términos equivalentes que sean neutrales respecto al género.

Algunos ejemplos de palabras específicamente masculinas	Algunos ejemplos de términos con los que pueden sustituirse:
Los trabajadores	La plantilla, el personal
El responsable	La persona responsable
Los alumnos	El alumnado
El interesado	La persona interesada
Los contribuyentes	Cada contribuyente
Los jóvenes	La juventud

4.2.2. Herramienta de género: “Pensar desde los prejuicios” (Thinking in boxes) – el típico líder masculino (o la típica líder femenina)

Propósito

La herramienta tiene como objetivo la reflexión sobre las construcciones de los roles de género, especialmente en el contexto del trabajo/contexto del liderazgo.

Participantes, duración, lugar y materiales

Deben participar al menos 12 personas. La herramienta tiene una duración de 45 – 90 minutos aproximadamente. Se necesitan dos aulas y dos cajas, papel, pegamento y lápices.

Proceso

Paso 1:

Los y las participantes se dividen en dos grupos por medio de la pregunta “¿Quién quiere trabajar en cada género?”. Los que quieran representar a “líderes de sexo femenino” se desplazan a una habitación y los que quieran representar a “líderes de sexo masculino” a otra habitación. Esto significa que, dependiendo de la elección de los y las participantes, al final pueden obtenerse grupos formados exclusivamente por hombres o exclusivamente por mujeres, o dos grupos de tipo mixto. En el primer paso, cada participante escribe en un papel cuáles son sus ideas sobre el “otro grupo”, es decir, los y las participantes del grupo de “líderes de sexo femenino” escriben sus ideas sobre los “líderes de sexo masculino” y los y las participantes del grupo de “líderes de sexo masculino” escriben sus ideas sobre las “líderes de sexo femenino”. El enunciado debe ser: “Un(a) líder de sexo masculino (o femenino) tiene que / debe / puede / no puede...” Las ideas pueden incluir estereotipos. Una vez todos los y las participantes han redactado sus ideas, se les invita a que depositen su papel en una caja. Esta se entrega a continuación al otro grupo.

Paso 2:

En la segunda fase, los y las participantes redactan sus requisitos sobre “su propio grupo”: ¿cómo debe ser / comportarse / actuar un “líder de sexo masculino” o una “líder de sexo femenino”... o “Como líder de sexo femenino, tengo que / debo / puedo...”

Paso 3:

Las cajas se abren en los pequeños grupos y las declaraciones del otro grupo se distribuyen con respecto a las declaraciones del propio grupo.

Paso 4:

Los grupos pequeños comentan si están de acuerdo o no y de qué manera esto influencia su trabajo como líderes.

Paso 5:

Al final los grupos pequeños se juntan y comparten sus percepciones.

Principios para el éxito

Ten en cuenta que puede haber participantes que no se identifiquen simplemente como “hombres” o “mujeres”.

Fuentes

La herramienta se ha adaptado del método “Denken in Kisten” (“pensar desde los prejuicios”) desarrollada por GLADT (GLADT 2009).

Método similar

Otra forma de ilustrar la manera en que se construyen las identidades de género es trabajar con imágenes de la siguiente manera. Como mejor funciona este método es en pequeños grupos. En el centro del aula del taller se presentan diferentes imágenes de hombres y mujeres en el contexto de su trabajo. Se invita a los y las participantes a elegir la imagen de la persona que para ellos mejor representa “un típico líder de sexo masculino” y la imagen que para ellos mejor representa “una típica líder de sexo femenino”. Una vez elegidas las imágenes, se les invita a que pongan en común sus percepciones y construcciones de género. Fuente: GLADT 2009

4.2.3. Herramienta de género: Mapeo y análisis de actores (Stakeholder mapping) – extendido desde una perspectiva de género

Mapeo y análisis de actores: Análisis de actores interesadas (Stakeholder analysis) desde una perspectiva de género¹¹

Los actores interesados –y los/as beneficiarios/as– son individuos o grupos con una disposición o interés directo, significativo y específico y que influyen o son influidos –positiva o negativamente– por un particular aspecto, objetivo, iniciativa o resultado.

El mapeo y análisis de actores es un paso inicial fundamental en el análisis de la situación. Identifica todos los actores primarios y secundarios que tienen un interés personal en las cuestiones con las que se relaciona la intervención. El objetivo del mapeo y análisis de actores es desarrollar una visión estratégica del panorama humano e institucional, de la relación entre los diferentes actores, y de los objetivos en consideración. El mapeo y análisis de actores ha de verse como un proceso continuo, que debe atraer el interés de distintos grupos, ya que las cuestiones, actividades y planes de trabajo evolucionan. Determinar quién necesita o quién quiere involucrarse, y cuándo y cómo puede hacerlo es el primer paso en cualquier iniciativa de colaboración. Es fundamental asignar suficiente tiempo para examinar las opiniones, valores y perspectivas de los actores de modo que el panorama humano e institucional pueda entenderse de forma clara. Una vez que las ideas de los actores se hayan entendido, puede decidirse si continuar con la colaboración o no. Dado

11. Nota: Hay distintas herramientas para el análisis de las partes interesadas. En relación a la inclusión de una perspectiva de género, es importante identificar desajustes de género entre las partes para incluir a actores de género (gubernamentales, de la sociedad civil, académicos) – dependiendo del contexto como actores primarios o secundarios – y considerar sus

que las situaciones reales son dinámicas, será importante validar y revalidar el perfil de un grupo de actores a lo largo del tiempo. La evaluación del mapeo y análisis de actores es también un momento apropiado para explorar si el género constituirá o no un factor en la elaboración e implementación de los esfuerzos futuros.

La siguiente tabla para el Mapeo y Análisis de Actores puede usarse para estructurar un análisis de este tipo. Tiene la ventaja de ayudar a considerar la variedad de grupos al que la iniciativa en cuestión puede afectar, y a continuación probar el interés de cada grupo de forma más detallada, obteniendo como resultado final un mejor conocimiento y entendimiento del rango completo de actores que pueden tener un interés en una iniciativa, política o proyecto dado.

Comienza con una lluvia de ideas sobre todos los posibles actores, incluyendo los actores de la maquinaria de género gubernamental y no gubernamental. A continuación se investiga el ámbito humano. Se habla con varios actores y se pregunta a quién ven como un actor en potencia para la iniciativa en cuestión. La lista de actores iría en la primera columna de la tabla de análisis de las partes interesadas. Las posibles deficiencias: por ejemplo, la falta de equilibrio de género entre las partes interesadas identificadas debe ser analizada y abordada. Puede aumentar o disminuir a medida que tus progresos de análisis y tu comprensión se hacen más profundos. El siguiente paso es indagar tanto como sea posible sobre cada grupo de partes interesadas. El análisis implica determinar:

Actores primarios o directos: aquellos que, por su poder, autoridad, responsabilidad o reclamación de los recursos, son de importancia capital para la iniciativa en cuestión. Dado que el resultado de toda acción les afectará directamente, su participación es crucial. Los actores primarios pueden incluir grupos locales a nivel comunitario, intereses del sector privado, agencias gubernamentales locales y nacionales, etc. Esta categoría también incluye individuos o grupos de poder que controlan la política, las leyes o los recursos financieros, y que son capaces de influir en los resultados finales. Un fracaso en la involucración de actores primarios al comienzo puede dar lugar a posteriores dificultades en la consecución de los resultados deseados.

Actores secundarios o indirectos: Aquellos con un interés indirecto en el resultado. Pueden ser consumidores, donantes, funcionarios del Estado o empresas privadas. Los actores secundarios pueden necesitar involucrarse pero no necesitan involucrarse en todos los aspectos de la planificación y/o de la implementación de la iniciativa.

Actores de oposición: Aquellos que son capaces de influir en los resultados de forma negativa a través de los recursos que tienen y de la influencia que ejercen. Es crucial involucrarlos en un diálogo abierto.

Actores marginalizados: Por ejemplo mujeres, indígenas y otros grupos de personas sin recursos o privados de derechos. Pueden ser actores primarios, secundarios o de oposición pero carecen del reconocimiento o de la capacidad de participar en igualdad de condiciones en los esfuerzos de colaboración. Debe hacerse un esfuerzo especial para asegurar su participación.

capacidades en materia de género. En una segunda fase, deben planearse medidas para el desarrollo de las capacidades para subsanar así las posibles deficiencias en relación a la conciencia de género.

Otras consideraciones incluyen:

- La naturaleza y límites de la participación de cada actor en el proyecto, p. ej. sustento, beneficio, estilo de vida, valores culturales y valores espirituales.
- La base de la participación, p. ej. derechos consuetudinarios, propiedad, responsabilidades legales o administrativas, derechos intelectuales, obligaciones sociales.
- Recursos que cada actor tiene a su disposición y podría aportar a la iniciativa. ¿Cuáles es el rol potencial, o los roles potenciales (si los hubiera) de cada actor en la iniciativa?
- Cualquier déficit de capacidad que pueda tener que ser solventado de modo que las personas interesadas puedan cumplir con su obligación. Esto constituirá la base de la estrategia de desarrollo de capacidad de la iniciativa

Tabla de análisis de las partes interesadas

Parte interesada	Tipo	Marg.	Participación	Base	Recursos	Papel	Déficits

Tipo = Primario (P) o Secundario (S). Anota aquí también si este grupo es una Oposición (O).

Marg = Si las partes interesadas son un grupo marginalizado, coloca una “M” en esta columna, si no, déjala en blanco.

Participación = La naturaleza y límites de la participación de las partes interesadas en la iniciativa – p. ej. subsistencia, beneficio, estilo de vida, valores culturales.

Base = La base de la participación – p. ej. derechos consuetudinarios, propiedad, responsabilidades legales o administrativas, derechos intelectuales, obligaciones sociales.

Recursos = Recursos que las partes interesadas tienen a su disposición y podrían aportar a la iniciativa, incluyendo su competencia en cuestiones de género.

Papel = El papel particular desempeñado por las partes interesadas en la iniciativa (si lo hubiera).

Déficits = Cualquier déficit de capacidad que pueda necesitar solventarse de modo que las partes interesadas puedan cumplir con su labor. Estos déficits de capacidad pueden incluir también una falta de concienciación sobre las cuestiones de género.

La siguiente herramienta, centrada en la perspectiva de género, se ha adaptado del documento “Gender-responsive Project Management. A Practical Guide”. (GIZ 2012a, p. 78 – 80).

4.2.4. Herramienta de diversidad: Creando diferentes grupos de compañeros (“Bienvenida a la diversidad”)

Contexto / breve descripción / propósito

Como lo indica la caja de herramientas Liderazgo para la Responsabilidad Global, resulta útil formar grupos de compañeros/as (peer groups) de 4 – 5 participantes que se reúnan regularmente para reflexionar, ayudarse unos a otros y efectuar trabajos en equipo durante la Jornada de Liderazgo (AIZ 2013, p. 40). La caja de herramientas ya indica que los grupos de compañeros/as deben estar formados por participantes muy diversos y que lo ideal es que estos reflejen la diversidad del grupo. La formación de grupos de compañeros/as puede combinarse con una “herramienta de diversidad” denominada “Bienvenida a la Diversidad” (“Welcome diversity”). El método tiene como objetivo la presentación del dominio de competencia “aprovechamiento de la diversidad”. También se centra en la experiencia de la reflexión en torno a las similitudes y diferencias dentro del grupo y en formar grupos de compañeros altamente diversos.

Participantes, lugar y duración

El método puede aplicarse en un aula o en el exterior. El tamaño de grupo recomendado es de 8 a 20 participantes y la duración de la herramienta oscila entre 30 y 60 minutos, dependiendo del tamaño del grupo y del tiempo necesario para los comentarios sobre el dominio de competencia “aprovechamiento de la diversidad”.

¿Cuándo debe usarse esta herramienta?

Esta herramienta debe usarse al comienzo del taller / Jornada de Liderazgo, por ejemplo, como segunda herramienta, a continuación de la herramienta “Recepción” (*Check-in*).

Proceso

Paso 1: Introducción/ Aportaciones

Se invita a los y las participantes a sentarse en círculo o, si la actividad se realiza fuera, a permanecer de pie en círculo. El/la facilitador/a, o los/as facilitadores/as, explican que la Jornada de Liderazgo funciona a modo de laboratorio para la cooperación internacional. En él, los y las participantes pueden aprender a incluir la diversidad a través de la observación y valoración de sus diferencias y también a través de la observación de sus similitudes. Los/as facilitadores/as indican que la capacidad de incluir la diversidad se adquirirá por medio de herramientas especiales y también por medio de la práctica diaria en el contexto del taller. Esto es válido para toda la Jornada de Liderazgo y también para los grupos de compañeros que se formarán en el siguiente paso. Los/as facilitadores/as indican que los grupos de compañeros jugarán un papel importante ya que los y las participantes se reunirán y trabajarán regularmente en esos grupos, lo cual constituirá una excelente ocasión para aprender de las experiencias del otro. Los/as facilitadores/as indican que la obtención del éxito está ligada a la creación de grupos de compañeros con participantes de orígenes y circunstancias muy diversas. Para formar los grupos diversos se invita a los y las participantes a explorar la diversidad representada en el grupo.

Paso 2: Presentación de la herramienta

El/la o los/as facilitadores/as indican que se comentará un aspecto o categoría de la diversidad y que se invitará a levantarse y colocarse en el centro del círculo de personas sentadas a todos los y las participantes que consideren que pertenecen a ese grupo. Una vez se hayan encontrado en el centro y se hayan saludado (y quizá de que el resto de participantes sentados les hayan aplaudido) se invita a los y las participantes en el centro a sentarse de nuevo. A continuación se indica la siguiente categoría y de nuevo, los y las participantes que se consideren parte de ella se levantan y se colocan en el centro del círculo. Una vez que el/la o los/as facilitadores/as hayan dado algunos ejemplos se invita a los y las participantes a nombrar categorías de diferencias que jueguen un importante papel para el liderazgo en el contexto de la cooperación internacional. Una vez se hayan presentado suficientes categorías de la diversidad, el/la o los/as facilitadores/as ponen fin al proceso.

Paso 3: Formación de los grupos de compañeros

El paso 3 está adaptado de “Welcome diversity” tal y como se utiliza en: Programa ENSA (www.ensa-programm.com), DGB-Bildungswerk Thüringen e.V.: Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit (www.baustein.dgb-bwt.de).

En el siguiente paso se invita a los y las participantes a formar grupos de compañeros de 4-5 personas. El objetivo es que los grupos sean configurados de manera que en cada uno esté representada la mayor diversidad posible. El/la o los/as facilitadores/as definen 2 – 5 esquinas o lugares donde los 2 – 4 grupos de compañeros puedan juntarse (si se tienen 8 participantes debería haber 2 grupos de compañeros, si se tienen 20 participantes, debería haber 4 – 5 grupos de compañeros). Se invita a los y las participantes a levantarse y formar los grupos. Es posible que los y las participantes pregunten que categorías son importantes para la configuración de los grupos. El/la o los/as facilitadores deben dejar a los y las participantes decidir, indicándoles que deben intentar definir qué consideran importante y crear esos grupos por ellos mismos. Los y las participantes circularán alrededor y comenzarán un proceso de discusión y finalmente se unirán en las esquinas en grupos de 4- 5 personas. El/la o los/as facilitadores/as no deben intervenir demasiado sino dejar espacio para el proceso de discusión.

Paso 4: Presentación de los grupos de compañeros al gran grupo

Una vez se hayan fijado los grupos se dan a conocer al grupo presentando sus diferentes características (por ejemplo, somos dos hombres, dos mujeres, una persona procedente del mundo de los negocios, una del sector de las ONGs, un musulmán, un cristiano, un ateo, etc.). El resto pueden comentar la diversidad de sus grupos. Después de que los grupos se hayan presentado, el grupo puede sugerir qué cambios considera necesarios en la formación de los grupos. El/la o los/as facilitadores/as solo deben intervenir si un grupo está formado sólo por hombres o solo por mujeres, o sólo por gente mayor o solo por gente joven, o solo por gente del mismo país o grupo étnico. En general, los y las participantes se habrán asegurado de que los grupos sean diversos.

Paso 5: Meta-reflexión

Una vez se hayan formado los grupos, se invita a los participantes a sentarse juntos en círculo y reflexionar sobre la experiencia. El/la o los/as facilitadores/as pueden indicar

que por medio del método se ha hecho evidente que se dan un gran número de similitudes y diferencias a la vez y que no es fácil definir categorías claras pues las diversidades se superponen unas a otras. Las personas pueden ser similares y diferentes al mismo tiempo.

Principios para el éxito

- El/la o los/as facilitadores/as no deben juzgar sino apreciar y valorar las diversidades mencionadas.
- Si el/la o los/as facilitadores/as no se sienten cómodos con la decisión de las categorías de diversidad de los y las participantes (en el paso 3 y el paso 4) pueden conformar los grupos ellos mismos.
- Si los y las participantes no ponen fin a la herramienta en el paso 5 por no haber encontrado la mayor diversidad posible, el/la o los/as facilitadores/as deben indicar que no hay una única solución posible pues muchas categorías de la diversidad se superponen unas a otras. Deben comentar que los grupos de participantes no son el único lugar para el intercambio en el taller si no que hay muchas posibilidades de intercambio en los diferentes grupos.

4.2.5. Herramienta de diversidad: BARNGA

Propósito

La herramienta tiene como objetivo la reflexión sobre las culturas, las mayorías y minorías y sobre la manera en que los y las participantes manejan las normas, el poder y la incertidumbre.

Participantes, duración, lugar y materiales

El método puede tener lugar en un aula con mesas. El tamaño de grupo recomendado es de 12 participantes como mínimo y 24 como máximo y la herramienta tiene una duración de unos 90 minutos. Cada grupo necesita una copia de las normas, un dado, papel y lápices.

Proceso

Paso 1:

Se divide a los y las participantes en dos pequeños grupos. Se sitúa una mesa para cada grupo en las cuatro esquinas de una habitación. Sobre cada mesa hay un papel con las reglas, un dado, papel y lápices. Las reglas son diferentes en cada mesa pero en esta fase del taller los y las participantes todavía no lo saben. Una vez que los y las participantes se han desplazado a sus respectivas mesas no les está permitido hablar durante el resto del proceso. Los y las participantes tienen tiempo para leer las reglas y ensayarlas. Cuando todos hayan entendido las reglas, éstas son recogidas por los/as facilitadores/as y el juego real comienza. Los y las participantes juegan cinco rondas y después se cuentan los puntos. Una vez terminadas las cinco primeras rondas, se invita al ganador de cada mesa (el y la participante con la máxima puntuación en cada mesa) a desplazarse a la siguiente mesa en la dirección de las agujas del reloj y unirse al juego en esa mesa. A continuación se juegan de nuevo cinco rondas y el nuevo ganador se desplaza a la siguiente mesa.

Los y las participantes se sorprenderán de que en la siguiente mesa las reglas son distintas. Dado que a los y las participantes no se les permite hablar se harán conscientes de ello en este momento del juego. Tendrán que lidiar con la nueva situación dado que los papeles en los que constan las reglas han sido devueltos a los/as facilitadores/as y a los y las participantes no les está permitido hablar.

REGLAS:

Reglas en cada papel: La regla más importante consiste en que en este juego está absolutamente prohibido hablar. Los turnos de juego tienen lugar en la dirección de las agujas del reloj y la puntuación se contabiliza. Después de cinco rondas el juego acaba y se suman los puntos.

Reglas adicionales para la mesa 1:

Comienza la persona con el pelo más oscuro. En cada turno se permite al primer participante tirar el dado dos veces.

6: Si sacas un 6 puedes tirar el dado otra vez y contar los puntos de ambas tiradas.

5: Si sacas un 5, la siguiente persona se queda un viaje sin jugar.

3: Si sacas un 3, ganas 10 puntos

Reglas adicionales para la mesa 2:

Comienza la persona con el pelo del color más claro y, de nuevo, tira el dado dos veces.

3: Si sacas un 3 puedes tirar el dado otra vez y contar los puntos de ambas tiradas.

4: Si sacas un 4, la siguiente persona se queda un viaje sin jugar.

2: Si sacas un 2, ganas 10 puntos

Reglas adicionales para la mesa 3:

Comienza la persona con el pelo más corto.

5: Si sacas un 5 puedes tirar el dado otra vez y contar los puntos de ambas tiradas.

1: Si sacas un 1, la siguiente persona se queda un viaje sin jugar.

6: Si sacas un 6, ganas 10 puntos.

Reglas adicionales para la mesa 4:

4: Si sacas un 4 puedes tirar el dado otra vez y contar los puntos de ambas tiradas.

2: Si sacas un 2, la siguiente persona se queda un viaje sin jugar.

6: Si sacas un 6, ganas 10 puntos.

Paso 2: Reflexión

El facilitador y/o la facilitadora invita a todos los y las participantes a formar un gran círculo, revelando que había diferentes reglas en las mesas. A continuación, se pregunta a los y las participantes que cambiaron de mesa en la primera ronda sobre las estrategias que usaron para lidiar con sus reacciones. Después se pregunta a los y las participantes que permanecieron en sus mesas cómo experimentaron el hecho de que alguien nuevo viniese a su mesa y cómo reaccionaron ante ello.

En la segunda ronda de reflexión se pregunta a los y las participantes cómo resolvieron la situación, si informaron a cerca de las reglas y en tal caso cómo lo hicieron, qué reglas aplicaron al final y si éstas cambiaron.

En la tercera ronda, se invita a los y las participantes a transferir las experiencias a su vida laboral cotidiana, preguntándoles si experimentaron situaciones similares y cómo se enfrentaron a ellas. La transferencia puede centrarse en las diferentes culturas nacionales, en las diferentes culturas organizativas o en el trato con las mayorías y las minorías. Los y las participantes pueden también extraer aplicaciones a otros aspectos de sus vidas como líderes en desarrollo internacional.

Fuente:

Programa ENSA (www.ensa-programm.com)

Berliner Arbeitskreis für politische Bildung e.V. (www.bapob.org)

4.2.6 Herramienta de diversidad: Flor de la identidad y “El aspecto más importante...”

Contexto / breve descripción / propósito

Se invita a los y las participantes a reflexionar sobre los distintos aspectos que ejercen una influencia sobre su identidad y sobre cómo esos aspectos influyen a su vez sus percepciones de la realidad.

Participantes, lugar, duración y materiales

El método puede aplicarse en un aula de taller o en el exterior, el tamaño de grupo recomendado es de 6 – 20 participantes y la herramienta tiene una duración de 45 – 60 minutos, dependiendo del tamaño del grupo. Los materiales que se necesitan son: papel, tijeras, pegamento y los productos ya creados como posters de valores (*value posters*), ríos de vida (*rivers of life*), desafíos de liderazgo personal (*personal leadership challenges*) (AIZ 2015)

¿Cuándo debe usarse esta herramienta?

Esta herramienta debe usarse después de haber abordado cuestiones relacionadas con valores y haber implementado las herramientas que tratan de la diversidad.

Proceso

Paso 1:

Se invita a los y las participantes a crear una flor de la identidad dibujando una flor con 8 pétalos. En cada pétalo colocan una carta de moderación en la que escriben un aspecto / característica que consideran muy importante dentro de su identidad personal. Esto puede consistir en la pertenencia a un grupo (p. ej. ser mujer, ser hombre, ser cristiano, ser musulmán...) o en un rasgo personal. Debe invitarse a los y las participantes a usar los productos que ya han construido (como posters sobre los desafíos del liderazgo, posters sobre los ríos de vida, posters sobre valores, etc.) para la definición y la selección de las 8 características principales.

Paso 2:

Se invita a los y las participantes a presentar sus posters al resto de participantes en grupos pequeños y se invita a los grupos a comentar sus diferencias y similitudes.

Paso 3:

Posible extensión del método por medio de la adición de otro método: “El aspecto más importante.”

En el siguiente paso, cada participante tiene que quitar el pétalo que considera menos importante para él o ella y explicar al resto las razones de su decisión. A continuación, tiene que quitar el siguiente pétalo y continuar este proceso hasta que quede un único pétalo que es el de mayor importancia para ese participante. Este intercambio permite a todos los y las participantes entender que para algunas personas, la nacionalidad o el género son muy importantes mientras para otros no lo es tanto. Se descubren las diferencias y similitudes que permiten a los y las participantes compartir una sensación de conexión más allá de las diferencias.

Fuente:

Programa ENSA (www.ensa-programm.com)

GLADT (www.gladt.de)

4.2.7 Herramienta de diversidad: Lista de control de la diversidad para la creación e implementación de prototipos

Cuando se crea el prototipo, se invita a los y las participantes a comprobarlo desde una perspectiva de inclusión de la diversidad por medio de la formulación de las siguientes preguntas:

¿Se ha construido el prototipo de manera que permita la participación activa de personas con una identidad de género distinta de los diferentes grupos en mi organización o que produzca resultados positivos para esa participación?

¿El prototipo garantiza que se aprecien las distintas perspectivas?

¿Además el prototipo ofrece un espacio para identificar similitudes y compartir perspectivas de las diferentes personas en los grupos?

REFERENCIAS Y FUENTES

1. Fuentes de las listas de control y las herramientas

Las fuentes de las herramientas, listas de control e indicaciones se ofrecen en el texto por medio de notas al pie o recuadros extra.

Muchas de las listas de control y herramientas han sido aplicadas por la autora Christine Blome, que ha trabajado más de 15 años como facilitadora, instructora, formadora y consultora en los campos de la cooperación internacional y el desarrollo sostenible. Ella está especializada en el desarrollo de liderazgo y los enfoques de aprendizaje transformativo en un entorno de participación de múltiples interesados del ámbito internacional.

Otras listas de control y herramientas fueron sugeridas por Claudia Schilling, experta en los campos de la interseccionalidad y el anti-racismo.

Las recomendaciones en torno a las cuestiones de género fueron dadas por Hilke Delbeck, politóloga experta en aspectos tanto teóricos como prácticos en torno a cuestiones de género.

2. Referencias

- AIZ – Akademie für Internationale Zusammenarbeit (2013) Servicio de asesoramiento: Desarrollo del liderazgo. Gestión de la diversidad. Wen führe ich? Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn y Eschborn. Disponible online: <http://www.giz.de/akademie/de/html/1947.html>
- AIZ – Akademie für Internationale Zusammenarbeit (2015) Toolbox+ Leadership for Global Responsibility. Publikationen zur Internationalen Personalentwicklung, Band 3. Bad Honnef: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Disponible online: www.giz.de/akademie/de/downloads/AIZ_TOOLBOX_Plus_2015.pdf
- AIZ – Akademie für Internationale Zusammenarbeit (2014a) Approach Leadership for Global Responsibility. Bad Honnef: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- AIZ – Akademie für Internationale Zusammenarbeit (2014b) Leadership for Global Responsibility: Strengthening Leadership Capabilities for Sustainable Development. Band 5. Bad Honnef: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- AIZ – Akademie für Internationale Zusammenarbeit (2014c) Modell zur internationalen Kompetenzentwicklung. Didaktik-Konzept der IZ-Akademie – kompakt. (AIZ), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- AIZ – Akademie für Internationale Zusammenarbeit (2014d) Wertschätzender Vergleich. Stufe für Stufe Internationale Diversitätskompetenz entwickeln. Publikationen zur Internationalen Personalentwicklung, Band 4. Bad Honnef: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- Benz Wolfgang y Peter Widmann (2007) Langlebige Feindschaften – Vom Nutzen der Vorurteilsforschung für den Umgang mit sozialer Vielfalt. En: Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben y Dagmar Vinz, eds. (2007) Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt/New York, p. 35-48

- BMZ – German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2011) Human Rights in German Development Policy. Strategy. BMZ Strategy Paper http://www.bmz.de/en/publications/archiv/type_of_publication/strategies/Strategiepapier305_04_2011.pdf?follow=adword
- BMZ – German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development Konzept für die Förderung der gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern am Entwicklungsprozess. *Se actualiza continuamente en las siguientes páginas de web los conceptos actuales:*
<http://www.genderingermandevelopment.net>
http://www.bmz.de/en/what_we_do/issues/HumanRights/frauenrechte/index.html
- Clutterbuck David, Belle Rose Ragins, eds. (2002) Mentoring and diversity: an international perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Cox Taylor H. y Stacey Blake (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. En: Academy of Management Executive, Jg. 5, H. 3, páginas 45-56
- Cox Taylor (1991) Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco
- Cox Taylor (2001) Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Francisco
- Cross Elsie (2000) Managing Diversity. The Courage to Lead. Westport: Quorum Books
- Davis Kathy (2008) Intersectionality as a Buzzword: A Sociology of Science Perspective on What Makes a Feminist Theory Successful. En: Feminist Theory 9, 2008, p. 67-86
- Essers Caroline y Yvonne Benschop (2009) Muslim Businesswomen Doing Boundary Work: The Negotiation of Islam, Gender and Ethnicity Within Entrepreneurial Contexts. En: Human Relations 62(3), p. 403-423
- Fuchs Martin (2007) Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen. En: Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben y Dagmar Vinz, eds. (2007) Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt/ New York, p. 17-34
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, ed. (2012a) Gender-responsive Project Management. A Practical Guide. Working document, Eschborn. Responsable: Gürtner, Sabine. Autores: Zenker, Mareike y Johanna Willems. Contacto: gender@giz.de, www.giz.de/gender
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y German Institute for Human Rights (2013) Sexual orientation and gender identity as human rights issues in development cooperation. Bonn y Eschborn
- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, ed. (2012b) GIZ Genderstrategie. Gender lohnt sich, Eschborn. Responsable: Prey, Joachim. Persona de contacto: Adams, Katrin: katrin.adams@giz.de. www.giz.de/gender.
<https://www.giz.de/expertise/html/1920.html>
<https://www.giz.de/expertise/downloads/Fachexpertise/giz-estrategia-de-genero-sp-2012.pdf>

- GLADT – Gays & Lesbians aus der Türkei (2009) Geschlechterkonstruktionen & Sexismus. Eine Handreichung für die Arbeit (nicht nur) mit Jungen. Handreichungen für emanzipatorische Jugendarbeit Nr. 3, Berlin. Referencia al documento es disponible online en:
http://www.neukoelln-jugend.de/redsys/images/AG_jungen_vaeter/AG-Jungen/Doku_3-Berliner-Fachtag-Jungenarbeit.pdf
- Hagemann-White Carol (2013) Intersektionalität als theoretische Herausforderung für die Geschlechterforschung. En: Smykalla, Sandra y Dagmar Vinz, eds. (2013) Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3ª edición, Münster, p. 20-33
- Hankivsky Olena (2005) Gender vs. Diversity Mainstreaming: A Preliminary Examination of the Role and Transformative Potential of Feminist Theory. En: Canadian Journal of Political Science, 38(04).
www.researchgate.net/publication/231971449_Gender_Mainstreaming_Vs._Diversity_Mainstreaming_A_Preliminary_Examination_of_the_Role_and_Transformative_Potential_of_Feminist_Theory
- Heinrich-Böll-Stiftung, ed. (2010) Gender-Mainstreaming-Praxis. Arbeitshilfen zur Anwendung der Analysekategorie "Gender" en Gender-Mainstreaming-Prozessen, Berlin. De Angelika Blickhäuser y Henning von Bargen. 2ª edición, Berlin.
<https://www.boell.de/de/content/gender-mainstreaming-praxis>
- Hewlett Sylvia A., M Marshall y Laura Sherbin (2013) Diversity can Drive Innovation. Disponible online: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Hofbauer Johanna y Gertraude Krell (2013) Intersektionalität und Diversity mit Bourdieu betrachtet. En: Smykalla, Sandra and Dagmar Vinz, eds. (2013): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30.3, Münster, p. 76-92
- Holvino Evangelina (2008) Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. En: Gender, Work & Organization, 17(3), p. 248-277
- Hornscheidt Antje (2009) Intersectional Challenges To Gender Studies – Gender Studies As A Challenge To Intersectionality. En: Asberg, Cecilia et al. eds. (2009) Gender Delight. Science, Knowledge, Culture and Writing, Linköping, p. 33-46
- Kafka Benjamin, David Seghezzi, Brigitta Villaronga, Christine Blome y Klaus Althoff (2014) Leadership for global responsibility: values and key competencies for a profound shift towards sustainability. En: P.B. Corcoran y B.P. Hollingshead (eds.) Intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures. Wageningen: Wageningen Academic Publishers
- Kamenou Nicolina (2007) Methodological Considerations in Conducting Research Across Gender, 'Race', Ethnicity and Culture: A Challenge to Context Specificity in Diversity Research Methods. En: The International Journal of Human Resource Management 18 (11), p. 1995-2010

- Konrad Alison M., Pushkala Prasad, Judith K Pringle, eds. (2006) *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage Publications
- Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben y Dagmar Vinz (2007) Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungseinrichtung. En: Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben y Dagmar Vinz, eds. (2007) *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/ New York, p. 7-16
- Krell Gertraude y Barbara Sieben (2007) Diversity Management und Personal-forschung. En: Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben and Dagmar Vinz, eds. (2007) *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/New York, p. 235-255
- Kutzner Edelgard (2013) Diversity Management aus gleichstellungspolitischer Perspektive – das “Online-Tool Diversity” als ein erster Interventionsschritt in Unternehmen. En: Smykalla, Sandra and Dagmar Vinz, eds. (2013) *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3^a edición, Münster, S. 261-280
- Loden Marilyn y Judy Rosener (1991) *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* New York: Irwin Publishing
- Mighty Joy (1997) Triple Jeopardy: Immigrant Women of Colour in the Labor Force. En: Prasad et al (2007), p. 312-339
- Plummer Deborah L. (2003) Overview of the Field of Diversity Management. En: Plummer, Deborah L. ed, *Handbook of Diversity Management. Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham u.a., p. 1-49
- Prenzel Annedore (2007) Diversity Education – Grundlagen und Probleme der Pädagogik der Vielfalt. En: Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben and Dagmar Vinz eds. (2007): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/New York, p. 49-68
- Schönwäler Karen (2007) Diversity und Antidiskriminierungspolitik. En: Krell Gertraude, Barbara Riedmüller, Barbara Sieben y Dagmar Vinz eds. (2007) *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/New York, p. 163-178
- Sieben Barbara y Nicole Bornheim (2013) Intersektionalität und Diversity – Achsen der Differenz in Managementkonzepten und Managementforschung. En: Smykalla, Sandra y Dagmar Vinz, eds. (2013) *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3^a edición, Münster, p. 93-111
- Smykalla Sandra (2013) Gender und Diversity im Diskurs von Weiterbildung und Beratung – Ansatzpunkte für Perspektiven der Intersektionalität. En: Smykalla, Sandra and Dagmar Vinz, eds. (2013) *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3^a edición, Münster, p. 231-243
- Smykalla Sandra y Dagmar Vinz (2013) Einleitung. *Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitiken vor neuen theoretischen, methodologischen und politischen*

- Herausforderungen. En: Smykalla, Sandra y Dagmar Vinz, eds. (2013) Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3^a edición, Münster, p. 9-19
- Smykalla, Sandra y Dagmar Vinz, eds. (2013) Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3^a edición, Münster
- Steuerwald, Ruth y Nadiye Ünsal (2012) Diversity Mainstreaming in und durch Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Ausgewählte Anwendungsbeispiele guter Praxis aus europäischen Mitgliedsstaaten.
http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Diversity_Mainstreaming_Verwaltungen_Expertise_Good_Practice_20120412.html?nn=6570946
- Thomas, R. Roosevelt y Marjorie Woodruff (2001) Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden
- UN – United Nations (2000) Millennium Declaration. Disponible online:
<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>
- UN – United Nations (2000) Millennium Development Goals. Disponible online:
<http://www.un.org/millenniumgoals/gender.shtml>
- UN Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women (2001) Gender Mainstreaming: The Strategy for Promoting Gender Equality, page 1.
<http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/factsheet1.pdf>
- UN Women – Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (1979) CEDAW - Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women.
<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>
- UN Women – Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (1995)
<http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/plat1.htm>
- UNFPA – United Nations Population Fund (2004) Cairo Program of Action.
- Vedder Günther (2006) Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. En: Krell, Gertraude y Hartmut Wächter eds. (2006) Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, München/Mering, p. 1-23
- Vinz Dagmar (2013) Klasse und Geschlecht – eine umkämpfte Verbindung in Theorien zu Intersektionalität und Diversity. En: Smykalla, Sandra y Dagmar Vinz, eds. (2013) Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Forum Frauen- und Geschlechterforschung 30. 3^a edición, Münster, p. 61-75
- Winker Gabriele y Nina Degele (2010) Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. 2^a edición inalterada, Bielefeld



Imprenta

Publicación

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas

Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
56760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Akademie für Internationale Zusammenarbeit
Academia para la Cooperación Internacional
Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Autor

Impuls – Agentur für angewandte Utopien,
Christine Blome
www.impuls.net

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Heike Pratsch, Constanza Ruiz, Jan Erler
leadership@giz.de

Diseño

Umbra Design
Ronald Gaube, Peter Hölscher
www.umbra.de

Editar

Edited Expression
Maryanne Wachira
www.editedexpression.com

Lugar y año de publicación

Bonn, Germany, 2015





Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E info@giz.de
I www.giz.de

