

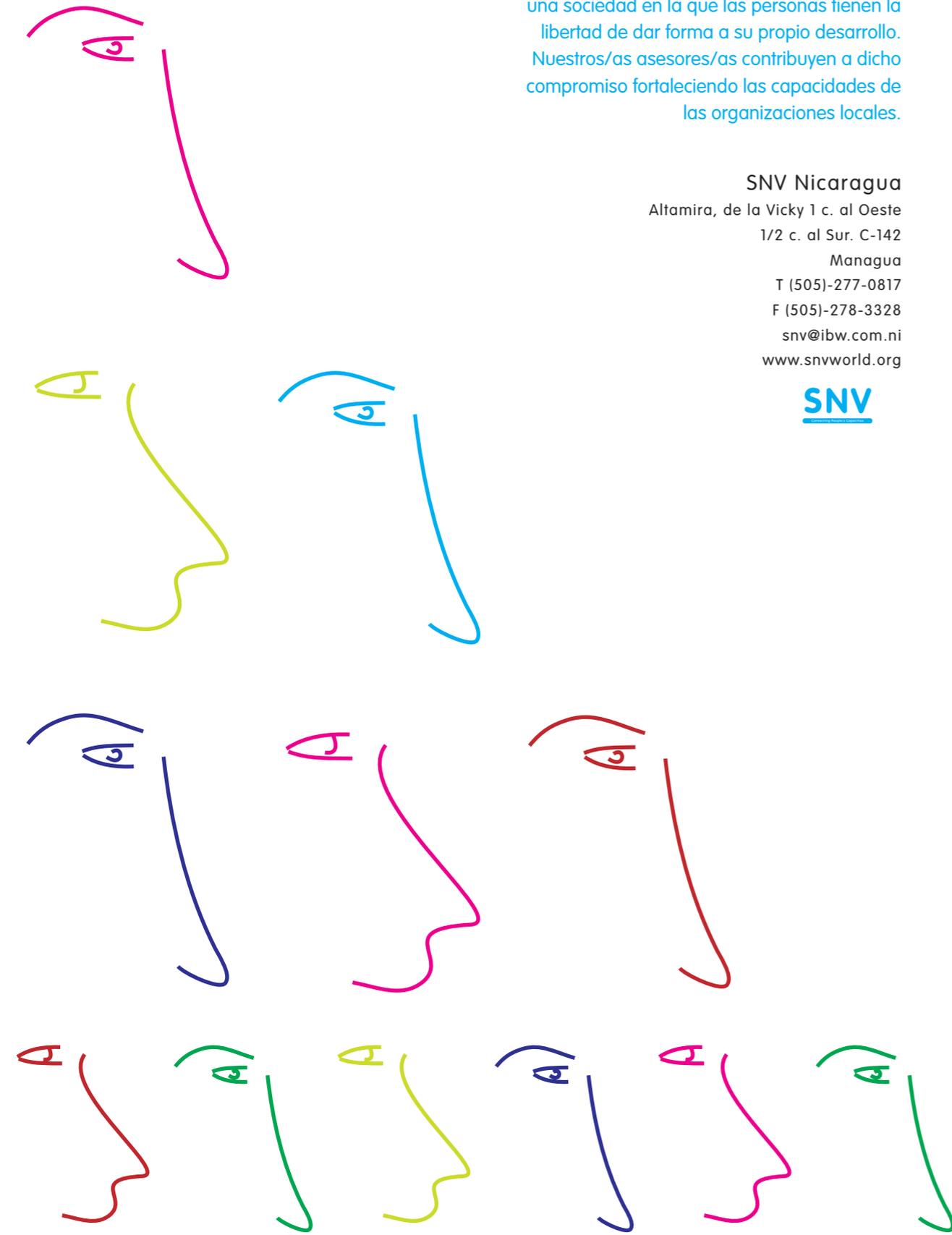
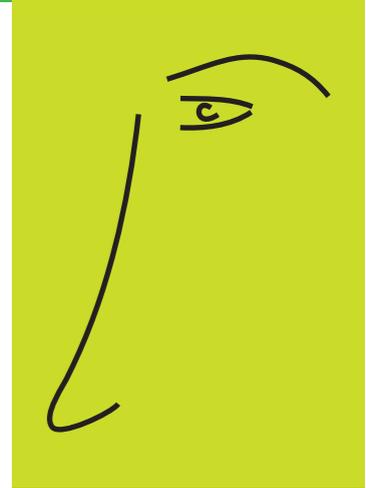
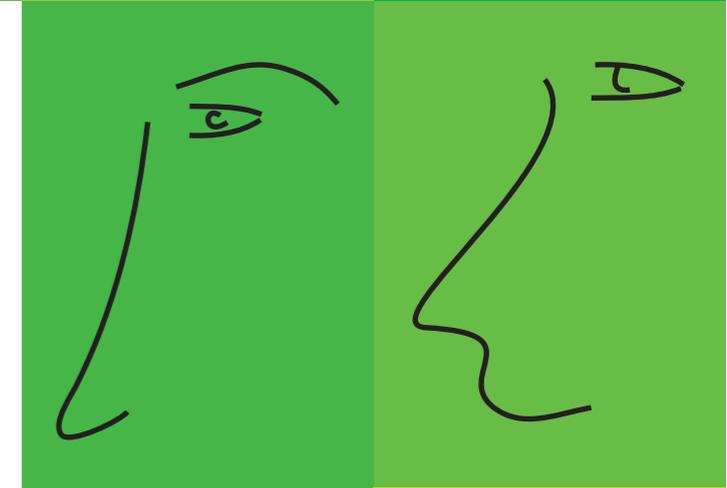
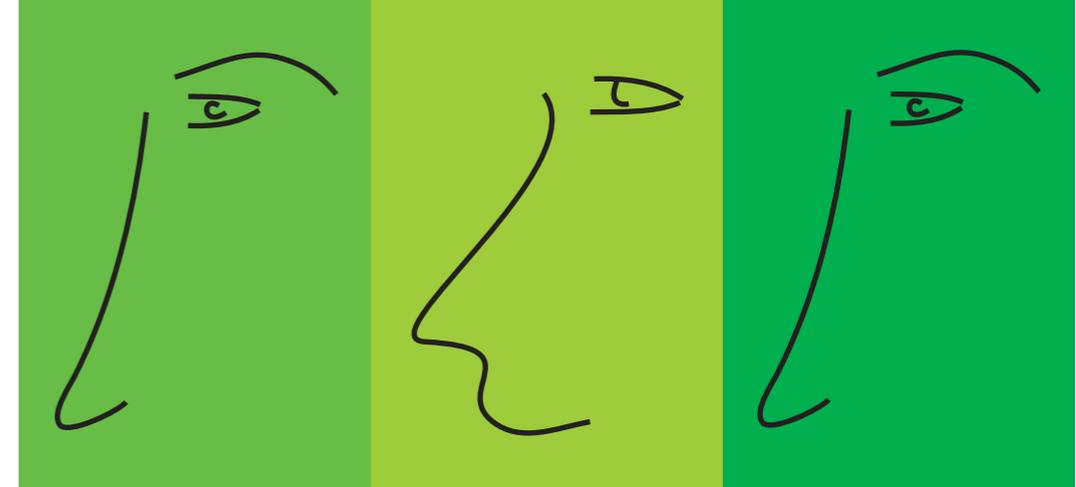
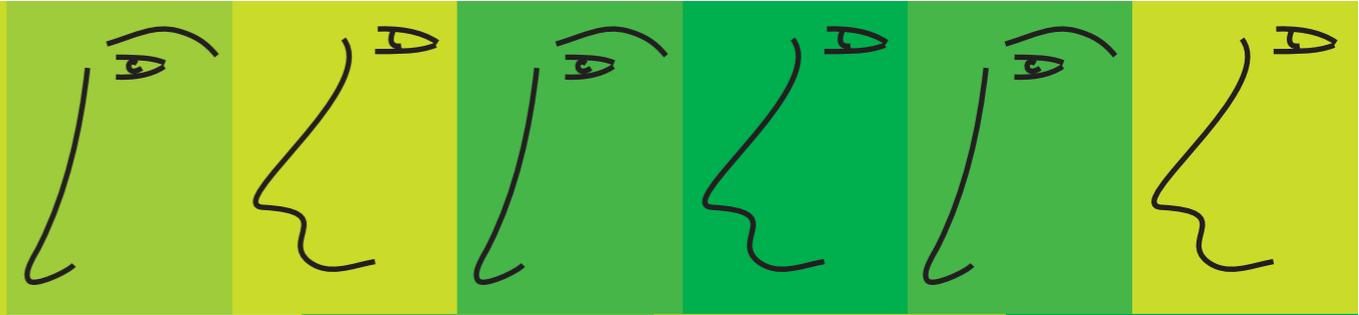
SNV es una organización comprometida con una sociedad en la que las personas tienen la libertad de dar forma a su propio desarrollo. Nuestros/as asesores/as contribuyen a dicho compromiso fortaleciendo las capacidades de las organizaciones locales.

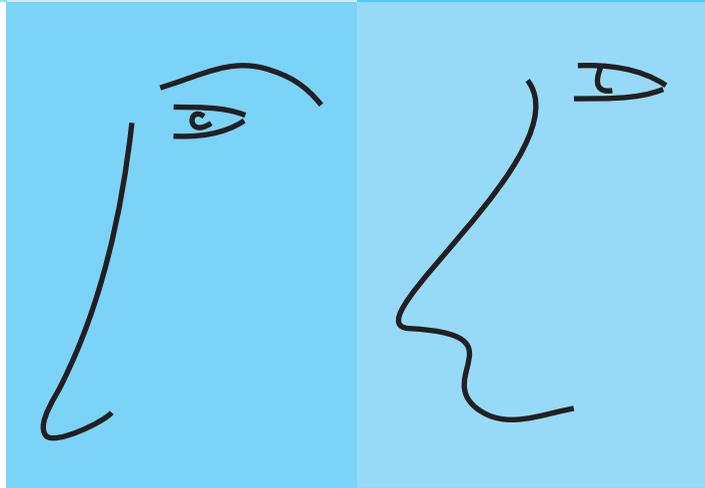
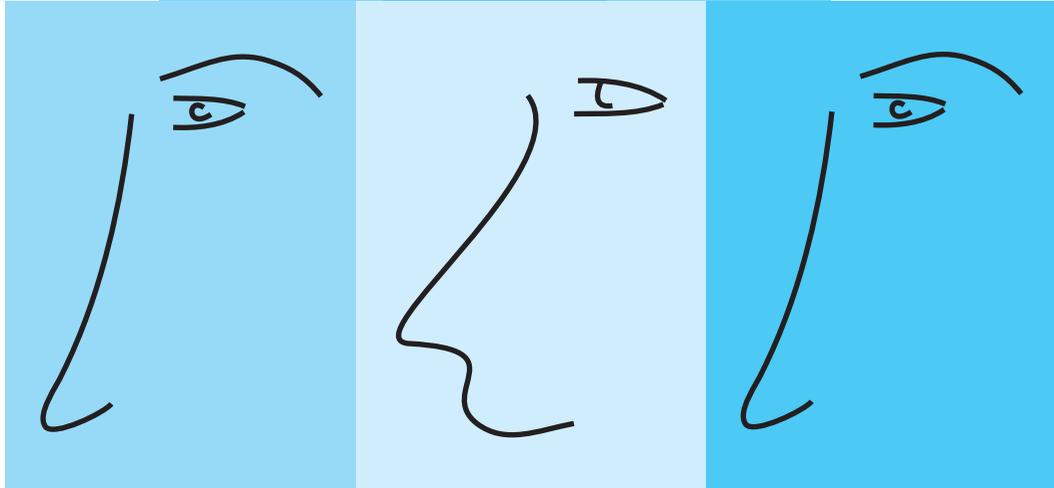
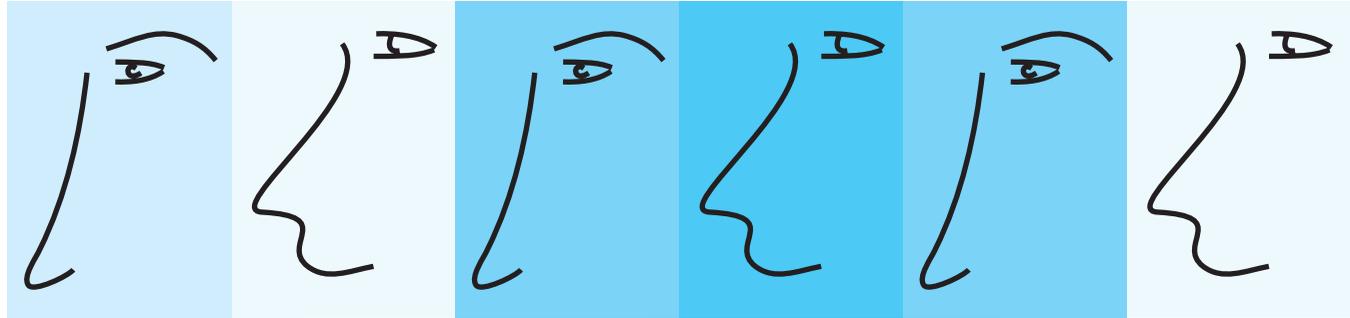
SNV Nicaragua
Altamira, de la Vicky 1 c. al Oeste
1/2 c. al Sur. C-142
Managua
T (505)-277-0817
F (505)-278-3328
snv@ibw.com.ni
www.snvworld.org



Manual para la AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

SNV Servicio Holandés
de Cooperación
al Desarrollo
Nicaragua





Manual para la
**AUTO-EVALUACIÓN
DE GÉNERO**

PRESENTACION

SNV Nicaragua publica este manual -desarrollado por SNV La Haya- en una etapa en que nuestra organización asume nuevos retos y procesos de cara a contribuir con la reducción de la pobreza en los países donde trabajamos.

La equidad y la promoción de oportunidades para los grupos en desventaja son las herramientas fundamentales y el objetivo de nuestra cooperación. Fortalecer capacidades de los principales sujetos -hombres y mujeres- del desarrollo, pasa y va más allá de quienes no tienen acceso a mercados o bienes que sobrepongan las necesidades básicas de las poblaciones vulnerables.

Implica promoción de derechos y oportunidades a estar informados, participar y tener voz en los principales espacios donde se toman las decisiones que los afectan; implica cerrar las brechas de capacidades que les impiden aprovechar los recursos que los países y la cooperación les hacen llegar.

Por esto, para SNV la equidad comienza por la revisión interna de la forma en que trabajan las organizaciones -externas y locales-, analizando las brechas entre hombres y mujeres en el funcionamiento organizacional y en las estrategias de estas hacia la población que apoyan. Sin autoevaluación y sin autodesarrollo y cambio organizacional, los objetivos por la equidad continuarán siendo un discurso sin sustento práctico.

Ponemos a disposición de nuestros socios-clientes y organizaciones que nos acompañan en unir esfuerzos por lograr mayor equidad, esta guía que aporta nuevas respuestas para el mejoramiento organizacional; pero sobre todo, que les ayudará a hacerse nuevas preguntas y auto reflexión personal y colectiva.

Mina Palacios
Directora
SNV-Nicaragua



índice índice índice

PRIMERA PARTE: ¿QUÉ ES LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO?

Capítulo 1: NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

1.1	¿Qué es la auto-evaluación de género?	8
1.2	Historia de las auto-evaluaciones como herramienta para la gerencia de calidad	8
1.3	¿Por qué una auto-evaluación de género dentro de SNV?	9
1.4	Objetivo de la auto-evaluación de género	10
1.5	Apropiación de la auto-evaluación de género	10
1.6	Enfoque de la auto-evaluación de género	11
1.7	La metodología	11
1.8	Métodos en la auto-evaluación de género	15
1.9	El contenido de la auto-evaluación de género	15
1.10	Los resultados de la auto-evaluación de género	15
1.11	Los resultados de la auto-evaluación de género y el seguimiento	16

SEGUNDA PARTE: LA ORGANIZACIÓN DE UNA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

Capítulo 2: ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.1	¿Cuál es la duración y el costo?	20
2.2	Preparación y ejecución de las auto-evaluaciones de género	22

2.3	Constitución de (y papeles en) un equipo facilitador de la Auto Evaluación de Género	24
2.4	Preparación de los miembros del equipo	25
2.5	Trabajando en el equipo facilitador	25
2.6	Equipos de participantes	26
2.7	Preparación por parte de los participantes en los talleres	26
2.8	¿Involucramiento de las organizaciones socio-clientes?	27
2.9	Enfocando todo el programa a través de una cartera	28
2.10	Contenido del archivo de la auto-evaluación de género	28

TERCERA PARTE: LOS MÉTODOS

Capítulo 3:	LOS ELEMENTOS CENTRALES DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO: LISTA DE CHEQUEO	30
-------------	--	----

Capítulo 4:	GUÍA DEL FACILITADOR	40
-------------	----------------------	----

4.1	Prueba de conocimiento y conciencia de género	43
4.2	Valoración de la calidad de género para el staff de los programas de SNV	47
4.3	Selección y logro de las organizaciones socio-clientes sobre igualdad de género y empoderamiento de mujeres	60
4.4	Evaluación de la valoración de la política de género por las organizaciones socio-clientes	64
4.5	La cultura de la organización: la cebolla de Hofstede	68
4.6	El ejercicio de la organización ideal	71
4.7	El ejercicio de mapeo mental	74
4.8	Diagrama de Venn	76
4.9	Análisis FODA	80
4.10	Cronología histórica	82
4.11	Entrevistas semi-estructuradas individuales o grupales	83
4.12	Aprendiendo sobre el aprendizaje	84

ANEXOS

Anexo 1:	Tablas	88
Anexo 2:	Lista de chequeo para preparar la evaluación	90
Anexo 3:	Bosquejo del informe de la auto-evaluación de género	92
Anexo 4:	Hoja informativa sobre la auto-evaluación de género	93
Anexo 5:	Preguntas preparatorias para las personas participantes	97
Anexo 6:	Lista de chequeo para el análisis de documentos	97
Anexo 7:	Evaluación del desempeño de género organizacional de SNV	99
Anexo 8:	Bibliografía	103

PRIMERA PARTE



Naturaleza y Objetivos de la Auto-Evaluación de Género

Capítulo 1

¿QUÉ ES LA
AUTO-EVALUACIÓN
DE GÉNERO?

1.1 ¿QUÉ ES LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO?

Una auto-evaluación de género es una metodología para los programas de SNV cuyo enfoque es mejorar el desempeño de la organización en cuanto a igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El objetivo principal de la evaluación es que los participantes aprendan a evaluar su propio trabajo, su propio funcionamiento y su colaboración con los demás. Asimismo aprenden a buscar formas de cómo mejorar y contextualizar lo que están haciendo.

Este proceso llevará a la formulación de propuestas de cambio, lo que significa traducir el aprendizaje en acciones concretas.

La diferencia con las evaluaciones comunes es que una AEG se basa en una auto-evaluación y no en una evaluación externa. La gente empleada en un programa del SNV o asociada a él a través de una organización socio-cliente o donante, es considerada como experta empírica, capaz y motivada para evaluarse a sí misma y a su organización.

1.2 HISTORIA DE LAS AUTO-EVALUACIONES COMO HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA DE CALIDAD

Las auditorías fueron desarrolladas inicialmente como métodos de control en el mundo de las finanzas. Los contadores y las contadoras llevan a cabo auditorías y con su aprobación certifican que las finanzas y la administración son legítimas y que las reglas y regulaciones establecidas se han seguido de manera correcta.

En los años ochenta, se introdujeron prácticas de calidad en las compañías para promover el mejoramiento del desempeño de las mismas. Se desarrollaron estándares internacionales de desempeño empresarial, evaluado mediante auditorías. Este tipo de auditoría puede describirse como una investigación de cómo una organización cumple con las demandas internas y externas. Las auditorías de calidad permiten establecer hasta qué punto los procedimientos internos están sintonizados entre sí, si constituyen los procedimientos correctos y si todos/as los cumplen. Las auditorías no solamente muestran si alguien está haciendo bien su trabajo, sino que también permiten identificar oportunidades de mejoramiento. Por lo tanto, pueden ayudar a la innovación y el desarrollo de la organización. La auditoría participativa de género pertenece a este tipo de auditorías de calidad, a veces llamadas auditorías sociales, para distinguirlas de las auditorías financieras.

Las auditorías de calidad o auditorías sociales, usualmente comienzan con el análisis de todos los elementos que describen las funciones de la organización: políticas, informes, descripciones de puestos y tareas, manuales etc. Pero no se quedan allí, luego analizan hasta qué punto se aplica en la realidad lo que está escrito, por qué la gente hace las cosas de determinada manera, con qué éxito y

para qué. La percepción de la gente que trabaja en la organización y la de los clientes es de suma importancia. Luego, los/as participantes identifican posibles mejoras y maneras de alcanzarlas. La auditoría participativa de género enfatiza en la importancia de la auto-evaluación y está diseñada de tal manera que promueva una total participación y auto-reflexión de los/as participantes. En la fase final, el equipo que realiza la auditoría elabora un informe incorporando todas las mejoras que han sido identificadas. Este informe debe ser presentado al mayor número posible de participantes en un taller de devolución de resultados. Los actores responsables deben dar seguimiento al plan de acción.

Después de la fase piloto (1999-2000), cuando SNV implementó la auditoría participativa de género en ocho países, el instrumento fue usado en otros varios países. A finales de 2002, se analizaron las experiencias, resultando en la adaptación del manual y de los métodos (junio de 2003). Al mismo tiempo, se cambió el nombre a auto-evaluación de género, ya que la palabra 'auditoría' es asociada con auditorías financieras, lo cual da a los/as participantes la impresión de ser un instrumento de control y la sensación de ser evaluados.

1.3 ¿POR QUÉ UNA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO DENTRO DE SNV?

Desde mediados de la década de los 80, el SNV ha intentado desarrollar e implementar lineamientos organizacionales que permitan integrar el enfoque Mujer y Desarrollo en todas sus prácticas. En 1993 SNV estableció una política sobre género y desarrollo¹, que fue revisada en 1998, en la Nota Estratégica sobre igualdad de género.

En estos documentos el SNV ha expresado su intención de asegurar que hombres y mujeres se beneficien de manera equitativa de todos los programas y carteras, y contribuir al empoderamiento de las mujeres.

El SNV ha estado involucrado en un proceso de reorientación de su estrategia organizacional, lo cual resultó en la definición de la siguiente misión: "apoyo al desarrollo de la capacidad de organizaciones a nivel medio, y organizaciones locales que trabajan en el desarrollo de la capacidad, con el objetivo de mejorar la gestión y reducir la pobreza" (Documento Estratégico, 2000). La igualdad de género, la igualdad intercultural y la sostenibilidad han sido adaptados como valores importantes, convirtiéndose en criterios de calidad que reflejan la creencia del SNV en los derechos iguales para cada ser humano y el reconocimiento de su responsabilidad hacia el sistema vivo de nuestro planeta en su totalidad. Se han desarrollado, o desarrollarán, conocimientos específicos en cada una de estas tres áreas, como también los instrumentos y métodos para abordarlos en las prácticas de asesoría (Prácticas de Asesoría del SNV, 2002). La AEG es una de estas herramientas. También se han implementado medidas de eficiencia de costos y el SNV ha introducido en 1998 un Marco Integrado para el Manejo de las

¹ Metodología: una visión y una teoría general sobre cómo investigar (AEG) o cómo alcanzar un propósito común.

Prácticas de Asesoría (SIFMAP, por sus siglas en inglés), con el objeto de "hacer más eficientes las actividades de control interno de modo que los sistemas de control contribuyan a los esfuerzos de gestión". El SIFMAP utiliza un método de auto-evaluación. A pesar de todos estos cambios, la igualdad de género y el balance de género del personal siguen siendo los objetivos principales de la organización. Tanto la AEG como el SIFMAP provienen de una misma fuente y de una visión común de la nueva teoría organizacional sobre el desempeño y cambio organizacionales. Ambos instrumentos estimulan a los empleados a tomar más decisiones a nivel de la cartera, estando mejor informados y basándose en la auto-evaluación y prácticas de gestión participativa.

La AEG combina las nuevas ideas sobre desarrollo organizacional, tales como la gerencia de calidad y principios de aprendizaje organizacional, con la igualdad de género, en un método de evaluación que ayudará a los programas del SNV en los diferentes países y al SNV corporativo a mejorar la calidad de su desempeño en lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

1.4 OBJETIVO DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

La auto-evaluación de género busca promover el aprendizaje y el cambio por medio de un proceso en el cual los equipos, integrados tanto por el SNV como por las organizaciones socio-clientes en cada país, evalúan la calidad del desempeño de la cartera en uno de los objetivos estratégicos del SNV, como es: la transversalización (mainstreaming) de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Con base en esta auto-evaluación, los equipos propondrán mejoras que podrán ser incorporadas en los procesos regulares de planificación de SNV y que podrían también, indirectamente, afectar la planificación de las organizaciones socio-clientes. La AEG es una evaluación cualitativa que pretende promover el aprendizaje a nivel de los objetivos cualitativos, más que cuantitativos (trata de dar respuesta al por qué y el cómo, más que al cuánto). La AEG trata de provocar cierto entusiasmo en los participantes, para trabajar en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus actividades cotidianas.

1.5 APROPIACIÓN DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

La dirección del programa del país es la que inicia la AEG. Corresponde a la dirección de cada país decidir cuando realizar una AEG y es su responsabilidad monitorear el plan de acción. Todos los participantes están involucrados en la formulación de conclusiones específicas y planes de acción, y el equipo AEG diseminará las conclusiones de la AEG a todos los participantes para promover una amplia apropiación y para asegurar que la auto-evaluación de los participantes se vea reflejada en el informe. Es prerrogativa de la dirección del programa (Management Team, y finalmente del director) decidir sobre la difusión de los

resultados de las AEG, más allá de los participantes. Las normas de buena práctica, que están integradas en la metodología, se basan en los objetivos organizacionales de SNV en relación con la transversalización de género y el empoderamiento de las mujeres, tal como han sido formulados en la Nota Estratégica sobre igualdad de género (1998). Para asegurar que haya un seguimiento amplio dentro de la organización, es necesario tener una comunicación clara sobre los resultados de la AEG y sobre las consecuencias para el programa y las prácticas de asesoría. En una segunda AEG, ejecutada algunos años después, se podrá auditar la efectiva implementación de los planes de acción y los resultados correspondientes.

1.6 ENFOQUE DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

La AEG se enfoca en cuatro aspectos de los programas del SNV:

1. Las condiciones que el SNV ha creado para hacer realidad la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el balance de género.
2. Qué se está haciendo realmente para alcanzar los objetivos.
3. La percepción de los logros de aquellos involucrados en y asociados con la cartera.
4. La formulación de un plan de acción para el cambio.

Tal como demuestra este enfoque, la AEG es una auto-evaluación organizacional y no una evaluación participativa de los resultados de los proyectos a nivel del grupo meta. Una AEG se concentra más en los objetivos de gestión, que en los objetivos de desarrollo. Está orientada hacia lo interno; no es una evaluación de impacto. Para poder autoevaluar la organización es muy importante ubicarla dentro del contexto en que se desarrolla.

1.7 LA METODOLOGÍA

La metodología² de la AEG descansa en una combinación de cuatro pilares que conforman el pensamiento actual sobre género y cambio organizacional.

a. Género y Desarrollo

La metodología de género y desarrollo tiene como base el reconocimiento de que las sociedades están organizadas alrededor de un modelo "masculino" y que a través de la reflexión y la acción, los hombres y mujeres pueden cuestionar este modelo masculino y formular propuestas para cambiar las relaciones sociales e individuales para alcanzar la igualdad. Este proceso es participativo y empoderador. Reconoce que las mujeres y los hombres son actores claves para el

² Creating Space for Women. Women and Development Policy, 1993-1998

cambio social. También reconoce que los programas de desarrollo tienen que planificar explícitamente cómo contribuir a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Este proceso de planificación debe incluir los objetivos generales, cómo hacer las cosas, qué resultados esperar y dónde y cuándo realizar acciones positivas necesarias.

Con el tiempo se ha desarrollado un cuerpo teórico, herramientas e instrumentos para el análisis de las relaciones de género y la planificación conciente de género. El Género y Desarrollo se ha convertido en un campo profesional sólido donde los asuntos organizacionales relacionados con el cambio en las relaciones de género han obtenido cada vez más atención. Se ha hecho evidente que las políticas de género y desarrollo implican un cambio organizacional. Esta conciencia incrementada se refleja también en el desarrollo de políticas y estrategias, actividades y disposiciones organizacionales dentro del SNV. Por lo tanto, la AEG examinará los temas organizacionales y prestará atención, por ejemplo, a la cultura organizacional. Estas reflexiones son parte de la metodología y el procedimiento de la AEG.

b. La organización que aprende

El enfoque de una organización que aprende se basa en el reconocimiento de que el aprendizaje y el cambio en una organización tiene lugar a tres niveles: el individuo, el equipo y la organización en su conjunto. Las organizaciones establecen la agenda para el aprendizaje mediante los objetivos, la visión y los mandatos. El aprendizaje puede llevarse a cabo y puede estar relacionado desde los individuos a los equipos, y de los equipos a los niveles organizacionales. Si los individuos y los equipos no aprenden, las organizaciones nunca serán capaces de adaptarse a las múltiples demandas que un ambiente rápidamente cambiante pone sobre ellas. Se pondrá especial atención a los diferentes "equipos" que operan en el SNV ya que se consideran, dentro del proceso de aprendizaje, como el nexo crucial entre los individuos y la organización en su conjunto. Pero la AEG implica la evaluación, el aprendizaje y el cambio a los tres niveles de "actores". La metodología de la organización que aprende se enfoca tanto en los objetivos organizacionales como en los cambios requeridos de las personas que trabajan en la organización. El nivel intermedio es el equipo; aquí el aprendizaje y el cambio a nivel individual son transmitidos al nivel organizacional y viceversa.

Otra noción central en el enfoque de una organización que aprende es el aprendizaje de lazos simples, dobles y triples:

- El aprendizaje de lazo simple es una manera efectiva de abordar un problema práctico que necesita ser resuelto. La situación actual es analizada y los cambios se aplican como corresponde.
- El aprendizaje de lazo doble invita a los individuos (y los equipos) a reflexionar sobre sus propios comportamientos para establecer cómo han contribuido, de

manera inconsciente, al problema existente.

- El aprendizaje de lazo triple o aprendizaje deuterio va un paso más allá y examina los supuestos implícitos que tienen los individuos, los equipos y la organización, y que fundamentan e informan todas las acciones. Pretende promover el análisis y el cambio de los modelos mentales existentes. El aprendizaje de lazo triple también implica cuestionar cómo se ha aprendido algo y qué es lo que se ha aprendido.

Los tres tipos de aprendizaje tienen su lugar en la metodología AEG pero el énfasis está en los aprendizajes de lazo doble y triple porque éstos son los que pueden llevar al verdadero cambio.

c. Auto-evaluación cualitativa

Un tercer pilar de la metodología AEG es la atención que se dará a la comprensión de los factores tangibles e intangibles, los hechos y las interpretaciones, permitiendo objetividad y subjetividad. Se pregunta: ¿Qué es lo que causó que ciertas cosas sucedieron? ¿Por qué son las cosas tal como son? ¿Por qué actuamos de tal o cual manera? ¿Dónde están y cuáles son las fuerzas del cambio? La metodología reconoce y busca revelar las diferencias entre la manera en que actuamos y la manera en que pensamos que actuamos, y la importancia de los puntos de referencia para los individuos, los equipos y la organización. Estos aspectos parecen ser especialmente relevantes cuando se consideran asuntos de igualdad de género y de empoderamiento de mujeres. La AEG se concentra en los problemas: hay un problema cuando la realidad en cierta situación no encaja con los objetivos para esa situación, por ej. cuando la realidad de la transversalización del enfoque de género y el empoderamiento de las mujeres, no encaja con las intenciones de la política de género del SNV. El aprendizaje orientado a los problemas implica que el aprendizaje tiene lugar en el trabajo o que está relacionado con el trabajo³. Esta metodología permite preguntar no solamente cosas tales como: ¿Estamos haciéndolo bien? ¿Somos eficientes y efectivos en lo que hacemos?, sino también ¿Es lo que hacemos lo correcto? ¿Estamos tratando de conseguir los objetivos correctos?

En pocas palabras, a través de una auditoría cualitativa, una AEG nos ayuda a comprender lo que se hace, por qué se hace de esa manera, si es lo mejor que se puede hacer; si puede ser mejorado y en caso de una respuesta afirmativa: ¿cómo?. La auto-evaluación cualitativa también implica que la metodología no trata de establecer "la verdad objetiva" sino que trata de llegar a un entendimiento consensuado de la realidad en la cual la gente está trabajando y qué está creando en conjunto. Va estableciendo un consenso basado en valores acerca de cómo el SNV está trabajando hacia la consecución de la igualdad en género y el empoderamiento de las mujeres en un contexto específico. Busca entender la rea-

³ Esto también se llama a veces el aprendizaje de lazo doble.

lidad detrás de las cifras, los datos y las experiencias.

La subjetividad de esta metodología se hace más “objetiva” a través del cruce de información, utilizando varias fuentes, tales como los participantes, el archivo de la AEG y los informantes claves.

d. El ciclo de aprendizaje de adultos

Esta metodología está basada en el principio de que las personas adultas aprenden mejor cuando el aprendizaje está basado en vivencias concretas de su vida personal y profesional. Cuando son capaces de traducir esas experiencias, a través de la reflexión y el análisis, en conclusiones más abstractas y generalizadas, éstas pueden ser traducidas a su vez en propuestas para el cambio a través de la experimentación.

La metodología (y la selección de los métodos) de la AEG toma este ciclo de aprendizaje de adultos como su guía para el diseño de métodos y la planificación de los talleres. Permite a los participantes atravesar todo el ciclo y relacionar el aprendizaje con cambios efectivos en su trabajo o sea, en sus carteras y prácticas de asesoría.

EL CICLO DE APRENDIZAJE DE ADULTOS



Conclusión

La metodología de esta AEG trata de esclarecer las distintas percepciones de la gente involucrada en los programas/carteras del SNV sobre el desempeño de la organización en cuanto a la igualdad de género. Así pretende a ayudar a los participantes a entender estas percepciones en vez de estudiarlas objetivamente. Los actores cruciales en este proceso son, por lo tanto, la gente que trabaja con y para el SNV.

1.8 MÉTODOS EN LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

La metodología AEG consiste en un conjunto de métodos o técnicas que serán usados en los talleres con grupos de participantes, preferiblemente equipos que trabajan juntos en las carteras y prácticas de asesoría del SNV. Todos los métodos son participativos y promueven la auto-evaluación por cada uno de los participantes en varios aspectos de la cartera y prácticas de asesoría, así como del desempeño del equipo y del individuo. Los métodos permitirán a los participantes aprender efectivamente cómo evaluar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y cómo aplicar estos objetivos en la práctica concreta de su trabajo. Adicionalmente a los métodos de los talleres, la metodología brinda otros métodos a ser usados por los miembros del equipo AEG que les ayudará a analizar la información y el conocimiento obtenidos durante las AEG, y elaborar el informe AEG. Estos métodos se presentan en la Tercera parte.

1.9 EL CONTENIDO DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

El contenido de la AEG se explica en mayor detalle en la Tercera parte, Capítulo 3.

1.10 LOS RESULTADOS DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

Las ventajas de una AEG son varias:

- Los participantes en la AEG son parte de un proceso de reflexión y obtienen ideas de como mejorar su desempeño con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
- Los participantes clasifican los resultados de la AEG (según prioridades) y se elaboran detalladamente los puntos de acción. El equipo de facilitadores elabora un plan de acción general, basado en estos resultados.
- Se analiza la cultura organizacional, y una cultura sensible a género recibe un nuevo impulso.
- Se enfatiza en el fortalecimiento de equipos, y los equipos obtienen experiencias colectivas de aprendizaje.

SEGUNDA PARTE



Aspectos
Organizacionales

Capítulo 2

LA ORGANIZACIÓN
DE UNA
AUTO-EVALUACIÓN
DE GÉNERO

2.1 ¿CUÁL ES LA DURACIÓN Y EL COSTO?

La anterior auditoría de género tomó entre 17 a 20 días. Esto no incluyó el tiempo necesario para preparar y revisar el archivo de antemano y la generación del plan de acción después de finalizar la auditoría. El equipo auditor estaba completamente ocupado durante este período. Los participantes en los talleres invirtieron un día en preparaciones y hasta dos días participando en los talleres. El equipo directivo también estaba dedicado por tres o más días al proceso de auditoría.

Este fue un proceso que consumió mucho tiempo. En las cartas acompañantes se subrayaba que no era necesario pasar por todo el proceso, y que era recomendable ser flexible en la aplicación de la auditoría. Sin embargo, el manual describió todo el proceso, sin pautas para versiones abreviadas.

Algunos países que ejecutaron la AEG decidieron limitarse a una evaluación interna del programa de país, excluyendo los sub-programas, o extender el proceso en fases y de acuerdo a la planeación de otras evaluaciones y reuniones.

Una alternativa es tomar la lista de chequeo del capítulo 3 como punto de partida para identificar los cuellos de botella y éxitos concernientes al género en el SNV. Un grupo de personas claves dentro de la organización puede necesitar un día para pasar por los temas de la lista de chequeo: del tema A hasta E, inclusive el tema J. Para cada tema los hallazgos se resumen en una tabla: conclusiones y plan de acción. El asesor en género puede facilitar este proceso, lo cual sustituye el archivo AEG (estudiar los documentos), y forma la base de la AEG. De esta forma, se puede obtener un discernimiento general del estado de las cosas con respecto a género.

En base a este primer análisis se puede discutir cuáles de los temas requieren más investigación en una segunda fase mediante la aplicación de ciertas herramientas, qué herramientas usar, qué grupos involucrar y cuándo hacerlo. Las tablas en el anexo 1 ayudarán para elegir una herramienta.

Otra opción es empezar con el método FODA (4.9) y tomar este análisis como base para decisiones sobre el resto del proceso de la evaluación, o combinar la lista de chequeo con un FODA.

De esta manera, la primera fase de la evaluación puede reducirse a un solo día (en vez de tres). El tiempo necesario para las demás evaluaciones depende de los resultados de la primera fase, y puede variar desde no aplicar ninguna otra herramienta hasta aplicar toda la gama de herramientas.

La última fase, la elaboración de informes y devolución de los resultados a los participantes, puede reducirse en ambos métodos de tres días a un día y medio, ya que cada método ahora incluye una tabla de conclusiones, la cual será de ayuda en la preparación de los informes y la devolución a los participantes. Además, el plan de acción está incluido en este método alternativo.

CRONOGRAMA

	Auditoría original	Método alternativo
Equipo de facilitación		
Preparación	1 día	1 día
Capital (introducción fortalecimiento de equipo, archivo de auditoría)	3 días	1 día (lista de chequeo)
Evaluación de cartera	3 días	
Evaluación a nivel nacional	3 días	
Evaluación del contexto	3 días	
Preparación de informes y devolución de resultados	3 días	1,5 día
Plan de acción	?	Incluido en el informe
Días para viajar, días libres	2-5 días	
Equipo directivo		
Preparación, taller equipo directivo y entrevistas	3 días	
Asesores		
Preparación	1 día	
Taller equipo regional	1.5 días	
Taller organizaciones socio-clientes	1.5 días	1 día o menos ⁴
Taller staff de apoyo	1 día	
Taller organización socio-cliente	1.5 días	1 día o menos ⁵

Costos de la AEG

Realizar una AEG obviamente implica costos. Se debe reservar suficiente presupuesto para realizar la AEG. Se debe incluir en el presupuesto los costos para pagar los consultores externos en el equipo de auto-evaluación y la dieta para los miembros del equipo de auto-evaluación y algunos participantes como también el transporte, papelería y costos para la alimentación durante los talleres. Los costos dependen de la duración de una AEG y los salarios del personal y de los consultores que participan en la auto-evaluación.

El análisis de las experiencias con la auditoría de género dió como resultado la recomendación de limitar el número de facilitadores a tres, lo cual también resulta en una reducción de costo y de tiempo.

Dentro del SNV hay cada vez más trabajo en equipo. El intercambio entre las agrupaciones y entre asesores que tienen experiencias en AEG será más económico que la contratación de consultores.

⁴ Dos herramientas fueron adaptadas y juntas

⁵ Dos herramientas fueron adaptadas y juntas

2.2 PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS AUTO-EVALUACIONES DE GÉNERO

Se pueden distinguir diferentes fases en el proceso AEG. Para una lista de chequeo, véase el anexo 2, abajo sigue una descripción más completa:

A. Fase de preparación:

- Se debe reservar fondos en el presupuesto como también tiempo para realizar la AEG.
- El equipo directivo recibe información sobre la AEG del asesor en género, o de parte de un futuro miembro del equipo AEG que tiene experiencia con este tipo de AEG. Se debe definir/negociar los objetivos. El compromiso del equipo directivo es de importancia esencial para el éxito.
- La selección de los miembros del equipo AEG (véase 2.3).
- La designación de un miembro del equipo AEG como oficial de "logística".
- La designación de un secretario para ayudar en la preparación administrativa y logística.
- La creación de un archivo AEG (véase B), o bien se ejecuta el método de la lista de chequeo.
- Selección de una cartera por el equipo directivo para ser el enfoque de la AEG.
- La información sobre la AEG es comunicada a los futuros participantes SNV (véase anexo 4: folleto informativo).
- Selección de organizaciones socio-clientes principales y de otras organizaciones (véase 2.5) que van a participar en la AEG, por el MT. Un miembro del MT se reúne con ellos o les manda una invitación, explicando los objetivos y la metodología de la AEG, así como los papeles que las organizaciones socio-clientes pueden tener en ella, acompañada de un folleto sobre la AEG (véase el Anexo 4).
- Con al menos tres a cuatro meses de anticipación, se reserva un periodo de tiempo para la AEG. El mejor período para realizar una AEG está entre marzo y mayo en vista del ciclo de planificación anual del SNV.
- Reservación del local para los talleres si éstos están fuera de las oficinas del SNV, lo cual es recomendable para asegurar la completa participación y para prevenir distracciones.

Para el método alternativo no todos los pasos serán necesarios. Después del primer paso se determinarán los demás. Para una lista de chequeo del método alternativo, véase anexo 2.

B. Fase logística:

- Constitución de un archivo AEG y selección de antiguos miembros del personal y asesores/cooperantes como fuentes de la memoria institucional: Se hace un

inventario de la información disponible de archivos, centro(s) de documentación, oficinas regionales y organizaciones socio-clientes, grupo(s) de trabajo en género y la comisión de país. Mediante la revisión de este material se puede hacer una selección de la información para ser incluida en el archivo AEG.

- Una persona "junior" puede ser contratada para que ayude en la fase de inventario del archivo AEG. Esta persona también puede resumir el contenido de los documentos. Si se incluye, se debe asignar unos 5 días para finalizar este trabajo. Se envían las cartas de invitación y los folletos informativos, 2 meses antes de que se lleve a cabo la AEG.
- Adquisición de los materiales necesarios: rotafolio, marcadores, papel periódico color café, tarjetas de colores, cinta adhesiva, papel blanco tamaño A4, carpetas, etc.
- Se reserva una oficina para el equipo AEG en una oficina local, más los equipos (computadoras portátiles para todos los miembros).
- El miembro de equipo para logística y el secretario dedicarán aproximadamente tres días (distribuido por un periodo de cuatro meses) a las preparaciones durante esta fase.

Para el método alternativo, el paso 1 y 2 (el archivo) pueden ser innecesarios.

C. Fase de ejecución:

- Todos los miembros del equipo pasan juntos tres días en preparación para la AEG. La fase piloto demostró que invertir en el fortalecimiento de equipo y en su preparación es crucial para el éxito de la AEG. Los miembros del equipo deben emplear este tiempo para:
 - a. Conocerse, aumentar la motivación para trabajar en asuntos de género, etc.
 - b. Familiarizarse con la metodología.
 - c. Intercambiar experiencias anteriores con los métodos individuales.
 - d. Lectura de los documentos principales, intercambiar información y registrar esta información en un archivo AEG. Preparación de los primeros talleres.
 - e. Distribución del trabajo en el equipo: redacción del informe, toma de notas durante los talleres/entrevistas, y facilitación.
- Una AEG completa de una cartera toma tres (3) días en los que se usa una selección de métodos (véase el Anexo 1).
- Una AEG completa a nivel nacional también toma tres (3) días.
- Una AEG completa del contexto toma dos (2) días.
- Hay que añadir los días de viaje así como por lo menos un día libre para el equipo AEG.

Para el método alternativo, el tiempo será reducido, dependiendo de los métodos y participantes seleccionados. Véase cronograma en la página 15.

D. Redacción del plan de acción y su presentación

- La redacción del plan de acción puede tomar un día y medio (1,5), incluyendo la presentación del mismo y la negociación con el equipo gerencial.

Para el último paso, los facilitadores o el Equipo de Trabajo en Género, elaborarán un plan de acción que resulta de todos los métodos ejecutados. Véase el anexo 3 para mayor información. El monitoreo del plan de acción debe ser la responsabilidad del equipo gerencial, y no del asesor en género.

2.3 CONSTITUCIÓN DE (Y PAPELES EN) UN EQUIPO FACILITADOR DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

El equipo facilitador consta idealmente de tres a cuatro personas. Hay cuatro diferentes papeles en un equipo AEG; una persona puede asumir hasta dos papeles.

- **Facilitador:** Ayuda a los demás miembros del equipo en la facilitación del taller. Por lo menos un miembro del equipo AEG debe ser un instructor experimentado o facilitador de procesos grupales y tener experiencia previa con la metodología AEG.
- **Persona externa:** otra función importante es la de abogado del diablo; es decir, ser una persona relativamente externa que hace preguntas críticas a los participantes.
- **Nexo interno:** un miembro del equipo AEG debe facilitar el nexo entre el equipo AEG y el MT, comunicar los hallazgos AEG a la dirección del programa del país, y promover una planificación y un seguimiento efectivos de la AEG.
- **Nexo externo:** una persona del equipo debe poder vincular las experiencias en el programa del SNV con lo que está sucediendo en el área de género y desarrollo y el movimiento feminista en el país en el cual opera el SNV.

Estos papeles y los siguientes perfiles deben ser considerados en la selección de los miembros del equipo:

- Un (1) especialista / consultor / facilitador en género (persona relativamente externa que puede jugar el papel de abogado del diablo).
- Uno o dos (1 – 2) asesores /cooperantes en 'género' y/o una persona que sirve de nexo externo.
- Posiblemente: Un (1) futuro facilitador AEG del SNV de un programa SNV vecino.

Por lo menos una persona debe ser un facilitador experimentado en AEG, que ha participado en una AEG en otra parte.

Se ha visto durante las AEG piloto, que el equipo de facilitación obtiene muchos conocimientos y experiencias mediante el proceso de auto-evaluación de género. Por ello se recomienda escoger miembros que permanezcan en el programa o en su periferia algún tiempo después, para que el programa AEG se beneficie de este efecto extra de aprendizaje.

2.4 PREPARACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Antes de empezar los días preparatorios de la AEG, los miembros del equipo AEG deben haber leído los siguientes documentos:

- El manual AEG
- La Estrategia de Género del país
- El acuerdo gerencial

Se debe reservar un día para esto.

2.5 TRABAJANDO EN EL EQUIPO FACILITADOR

Para lograr buenos resultados es importante que los miembros trabajen juntos y sean capaces de distribuir las tareas. Algunas de las tareas del equipo de facilitación son:

- Leer y analizar los documentos del archivo AEG. La información obtenida de los documentos es crucial para una buena facilitación de los talleres ya que dotará al equipo AEG de una primera evaluación de la calidad del programa. Se incluye una herramienta en el Anexo 6 para ayudar en la lectura sistemática y en el análisis de los documentos. Si se usa el método alternativo, este paso puede estar de más, o puede ser limitado.
- Identificar los temas sobre los cuales el equipo AEG quisiera tener un mejor discernimiento, y pedir de los participantes que discutan, expliquen y reflexionen en los talleres.
- Para algunos talleres es útil preparar preguntas con anticipación, tales como las incluidas en la valoración de calidad de género y el ejercicio de percepción de logros. También las entrevistas semi-estructuradas son guiadas por preguntas basadas en el estudio del archivo AEG.
- Compartir hallazgos e ideas. (Esto es esencial para un trabajo de equipo exitoso).
- También se debe tomar notas en la computadora, ya que esto ayuda a crear la base de información para el informe general mientras avanza el proceso.

- Terminar cada día con una sesión de conclusión donde se discuta:
 - ✓ Lo que fue lo más importante del día,
 - ✓ Lo que debe incluirse en el informe,
 - ✓ Lo que debe tomarse como tema en la discusión sobre la valoración de calidad o en las discusiones de grupos focales o entrevistas individuales,
 - ✓ Lo que les ha alentado o desalentado ese día.

2.6 EQUIPOS DE PARTICIPANTES

Los equipos son grupos de personas que trabajan juntos en objetivos compartidos y que desempeñan un conjunto común de actividades dentro de un contexto definido. Se debe prestar mucha atención a la constitución de los grupos en los talleres. Algunos son obvios, algunos deben ser discutidos. Esta es una de las cosas que el funcionario de logística tiene que discutir con el director antes de enviar las invitaciones para los talleres. Al organizar los talleres, es aconsejable buscar grupos de participantes que pueden compartir experiencias en común y trabajar posteriormente, en la ejecución de propuestas para el cambio. Esto también puede fortalecer el aprendizaje basado en equipo y la cooperación dentro de SNV, que puede crear la base para el aprendizaje organizacional y acciones futuras⁶.

Los siguientes equipos han sido identificados como actores relevantes en AEG:

- Equipo de programa, staff, gerencia: director, líderes de equipo, controlador, staff (especialistas).
- Equipos de cartera: líderes de equipo y asesores.
- Equipo de las organizaciones socio-clientes incluyendo los asesores afectados.
- Comisión de país.
- Grupo de trabajo en género.
- Personal de apoyo de la oficina nacional y de las oficinas regionales.

2.7 PREPARACIÓN POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES EN LOS TALLERES

Los participantes también deben prepararse para los talleres. Esto se hace para promover una participación efectiva y un sentido de apropiación del proceso por todas las personas involucradas. El tiempo invertido en la preparación no debe ser de más de un día.

Las personas participantes pueden leer:

- La estrategia de género del país

⁶ El manual del SNV Etiopía incluye algunas herramientas interesantes sobre el fortalecimiento de equipos, para mejorar la calidad de AEG: el sociograma de los miembros del equipo (herramienta 2, en Inglés). Las competencias esenciales de los miembros del equipo (herramienta 3, en Inglés).

- La descripción de puesto y tareas (FTB)
- El acuerdo organizacional

Estos dos últimos documentos pueden ser analizados con la ayuda de algunas preguntas que están incluidas en este manual (Anexo 6) y que de ser necesario pueden ser adaptadas a la situación local⁷.

2.8 ¿INVOLUCRAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES?

Las organizaciones socio-clientes son identificadas como clientes del SNV. En una AEG es esencial tener la percepción del cliente sobre la calidad de la organización. Por lo tanto, en una AEG también es necesario conocer quienes son los clientes y cual es su percepción sobre el desempeño del SNV en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esto es incluso más importante en una AEG del SNV porque el SNV proyecta el desarrollo de la capacidad de las organizaciones socio-clientes para que la organización socio-cliente pueda alcanzar algo que es de interés común: la reducción de la pobreza de hombres y mujeres en áreas marginales en países en desarrollo. El objetivo de una AEG es el propio programa de SNV; las organizaciones socio-clientes pueden ser informantes sobre la calidad del SNV. Sin embargo, para conocer la calidad de los programas del SNV es necesario también saber qué organizaciones ha escogido el SNV como socio-clientes para alcanzar los objetivos de su cartera. Por ello será necesario recolectar alguna información sobre las organizaciones socio-clientes.

Se distinguen dos tipos de organizaciones socio-clientes en una AEG:

- La organización socio-cliente con la cual el SNV ha firmado acuerdos.
- Las organizaciones con las que el SNV coopera en el contexto de género y desarrollo pero con las que no hay acuerdos firmados. Pueden ser organizaciones de mujeres, otras organizaciones de desarrollo o plataformas de género y desarrollo, el ministerio de "asuntos de mujeres", etc.

El primer tipo de organización socio-cliente puede estar completamente involucrada en los talleres de la AEG. Las del segundo tipo pueden estar incluidas en la AEG a través de entrevistas grupales o individuales como informantes.

Sin embargo, la potencial inclusión de organizaciones socio-clientes tiene que ser discutida: puede ser una buena experiencia, pero a veces se percibe su misma presencia como una limitante ya que es difícil decir la verdad cara a cara con las organizaciones socio-clientes.

⁷ El MT y asesores también pueden analizar sus propias descripciones de puesto y tareas, usando por ejemplo la lista de chequeo del manual del SNV Etiopía (en Inglés), (herramienta 14, en Inglés). El manual del SNV Etiopía también incluye una lista de chequeo para los acuerdos de socios (herramienta 25, en Inglés).

2.9 ENFOCANDO TODO EL PROGRAMA A TRAVÉS DE UNA CARTERA

En la metodología, la AEG considera al programa como una totalidad; pero se enfoca más en detalle en una cartera. Los talleres con el personal del SNV y organizaciones socio-clientes conciernen una cartera. El análisis de información documentada incluye documentos de todo el programa. Esto también es válido para los talleres con el personal de apoyo, las comisiones de país y los grupos temáticos de género así como el taller con el MT en el cual participa todo el equipo. De esta forma es posible alcanzar una impresión representativa del programa para garantizar conclusiones y recomendaciones concernientes a la totalidad del programa. Una desventaja es que aquellos que trabajan para el SNV en las carteras que no han sido objeto de los talleres AEG, no se benefician de la experiencia de aprendizaje ni de los efectos de fortalecimiento de equipo. Si un programa tiene los recursos para constituir un equipo de facilitación AEG más amplio, esto podría permitir la inclusión de todo el programa o varias carteras en la experiencia AEG. La experiencia demuestra que es posible cubrir otras carteras en subsiguientes AEG más pequeñas. Éstas requieren dos días de preparación y tres días para la ejecución por cartera.

2.10 CONTENIDO DEL ARCHIVO DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

El archivo de AEG sirve para proporcionar al equipo facilitador información sobre la cartera y es una de las fuentes de referencia para la "evaluación" de la cartera. La información debe ser usada en el informe AEG. El archivo AEG también sirve para hacer revisiones cruzadas de los hallazgos de las auto-evaluaciones cualitativas. El archivo debe ser preparado con anticipación para el equipo facilitador por el personal de la cartera. Se debe incluir los siguientes documentos / información:

- Las descripciones de todas las carteras.
- Descripciones de puestos y tareas.
- Acuerdos de colaboración.
- El acuerdo gerencial entre el SNV a nivel corporativo y el director de cartera / país.
- Informes de identificación y formulación, y los términos de referencia de las consultorías de las carteras en cuestión.
- Descripciones / características de las organizaciones socio-clientes: con especial atención a la región escogida.
- Toda la documentación relevante a género de los últimos tres años o más antigua -si todavía está en uso-.
- Informes anuales de los tres últimos años.

- Normas y regulaciones incluyendo la política de personal.
- Documentos relevantes en relación con la región escogida.
- Materiales de relaciones públicas del programa.
- Boletines.

Se incluye una herramienta en el Anexo 6 para ayudar en la lectura sistemática y en el análisis de los documentos.

Una sugerencia es que el análisis documental no debe ser realizado por los facilitadores sino por el equipo responsable de la región. Cuando el equipo (involucrado en la AEG) hace el análisis de los documentos, como también de las demás herramientas de evaluación, se aclara la relación entre formulación y hechos. Habrá un apoyo más sólido del plan de acción.

Tal como se ha mencionado, al usar el método alternativo, esta parte puede ser sustituida o limitada.

TERCERA PARTE



Los elementos centrales de la auto-evaluación

de género: lista de chequeo

Capítulo 3

LOS MÉTODOS

Lista de chequeo de los temas organizacionales referentes a género que deben incluirse en una auto-evaluación de género

Esta lista de chequeo puede ayudar al equipo facilitador a dirigir su análisis del archivo de auto-evaluación (véase también anexo 6 para una lista de chequeo del análisis documental), los talleres y las entrevistas y para sistematizar sus hallazgos. La lista incluye los principales temas organizacionales que, según hallazgos teóricos y empíricos recientes, necesitan atención en una AEG⁸.

En el método alternativo, mencionado en 2.1, esta lista de chequeo es usada como punto de partida.

A: Análisis de temas de género, el debate sobre género y el movimiento de mujeres en el contexto en el cual se ejecuta el programa del SNV

Los programas/carteras del SNV se ejecutan en un contexto nacional y regional. Es en este contexto que el SNV quiere contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Para evaluar adecuadamente la contribución del SNV, es necesario relacionar lo que el SNV está haciendo y lo que propone dentro de este contexto. Lo que el SNV puede alcanzar con respecto a cambio no solo está relacionado con su propia capacidad y competencia sino también con las oportunidades y limitantes del contexto.

Preguntas guía:

- ¿Se incorpora una perspectiva de género en el análisis del contexto, tal como factores económicos, ecológicos, sociales, culturales y políticos?
- ¿Incluye el análisis del contexto institucional el diagnóstico de las organizaciones e instituciones sobre sus políticas de género y pericia de género?
- ¿Incluye el análisis del contexto institucional los movimientos de mujeres, movimientos sociales, e instituciones y evoluciones de género y desarrollo?
- ¿Incluye el análisis del contexto institucional los procesos de desarrollo que facilitan o limitan la igualdad de género?
- ¿Mantiene el SNV contactos con representantes (individuos y/u organizaciones) de movimientos de mujeres? ¿Qué tipo de relaciones?
- ¿Ha habido discusiones con ellos para la formulación de prioridades en la programación del SNV?
- ¿Mantiene el SNV contactos con estructuras gubernamentales para la transversalización del enfoque de género (las instituciones que trabajan en el tema de igualdad de mujeres / género)?
- ¿Está consciente el SNV del modo en el cual se implementa o no la Plataforma para la Acción (Conferencia de Mujeres de Beijing en 1995)?

⁸ Otra lista más detallada se puede encontrar en: MacDonald, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Ireen. Gender and Organizational Change. Bridging the gap between policy and practice. Amsterdam: Royal Tropical Institute, 1997. Pgs. 137-144.

- ¿Ha influido la Plataforma para la Acción en la programación del SNV?

Otros métodos: archivo de género, entrevistas, diagrama de Venn, selección y logro de organizaciones socio-clientes, FODA.

B: Transversalización (mainstreaming) de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las políticas regionales y nacionales del SNV

Como el SNV es una organización con una estructura descentralizada, donde hay más libertad administrativa al nivel de los programas (oficinas nacionales), es necesario ver cómo la política de género del SNV se traduce en una política a un nivel suprarregional, nacional y a nivel de la cartera, y cómo es formulada en los documentos relevantes de política.

Preguntas guía:

- ¿Está el enfoque de género integrado en los objetivos del programa? ¿De qué manera?
- ¿Cómo se formulan y se traducen los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en los objetivos específicos, propósitos, resultados y actividades?
- ¿Es un análisis de género o un análisis de grupos interesados o de mercado la base de estas elecciones?
- ¿Se han priorizado los problemas de género en el país?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se ha realizado esta priorización? (a través de análisis, alianzas estratégicas, nexos históricos, etc).
- ¿Influyen las decisiones relacionadas con género en los objetivos generales de los programas?
- ¿Está integrada la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el objetivo principal del programa de país/cartera dentro de las intervenciones temáticas y los procesos de desarrollo?
- ¿Son los criterios de género y políticas, y prácticas sobre la igualdad de género usados en la selección de clientes por el SNV?
- ¿Está integrada la igualdad de género en las prácticas de asesoría de todos los asesores SNV?
- ¿Cómo se comparten las responsabilidades de la transversalización de género en el programa?
- ¿Cómo se promueve/mantiene el balance de género en el personal? (discriminación positiva, condiciones extras, métodos de selección).

Métodos: archivo de género, entrevistas, valoración de calidad de género, selección y logro de organizaciones socio-clientes, FODA, cronología histórica.

C: La transversalización (mainstreaming) de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en estrategias y actividades

Preguntas guía:

- ¿Influyen las políticas de igualdad de género en la selección de organizaciones socio-clientes?
- ¿Incluye la selección de las organizaciones socio-clientes consideraciones de género, tales como su voluntad y capacidad de trabajar de una manera sensible a género?
- ¿Por qué no han sido seleccionadas otras organizaciones sensibles a género como los socios del SNV?
- ¿Qué efecto tiene esta selección en la transversalización de género y el empoderamiento de mujeres?
- ¿Cómo está organizada la atención al tema de género en el programa/carera: actividades separadas de las mujeres, programas separados, transversalización para la igualdad de género y empoderamiento de mujeres?
- ¿Cuáles son las actividades específicamente dirigidas a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres?
- ¿Hay colaboración con otras organizaciones sobre la abogacía y cabildeo para los derechos de la mujer?
- ¿Se realizan actividades para estimular el establecimiento de nexos y trabajo en redes entre organizaciones para mejorar la transversalización de género y el empoderamiento de mujeres?
- ¿Se asignan recursos financieros a las actividades de transversalización de género, a las actividades de empoderamiento de las mujeres?

Métodos: archivo de género, entrevistas, valoración de calidad de género, diagrama de Venn, selección y logros de organizaciones socio-clientes, FODA, cronología histórica.

D: Pericia y competencia existentes en género y el desarrollo interno de la capacidad

Preguntas:

- ¿Hay posiciones específicas para especialistas en género / personal asesor?
- ¿Cuáles son los niveles de pericia percibidos y reales? (conocimiento, destrezas y actitud).

- ¿Cómo esta pericia está dispersada/disponible en la organización?
- ¿Se actualiza continuamente el conocimiento de todo el staff SNV con respecto a género?
- ¿Qué iniciativas ha tomado la dirección del programa/carera para promover el desarrollo de capacidades en género?
- ¿Cómo se incentiva el aprendizaje en el lugar de trabajo? ¿Se promueve el aprendizaje dentro y entre los programas/proyectos?
- ¿Se promueve el aprendizaje por medio de esfuerzos estructurales de la dirección del programa? (backstopping, supervisión por el staff del programa, giras).

Otros métodos: valoración de calidad en género, ejercicio de conocimiento, cebolla de Hofstede, diagrama de Venn, organización ideal, mapeo mental, FODA, cronología histórica, entrevistas.

E: Manejo de información y conocimiento

Preguntas guía:

- ¿Existe un centro de documentación operacional bien provisto, con una colección de documentos y audiovisuales en temas de género?
- ¿Se recolecta y disemina la información general entre todo el personal SNV, y organizaciones socio-clientes?
- ¿Conoce el staff del SNV a nivel de país, la política y estrategia SNV, y se reflejan la política y la estrategia en los planes multi-anales de país y de región?
- ¿Realiza la oficina nacional del SNV actividades para promover la gestión de conocimientos sobre género, tales como la investigación, publicaciones, documentación, seminarios, reuniones, construcción de redes, sitios en intranet e internet, etc.)?
- ¿Hay acceso a información (incluyendo intranet e internet), y en caso de una respuesta afirmativa: ¿Quién tiene acceso?
- ¿Hay un boletín del SNV que presta atención a las experiencias en temas de género?

Otros métodos: archivo de género, inspección del centro de documentación, disponibilidad de documentos claves a nivel de la organización socio-cliente, valoración de calidad en género, prueba de conocimiento en género, cebolla de Hofstede, organización ideal, mapeo mental, selección y logros de las organizaciones socio-clientes, FODA, cronología histórica.

F: Sistemas e instrumentos en uso

Preguntas guía:

- ¿Son conducentes a la transversalización de género los sistemas e instrumentos en uso?
- ¿Incluyen al género los sistemas de evaluación/desempeño?
- ¿Han sido elaborados, propuestos e incorporados nuevos instrumentos en el sistema para integrar o mejorar los temas de género? ¿Usan los asesores estos instrumentos activamente?
- ¿Recogen los sistemas de control y monitoreo por la gerencia datos desagregados y específicos sobre género?
- ¿El monitoreo es de resultados específicos de género?
- ¿Se han realizado evaluaciones de género (o sensibles a género) a nivel del programa de país o la organización socio-cliente?
- ¿Se han adaptado las estrategias como resultado de las evaluaciones?
- ¿Cómo es la composición general del staff con respecto a sexo dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la organización?
- ¿Las estrategias de reclutamiento y selección facilitan el reclutamiento de mujeres?
- ¿Se han asignado recursos financieros a la operacionalización de la política de género a todos los niveles? ¿Son suficientes?

Otros métodos: valoración de calidad en género, entrevistas, discusión grupal.

G: Valoración por organizaciones socio-clientes

Preguntas guía:

- ¿Han sido informadas las organizaciones socio-clientes de la política de género de SNV? En caso afirmativo, ¿Cómo?
- ¿Cuál es la percepción de las organizaciones socio-clientes sobre cuestiones de género en general y sobre la política de género del SNV?
- ¿Ha apoyado el SNV a las organizaciones socio-clientes en el desarrollo de sus capacidades en cuanto a la igualdad de género o en el balance de género? ¿Cómo? En caso negativo, ¿por qué no?
- ¿Es la transversalización de género parte de todas las actividades?
- ¿Las organizaciones socio-clientes han expresado explícitamente su demanda al SNV para dar apoyo en cuestiones de género? ¿Cuál ha sido la respuesta de SNV a esas demandas?

- ¿Están las organizaciones socio-clientes contentas/satisfechas con el apoyo del SNV en asuntos de género, y con la insistencia o falta de insistencia del SNV en igualdad de género?

Métodos: diálogo, mapeo mental, entrevistas individuales y grupales, valoración de calidad en género, selección y logros de las organizaciones socio-clientes, FODA.

H: Toma de decisiones en la organización

Preguntas guía:

- ¿Se comunican las decisiones sobre la política y estrategia de género rápida y adecuadamente a todo el personal?
- ¿Participan las diferentes capas del programa de país del SNV (equipo gerencial, equipos de cartera, grupos de trabajo, comisión de país, etc.) en el proceso de toma de decisiones o el proceso de consulta sobre temas de género?
- ¿Asumen las diferentes capas del programa de país del SNV (equipo gerencial, equipos de cartera, grupos de trabajo, comisión de país, etc.) su responsabilidad (delegada) de transversalización de género?
- ¿Quién tiene más influencia en la organización con respecto a si los asuntos de género son tomados en serio o dejados de lado?
- ¿En el caso de conflictos, son resueltos mediante el diálogo, o mediante una exclusión basada en género?

Métodos: mapeo mental, entrevistas.

I: Cultura organizacional

Preguntas guía:

- ¿Cuál es la imagen y reputación de la organización: es una imagen de sensibilidad a género?
- ¿Cuál es la reputación del SNV como empleador de mujeres y de hombres?
- ¿Quién tiene más influencia en la organización con respecto a si los asuntos de género son tomados en serio o dejados de lado?
- ¿Están incluidos en las condiciones laborales de la organización las limitantes y oportunidades específicas de género?
- ¿Cómo se caracterizaría el tipo de chistes que se hacen en la organización? ¿Podría la gente sentirse ofendida o herida por estos chistes? En caso afirmativo, ¿quiénes son estas personas? (en términos generales).



Guía del Facilitador

Capítulo 4

En este capítulo se explican los métodos o técnicas que se usarán en los talleres o reuniones con los participantes. Para cada método se presentan el objetivo, la duración estimada, el grupo de participantes, algunas pautas para la facilitación y una descripción del método.

Este manual no incluye una guía básica de cómo facilitar sesiones de aprendizaje participativo y de auto-evaluación. La idea es que cada equipo de facilitadores AEG tiene por lo menos un instructor / facilitador experimentado que pueda ayudar a los demás en el uso de los métodos y prepararlos para la AEG.

En el capítulo 2 se introdujo la metodología que da lugar a la selección de métodos. El ciclo de aprendizaje de adultos es la base que guía el uso de los métodos. Este método toma las experiencias concretas de los participantes como punto de partida del ciclo de aprendizaje. Cada método permitirá al participante pasar por una o varias etapas del ciclo de aprendizaje.

APLICACIÓN DEL CICLO DE APRENDIZAJE EN BASE A EXPERIENCIAS

Fase	Tipo de preguntas
Experiencia	Favor describir las experiencias
Intercambio y reflexión sobre la experiencia	¿Qué hemos estado haciendo y qué métodos hemos utilizado?
Generalización y la subsiguiente conceptualización de las experiencias	¿Es ésta la mejor manera para hacer esas actividades? ¿Por qué hemos hecho las cosas de la manera en que las hemos venido haciendo? ¿Cuáles son nuestros supuestos? ¿Cuáles son los resultados de la manera en que hacemos las cosas?
Formulación de un plan de acción para mejoras	¿Podemos hacer las cosas de otra manera? ¿Podemos mejorar las cosas? ¿Podemos hacer otras cosas?

La intención de la metodología de la AEG es que conllevará a la auto-evaluación, el aprendizaje y cambio para todos los involucrados, sea como individuos, equipos o como organización. El propósito final es promover una mejor ejecución del programa en cuanto a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Hay doce métodos que pueden ser usados en los talleres con los participantes (personal del SNV, staff de las organizaciones socio-clientes e informantes claves). No es necesario usar precisamente estas herramientas, ya que se puede hacer selecciones. De igual manera, puede ser de mucha importancia hacer adaptaciones o escoger métodos alternativos. Algunos países han desarrollado su propia

versión de una AEG, o han dado un enfoque de género a los instrumentos DIFO existentes, refiriéndose a veces a estos instrumentos. En los casos donde recientemente se ha ejecutado una evaluación organizacional, puede ser interesante repetir el mismo método, pero esta vez de una forma basada en género.

4.1 PRUEBA DE CONOCIMIENTO Y CONCIENCIA DE GÉNERO

Objetivo Este ejercicio puede ser usado para revelar cuánto conocimiento tiene el personal del SNV y de las organizaciones socio-clientes acerca de los conceptos relacionados con género. Se puede obtener información en D (Pericia) de la lista de chequeo en el capítulo 3.

Duración Dos horas para 20 preguntas
Una hora para 10 preguntas
Se puede usar un número limitado de conceptos.

Participantes Equipo directivo (MT), equipo de asesores, organizaciones socio-clientes.

Método Una prueba en que se pide a cada participante explicar el significado de un concepto escrito en una tarjeta (véase la lista de conceptos - hoja de distribución 4.1) que fue sacada al azar de un recipiente. En este ejercicio de equipo, los participantes están sentados en un círculo en sillas, alrededor del recipiente con los conceptos. Cada participante toma una tarjeta cuando toca su turno.
Observación: Esta es una excelente manera de empezar un taller. Permite reflexionar y analizar el conocimiento y la conciencia basados en experiencia. Permite a los participantes pasar por las primeras tres fases del ciclo de aprendizaje en base a experiencias y, si se usa una perspectiva del futuro, también la cuarta fase.

Facilitación Es importante que durante este ejercicio el ambiente sea liviano y que el ejercicio no parezca un examen. El propósito es provocar un diálogo y aumentar la conciencia sobre la importancia de los conceptos. Los miembros del equipo pueden ayudarse mutuamente, y agregar a lo que otros están diciendo. El facilitador puede servirse de una visión general de los conceptos incluidos en la prueba. Esto posibilita alejar la discusión de conceptos que surgirán más adelante. Los facilitadores pueden, cuando sea necesario, corregir o completar la comprensión de ciertos conceptos por los participantes. Al final de cada sesión, habrá que pedir a los participantes anotar para su propio uso algunas cosas que hayan aprendido. Este ejercicio debe vincularse al trabajo cotidiano de los participantes en una sesión de conclusión.

Preparación Los facilitadores de este ejercicio deben leer las descripciones de los conceptos con detalle antes de empezar la sesión, y discutir sus propias interpretaciones con los demás miembros del equipo AEG.

Materiales Tarjetas con conceptos y nociones en un recipiente.

Procedimiento En cada tarjeta se escribe un concepto o noción relacionado con género. Luego, se ponen todas las tarjetas en un recipiente y cada uno de los participantes toma una tarjeta cuando le toca su turno y explica a los demás lo que significa el concepto o la noción. Los demás participantes pueden agregar o corregir la definición o comentar sobre la importancia del concepto.

Conclusión y plan de acción

Se puede anotar las conclusiones con respecto al conocimiento de género del personal del SNV y del personal de las organizaciones socio-clientes en la siguiente tabla. Llene la tabla en conjunto con los participantes.

CONOCIMIENTO DE GÉNERO

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

Los conceptos son:

1. Feminismo
2. Relaciones de género
3. Mujeres en Desarrollo / Género y Desarrollo
4. Sexo / Género
5. Igualdad de género
6. Intereses estratégicos de género / Necesidades prácticas de género
7. Vida privada / Vida profesional
8. Acceso a y control de los recursos y beneficios
9. Toma de decisiones
10. Autonomía física y Violencia
11. Auto-imagen / Imagen de mujeres y hombres en la sociedad
12. Transversalización de género
13. División de trabajo por género
14. Hombres y Masculinidad
15. Género y Cambio Organizacional
16. Empoderamiento de mujeres
17. Datos desagregados por género
18. Análisis y Planificación de género
19. Hogar
20. Religión y Tradiciones
21. Masa crítica

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.1

CONCEPTOS DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTO Y CONCIENCIA

Concepto	Temas claves o definición
1. Feminismo	Movimiento social que cuestiona las desigualdades de género y busca cambiarlas a nivel personal, de relaciones y de la sociedad.
2. Relaciones de género	La manera en que se asignan atribuciones, papeles y responsabilidades diferentes a los hombres y las mujeres en una sociedad, basada en las normas y valores de (un grupo) una sociedad. Estas relaciones son una expresión cambiante de relaciones de poder, influenciadas por clase, casta, etnicidad y raza.
3. Mujeres en Desarrollo / Género y Desarrollo	Me D: Las mujeres necesitan ser integradas en el proceso de desarrollo, tener acceso a educación, salud, etc. MeD visualiza un cambio funcional. G y D: Las mujeres tienen intereses diferentes a los hombres y muchas veces también entre ellas, basados en su categoría social. G y D propone cambiar las relaciones desiguales de género. Reconoce las necesidades prácticas y estratégicas, las relaciones de las mujeres con los hombres y su vínculo con instituciones/estructuras en la sociedad.
4. Sexo / Género	Sexo es una categoría biológica y fija. Género se refiere a las estructuras sociales cambiantes y la socialización de los hombres y mujeres. Reconoce diferencias entre mujeres, entre hombres y entre hombres y mujeres, basadas en las influencias de raza, grupo étnico, clase, edad, casta, etc.
5. Igualdad de género	Igualdad de género significa que los hombres y mujeres tienen los mismos derechos, responsabilidades, deberes y estatus. No significa que hombres y mujeres son iguales.
6. Intereses estratégicos de género / Necesidades prácticas de género	Los intereses estratégicos de género se refieren a los cambios deseados en las relaciones existentes, papeles, tareas y responsabilidades a nivel personal e institucional. El objetivo común es aumentar el control de las mujeres en su vida personal y en la sociedad, y su enfoque está en la posición de las mujeres y hombres en la sociedad. Las necesidades prácticas de género son relacionadas con las necesidades diarias y responsabilidades. El objetivo no es cambiar las distribuciones existentes, sino satisfacer las necesidades básicas relacionadas con la distribución tradicional de papeles y responsabilidades, y su enfoque está en la condición de mujeres y hombres en la sociedad.

7. Vida privada / Vida profesional	Trabajar desde una perspectiva de igualdad de género tiene consecuencias, tanto para la vida profesional como la vida privada.
8. Acceso a/y control de los recursos y beneficios	El derecho de utilizar o distribuir los recursos que uno necesita para realizar las actividades.
9. Toma de decisiones	Un aspecto clave en cambiar las relaciones de género a los niveles del individuo, del hogar, del grupo, de la aldea y la sociedad.
10. Autonomía física y Violencia	El derecho de tener poder único en la toma de decisiones en asuntos relacionados con el propio cuerpo, el derecho de estar protegido de violencia y el derecho de libertad de movimiento en la realización de las tareas.
11. Auto- imagen / Imagen de las mujeres y hombres en la Sociedad	Los valores y estereotipos asignados a hombres y mujeres afectan la auto-imagen, como también la imagen que tiene la sociedad.
12. Transversalización de género	La atención a la igualdad de género es integrada en el análisis, la planificación, el desempeño, política de personal, monitoreo y evaluación; cambiando el contenido y la dirección de estas prácticas a nivel de proyecto, organización e institución.
13. División de trabajo por género	Un enfoque en el balance de género en actividades productivas, reproductivas y basadas en la comunidad: quién hace qué, cuándo, cómo, por cuánto tiempo, etc.
14. Hombres y Masculinidad	Se necesita cuestionar los valores y normas masculinos que la sociedad aplica al comportamiento masculino.
15. Género y Cambio organizacional	Este enfoque reconoce que las organizaciones están entre las 'entes' más importantes de construcción de relaciones de género. Si se quiere cambiar las relaciones de género en la sociedad, las organizaciones deben cambiar lo que son, lo que hacen, y lo que dicen.
16. Empoderamiento de mujeres	Proceso con el cual las mujeres toman conciencia de la subordinación en la cual viven, e identifican y ejecutan acciones para abolir dicha subordinación. Esto puede variar de fortalecer la auto-estima y auto-imagen de la mujer, hasta acciones para mejorar la representatividad de mujeres en el congreso.
17. Datos desagregados por género	Diferenciación en el análisis, la planificación, el monitoreo y evaluación para hombres y mujeres en relación a temas relacionados con género. Por ejemplo: el acceso a y control de recursos, división de trabajo, violencia, movilidad, y toma de decisiones.

18. Análisis y Planificación de género	Investigaciones que tienen como objetivo revelar las desigualdades entre mujeres y hombres, y cómo se expresan estas desigualdades en las relaciones personales y sociales. Una planificación para el cambio en vista de más igualdad en desarrollo.
19. Hogar	Institución crucial para la constitución y cambio de relaciones de género. El nivel del hogar no está siendo tomado en cuenta en la mayoría de los enfoques de desarrollo, por el miedo de involucrarse en las "vidas privadas" de la gente.
20. Religión y Tradiciones	Ambos son sistemas de pensamiento que influyen las relaciones de género. Definen lo que es una "buena" mujer o un "buen" hombre, y lo que se espera de él / ella.
21. Masa crítica	Alcanzar una masa crítica de mujeres en organizaciones (del 30% al 35 % del staff es mujer) es considerada esencial para alcanzar la igualdad de género. Estas mujeres traen perspectivas nuevas y diferentes y se convierten en catalizadores de cambio.

4.2 VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE GÉNERO PARA EL STAFF DE LOS PROGRAMAS DE SNV⁹

Objetivo Reflexionar sobre la calidad del equipo en la implementación de las políticas de SNV sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, basándose en una auto-evaluación por los miembros del equipo. En la discusión se llegará a una validación compartida de la calidad existente. Al final de la discusión se pueden formular recomendaciones para mejorar las competencias en género de los individuos y equipos, y la organización SNV. Se puede obtener información sobre casi todos los temas en la lista de chequeo en capítulo 3 (véase anexo 1, tabla 1.1).

Duración Tres horas

Participantes Diferentes equipos del programa de SNV. Algunas personas son parte de más de un equipo, por ejemplo, los líderes de equipo. A ellos se les pide participar en dos ejercicios de valoración de calidad, ya que esto puede ayudar a entender mejor las diferencias existentes entre equipos y los distintos niveles en una organización de programa de país.

Método La valoración de calidad de género es una herramienta de auto-evaluación seguida por una discusión de grupo / equipo. Tanto las competencias del individuo como también de la organización son parte de la herramienta. La discusión se enfocará en el equipo como una totalidad y no en los individuos. Este método permite a los participantes pasar por todo el ciclo de aprendizaje.

Facilitación Es importante que el facilitador promueva en los participantes una auto-evaluación crítica sobre su propia calidad y la de la organización. El cuestionario puede ayudar a lograr esto. Algunos participantes pueden sentir que el método sea sesgado o

⁹ Basado en: Kwaliteitsmeter gender, de Marian van Es y Maaike de Gras (1997).

errado. Sin embargo, en la experiencia hasta la fecha, los resultados han sido tan variados que podemos aseverar que son un reflejo de la especificidad y la auto-evaluación de cada equipo.

Preparación

Antes de embarcar en este ejercicio, el equipo AEG necesita tener una buena comprensión del programa / cartera. Basada en esta comprensión, el facilitador puede (en consulta con los demás miembros del equipo) formular algunas preguntas pertinentes con relación a la calidad y la competencia de los equipos o de la organización, pero esperará hasta el momento adecuado para introducir estas preguntas en la discusión (véase ejemplo de preguntas en paso 2).

El facilitador debe estudiar también las preguntas que no apliquen a la situación específica. Habrá que eliminarlas del cuestionario o señalarlas a los participantes. En ambos casos hay que adaptar los puntajes (ver paso 1). En cualquier caso, hay que visualizar en un gráfico los resultados de los puntajes.

Materiales

El facilitador necesita el formato para el registro de puntaje, una calculadora; un rotafolio para el dibujo del gráfico de calidad y dos marcadores de colores distintos (uno para los puntajes personales y otro para los puntajes organizacionales). El facilitador necesita también tener a mano suficientes copias del cuestionario correcto: Para el MT: hoja de distribución 4.2 - Management Team (MT) Para el personal del subprograma: hoja de distribución 4.2 - asesores.

FORMATO PARA EL PUNTAJE

Categoría	Total puntaje real	100% del puntaje	Porcentaje
1 A			
1 B			
2			
3			
4 A			
4 B			
5 A			
5 B			

Procedimiento

Paso 1

Cada miembro del equipo contestará anónimamente las preguntas de la auto-evaluación individual. Cada participante entregará su hoja al facilitador, quien registrará los puntajes en las hojas y devolverá el cuestionario. El puntaje real total para el equipo en las cinco categorías será calculado como porcentaje del puntaje total posible (puntaje del 100%) y dibujado en el Gráfico de Calidad.

En el cuestionario se consideran dos aspectos de calidad: personal y organizacional. Las categorías 1, 4 y 5 están divididas en dos partes: los aspectos personales (A) y los aspectos organizacionales (B). La categoría 2 tiene que ver con aspectos organizacionales y la categoría 3 con aspectos personales solamente.

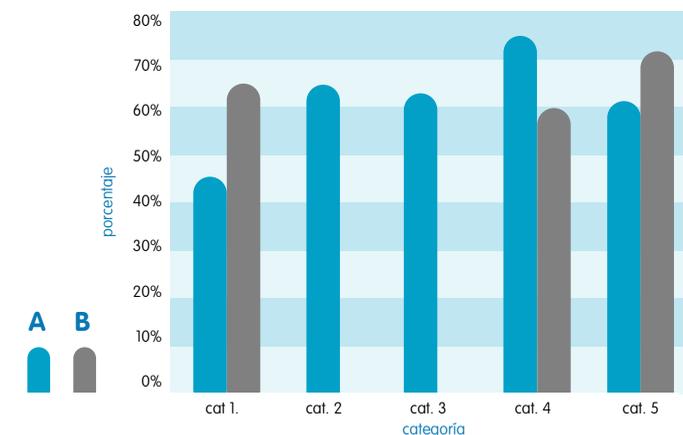
Puntaje: Antes de comenzar (después de haber adaptado los cuestionarios a la situación particular), los facilitadores pondrán los puntajes totales posibles por participante para cada una de las categorías en la siguiente tabla (tabla 2).

PUNTAJE TOTAL MÁXIMO

MT		Equipo de cartera	
Categoría 1 A:	=100%	Categoría 1 A:	=100%
Categoría 1 B:	=100%	Categoría 1 B:	=100%
Categoría 2:	=100%	Categoría 2:	=100%
Categoría 3:	=100%	Categoría 3:	=100%
Categoría 4 A:	=100%	Categoría 4 A:	=100%
Categoría 4 B:	=100%	Categoría 4 B:	=100%
Categoría 5 A:	=100%	Categoría 5 A:	=100%
Categoría 5 B:	=100%	Categoría 5 B:	=100%

Se suman los puntajes individuales de los participantes por categoría para obtener el puntaje total del equipo. Por ejemplo: cuando un MT tiene 5 miembros, el puntaje máximo total para la categoría 1 es 5 x 1A. Este es el 100% del puntaje. Dividiendo el puntaje real de la suma de los puntajes individuales por este puntaje máximo, resulta en el puntaje porcentual.

EL GRÁFICO DE CALIDAD



Los porcentajes pueden ilustrarse en un gráfico de barras, en el cual se usan barras de colores diferentes para A y B en cada categoría.

Paso 2

El facilitador resumirá el puntaje y empezará la discusión. Entre las preguntas iniciales que han funcionado bien en el pasado están:

- ¿Qué les llama la atención comparando los resultados en las distintas categorías? ¿Tienen ideas de por qué se dan estas diferencias?
- ¿Por qué difieren los puntajes personales y organizacionales?
- ¿Cuáles preguntas del cuestionario les gustaría discutir con mayor profundidad?
- ¿Qué preguntas resultaron ser más difíciles para responder?
- ¿Están ustedes asombrados por algunos de los resultados?

Estas preguntas permiten al grupo determinar la dirección de la discusión.

La discusión deberá enfocarse en el significado de las calificaciones; por ej. ¿Por qué son altas o bajas, están los miembros del equipo contentos con los puntajes, indican efectivamente si son lo suficientemente competentes en este campo y si la organización es competente o no? ¿Qué han intentado ya para mejorar sus capacidades?

Una pregunta que funciona bien con un MT es pedir a los participantes que describan la política de género de su programa en cinco frases y que comparen estas descripciones. Esto revela muchas diferencias en la percepción.

Conclusión y plan de acción

Finalmente, la discusión debe enfocarse en las oportunidades para mejoría a nivel individual, de equipo y a nivel organizacional. Una manera de hacerlo es dar cinco minutos para discutir las oportunidades para el mejoramiento individual, seguido por una discusión de oportunidades para el grupo.

Las conclusiones con respecto a la calidad del equipo en implementar las políticas de igualdad de género y de empoderamiento de las mujeres, se resume en la siguiente tabla. Llene la tabla en conjunto con los participantes dando un máximo de 5 prioridades por cada área.

CALIDAD DEL EQUIPO EN IMPLEMENTAR LA POLÍTICA DE GÉNERO DE SNV

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.2 – MANAGEMENT TEAM

Cuestionario para el Management Team (MT)

PUNTAJE:

Puntaje más alto posible (muy importante, completamente, etc.)	3
Puntaje más bajo posible (no en lo absoluto)	0

1. Pericia profesional y visión (MT)

A. Aspectos personales

Una visión coherente de los problemas y soluciones en la profesión / especialidad, estructura el conocimiento profesional. En las siguientes preguntas, Usted calificará su visión y su conocimiento de género.

1.A. Aspectos personales		3	2	1	0
1 A.1	El SNV tiene una visión de igualdad de género. ¿Hasta qué grado pone usted en práctica esa visión?				
1 A.2	¿Puede resumir en cinco frases la política de género del SNV? Favor anotarlas para sí mismo y luego comparar el resultado. ¿Refleja su resumen la política de género del SNV?				
1 A.3	¿Está usted informado de el contenido de las políticas de género del SNV corporativo y el SNV nacional? ¿Ha leído los documentos relevantes?				
1 A.4	¿Considera que la política de género del SNV es importante para el logro de los objetivos nacionales del SNV?				
1 A. Puntaje:					

1.B. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
1 B.1	¿Pone el SNV en práctica la política de género del SNV corporativo en la política del programa de país y en la formulación de las carteras?				
1 B.2	¿Piensa que el SNV a nivel de país da importancia a la política de género para el logro de los objetivos nacionales del SNV?				

1 B.3	¿Le ha informado el SNV nacional y el SNV corporativo sobre el contenido de sus políticas de género? ¿Ha sido estimulado a leer los documentos relevantes?				
1 B. Puntaje:					

2. Accesibilidad y disponibilidad de métodos, procedimientos y/o instrumentos (MT)

Aspectos organizacionales

En las siguientes preguntas, Usted evaluará si la caja de herramientas del SNV contiene suficientes herramientas, instrumentos, métodos y procedimientos para operacionalizar / lograr la política de género.

2. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
2.1	¿Actualiza la organización regularmente la política de género? ¿Con cuánta frecuencia?				
2.2	¿Tiene la organización suficiente información y práctica en el uso de instrumentos para realizar un análisis de género e incorporar las conclusiones de los mismos en todo los programas y prácticas de asesoría?				
2.3	¿Se han hecho arreglos adecuados para permitir el libre flujo e intercambio de información y experiencias dentro del programa del país o de la región? Si la respuesta es afirmativa: ¿son adecuados estos arreglos?				
2.4	¿Asegura el control de calidad interna del SNV, la calidad de la implementación de la política de género en la organización?				
2.5	¿Se monitorea sistemáticamente la calidad de la integración de género y el empoderamiento de las mujeres en informes anuales, trimestrales, etc?				
2.6	¿Han sido considerados los asuntos de género en los acuerdos de trabajo / delegación entre los líderes de equipo y los asesores con respecto a la planificación financiera, planificación de recursos humanos y planificación general?				
2.7	¿Hay recursos suficientes (humanos/ financieros) y en uso para alcanzar las metas de la política de género?				
2.8	¿Ofrece la organización oportunidades (desarrollo de la capacidad, capacitación, apoyo directo/backstopping, literatural) para fortalecer el conocimiento y la visión sobre temas de género en su área profesional?				
2.9	¿Usa el staff de programa conocimientos específicos con respecto a su país / región para mejorar la igualdad de género en sus prácticas diarias de asesoría?				
2 Puntaje:					

3. Capacidad de los/as empleados/as (MT)

Aspectos personales

El enfoque del SNV es trabajar de manera integral. Esto implica que se espera de los empleados que apliquen una perspectiva de género en su trabajo. En las siguientes preguntas, Usted evaluará su propia capacidad profesional para hacerlo.

3. Aspectos personales		3	2	1	0
3.1	Se espera de usted, como miembro del staff, que introduzca un enfoque de género en diferentes fases del diseño y ejecución del programa y práctica de asesoría. ¿Llena usted estas expectativas?				
3.2	¿Tiene usted suficientes conocimientos sobre los temas relacionados con la integración de género y el empoderamiento de las mujeres como para asesorar a otros?				
3.3	¿Conoce usted las herramientas y los métodos disponibles para lograr la integración de género en su trabajo?				
3.4	¿Ha usado en su trabajo las herramientas y los métodos disponibles para lograr la integración de género?				
3.5	¿Se siente capaz de evaluar si la política de género ha sido adecuadamente traducida en los recursos necesarios para su implementación: presupuesto, personal, condiciones?				
3.6	¿Puede usted dar retroalimentación a los asesores, colegas y organizaciones socio-clientes en lo concerniente a las políticas de género y su implementación?				
3.7	¿Integra usted género de manera explícita en el trabajo, por ejemplo en la selección de actividades, selección de métodos / enfoques usados, etc.?				
3.8	¿Es usted capaz de formular criterios de selección y preguntas bien dirigidas para evaluar la capacidad / las competencias de candidatos en temas de género en procesos de reclutamiento, propuestas de proyectos, etc.?				
3.9	¿Pide usted retroalimentación al personal del programa (colegas en la gerencia) y/o a las organizaciones socio-clientes cuando quiere integrar aspectos de género en su trabajo?				
3.10	¿Hace usted uso oportuno y efectivo de pericia externa con relación a género (consultores en género, backstopping, pericias disponibles internamente)?				
3 Puntaje:					

4. Cultura organizacional (MT)

La cultura organizacional del SNV es la suma de cómo los trabajadores en conjunto "hacen su trabajo". Define cómo SNV funciona como organización.

Evalúe, a través de las siguientes preguntas, cómo Usted contribuye personalmente a la cultura organizacional del SNV, cómo el SNV como organización maneja género en la cultura organizacional y cómo se expresa esto en los contactos con las organizaciones socio-clientes.

4.A. Aspectos personales		3	2	1	0
4 A.1	¿Cuánta atención da usted para asegurar relaciones respetuosas entre hombres y mujeres en su equipo?				
4 A.2	¿Ha usted emprendido acciones para identificar intereses y cuellos de botella existentes en el personal del programa y empleados/as?				
4 A.3	¿Al identificar cuellos de botella en relación con el personal femenino, toma acción?				
4 A. Puntaje:					

4 B. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
4 B.1	¿Toma SNV las medidas correspondientes para desalentar expresiones de desigualdad o irrespeto de género tales como en protectores de pantalla, programas, chistes, etc.?				
4 B.2	¿Tiene el SNV una política activa para promover la igualdad de género y el respeto por la diversidad en la toma de decisiones, comportamiento, ética de trabajo e información? Si es así, cómo califica su efectividad?				
4 B.3	¿Tiene el SNV políticas y prácticas apropiadas para prevenir o enfrentar el acoso en el lugar de trabajo? Si es así, cómo califica su efectividad?				
4 B.4	¿Ha removido el SNV los obstáculos de modo que todas las funciones puedan ser realizadas por mujeres y hombres? Si es así, cómo ha sido realizado?				
4 B. Puntaje:					

5. Prestación de servicios a los clientes (MT)

5.A. Aspectos personales		3	2	1	0
5 A.1	¿Ha Usted llevado a cabo actividades para identificar los intereses o cuellos de botella existentes en las organizaciones socio-clientes para trabajar de una manera sensible a género?				
5 A.2	¿Cuántas veces entabla Usted un diálogo con las organizaciones socio-clientes sobre cuestiones de política de género?				
5 A.3	¿Cuántas veces habla Usted cuestiones de género con el MT en relación a (posibles) organizaciones socio-clientes?				
5 A. Puntaje:					

5.B. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
5 B.1	¿Cuántas veces ofrece SNV La Haya retroalimentación sobre la selección de organizaciones socio-clientes desde una perspectiva de género?				
5 B.2	¿Cuántas veces realiza el MT discusiones sobre la selección de organizaciones socio-clientes y la prestación de servicios a organizaciones socio-clientes con relación a igualdad de género?				
5 B. Puntaje:					

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.2 - ASESORES

Cuestionario para los asesores

PUNTAJE:

Puntaje más alto posible (muy importante, completamente, etc.) 3

Puntaje más bajo posible (no en lo absoluto) 0

1. Pericia profesional y visión

A. Aspectos personales

Una visión coherente de los problemas y soluciones en la profesión / especialidad, estructura el conocimiento profesional. En las siguientes preguntas, Usted evaluará su visión y su conocimiento sobre género.

1 A. Aspectos personales		3	2	1	0
1 A.1	¿Tiene el SNV-país una visión de igualdad de género? ¿Hasta qué grado pone usted en práctica esa visión?				
1 A.2	¿Puede resumir en cinco frases la política de género del SNV? ¿Refleja su resumen la política de género del SNV?				
1 A.3	¿Cuántos de los documentos relevantes ha leído?				
1 A.4	¿Considera que la política de género del SNV es importante para el logro de los objetivos nacionales del SNV?				
1 A.5	¿Puede usted explicar la política de género a las organizaciones socio-clientes o a sus colegas?				
1 A. Puntaje:					

1 B. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
1 B.1	¿Ofrece la organización suficientes oportunidades (desarrollo de la capacidad, capacitación, apoyo directo/ backstopping (apoyo técnico), literatura) para fortalecer el conocimiento y la visión sobre temas de género en su área profesional?				

1 B.2	¿Ha expresado el SNV claramente su política de igualdad de género / empoderamiento de las mujeres en el proceso de su selección (reclutamiento, entrevista)?				
1 B.3	¿El SNV ha probado sus competencias / visión sobre igualdad de género / empoderamiento de las mujeres en el proceso de selección?				
1 B. Puntaje:					

2. Disponibilidad de métodos, procedimientos y/o instrumentos (asesores)

Aspectos organizacionales

En las preguntas siguientes, Usted evaluará si la caja de herramientas del SNV contiene suficientes herramientas, instrumentos, métodos y procedimientos para operacionalizar / lograr la política de género.

2. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
2.1	¿Tiene la organización suficiente información de y práctica en el uso de instrumentos para realizar un análisis de género e incorporar las conclusiones de los mismos en todo los programas y las prácticas de asesoría? Basado en su respuesta, ¿En su opinión, es la organización capaz en este sentido?				
2.2	¿El SNV le ha dado a usted como empleado suficiente información sobre los posibles métodos e instrumentos a ser usados en la integración de género en su trabajo diario?				
2.3	¿Se han hecho arreglos adecuados para permitir el libre flujo e intercambio de información y experiencias dentro del programa del país o de la región? Si la respuesta es afirmativa: ¿son adecuados estos arreglos?				
2.4	¿Están los temas de género integrados en los sistemas que usted usa: formatos para informes, descripción de puesto y tareas (FTB), protocolos para evaluaciones, etc.?				
2.5	¿Han sido considerados los asuntos de género en los acuerdos de trabajo / delegación entre los líderes de equipo y los asesores con respecto a la planificación financiera, planificación de recursos humanos y planificación general?				
2.6	¿Hay recursos suficientes (humanos/financieros) para alcanzar las metas de la política de género?				

2.7	¿Usa el staff de programa conocimientos específicos con respecto al país/región para mejorar/adaptar ciertas actividades en su trabajo diario?				
2.8	¿Recibe usted retroalimentación positiva del staff al tratar de integrar temas de género en su trabajo?				
2.9	¿Es apreciado y/o promovido el uso efectivo y oportuno de la pericia externa concerniente a género (consultores en género, backstopping, pericia disponible internamente)?				
2.10	¿Es la calidad de la integración de género y el empoderamiento de las mujeres sistemáticamente monitoreada en informes anuales y trimestrales?				
2 Puntaje:					

3. Capacidad de los empleados (asesores)

Aspectos personales

El enfoque del SNV es trabajar de manera integral. Esto implica que se espera de los empleados que apliquen una perspectiva de género en su trabajo. En las siguientes preguntas, Usted evaluará su propia capacidad profesional para hacerlo.

3. Aspectos personales		3	2	1	0
3.1	¿Tiene usted suficientes conocimientos en género en su campo de trabajo para responder a preguntas de las organizaciones socio-clientes, colegas, y subalternos?				
3.2	¿Se siente capaz de evaluar si la política de género ha sido adecuadamente traducida en los recursos necesarios para su implementación: presupuesto, personal, condiciones?				
3.3	¿Puede usted ofrecer asistencia en políticas de género y su implementación a colegas, personas que trabajan en la comunidad / promotores, u organizaciones socio-clientes así como dar retroalimentación de los resultados obtenidos durante las reuniones de equipo, etc.?				
3.4	¿Integra usted el enfoque de género de manera explícita en actividades relacionadas con procesos de trabajo, por ejemplo en la elaboración de propuestas, selección de actividades, selección de métodos y/o enfoques usados, etc.?				

3.5	¿Cuántas veces formula y usa preguntas bien-dirigidas para evaluar la competencia de los empleados/as (candidatos) en temas de género?				
3.6	¿Ha hecho algo para actualizar su conocimiento profesional sobre género?				
3.7	¿Ha realizado actividades adecuadas para identificar intereses y cuellos de botella existentes de staff y empleados de las organizaciones socio-clientes?				
3 Puntaje:					

4. Cultura de la organización (asesores)

La cultura organizacional del SNV es la suma de cómo los trabajadores en conjunto “hacen su trabajo” y define como “hacemos las cosas aquí”.

Evalúe, a través de las siguientes preguntas, cómo Usted personalmente contribuye a la cultura organizacional del SNV, cómo el SNV como organización maneja género en la cultura organizacional y cómo esto se expresa en los contactos con las organizaciones socio-clientes.

4 A. Aspectos personales		3	2	1	0
4 A.1	¿Cuánta atención da usted para asegurar relaciones respetuosas entre hombres y mujeres en su equipo?				
4 A.2	¿Al identificar cuellos de botella en relación con el personal femenino, toma acción?				
4 A Puntaje:					

4 B. Aspectos organizacionales		3	2	1	0
4 B.1	¿Tiene el SNV políticas y prácticas apropiadas para prevenir o enfrentar el acoso en el lugar de trabajo?				
4 B.2	¿Ha removido el SNV los obstáculos de modo que todas las funciones puedan ser realizadas por mujeres y hombres?				
4 B Puntaje:					

5. Prestación de servicios a los clientes (asesores)

5 A. Aspectos personales		3	2	1	0
5 A.1	¿Cuántas veces entabló usted un diálogo con las organizaciones socio-clientes sobre cuestiones de política de género?				
5 A.2	¿Ha realizado actividades para identificar intereses y cuellos de botella existentes de organizaciones socio-clientes y empleados/as?				
5 A Puntaje:					

5 B. Aspectos personales		3	2	1	0
5 B.1	¿Tiene el contrato con las organizaciones socio-clientes cláusulas concernientes a la integración de género en la ejecución de actividades?				
5 B.2	Si se identifican cuellos de botella con relación al personal femenino de las organizaciones socio-clientes, ¿se hacen actividades de apoyo para la organización?				
5 B.3	¿El SNV le brinda retroalimentación sobre las cuestiones que enfrenta con las organizaciones socio-clientes relacionadas a género?				
5 B.4	¿Realiza el MT discusiones sobre la selección de organizaciones socio-clientes y prestación de servicios a estas organizaciones con relación a la igualdad de género?				
5 B. Puntaje:					

4.3 SELECCIÓN Y LOGRO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE MUJERES.

Objetivo Reflexionar sobre la selección de las organizaciones socio-clientes: cómo diferentes tipos de organizaciones pueden efectivamente contribuir a cambiar las relaciones de género. Los participantes aprenden cómo las organizaciones contribuyen a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y tienen una idea de los logros del programa del SNV en el área de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Se puede obtener información sobre C (integración en estrategia y actividades), G (apreciación por las organizaciones socio-clientes) y J (percepción de los logros) de la lista de chequeo en el capítulo 3.

Duración Dos horas

Participantes MT, equipo de asesores, organizaciones socio-clientes.

Método Los equipos clasifican el enfoque de género de las organizaciones con las que trabajan. Se repartirá una hoja como material de referencia (hoja de distribución 4.3).

Facilitación Los participantes deben ser llevados paso a paso a través del análisis: no es un método que pueden aplicar por sí mismos. Es importante que los participantes reflexionen sobre la situación real y no sobre la deseada. Si el grupo no ha hecho la prueba de conocimiento y conciencia, tómese el tiempo después del paso 1 para leer y discutir el significado de las diferentes perspectivas que pueden estar subyacentes a las actividades. Las perspectivas están presentadas en una hoja aparte que puede ser copiada para las personas participantes. Es recomendable explicar al principio, a donde llevará el ejercicio. Este método permite que los participantes pasen por todo el ciclo de aprendizaje si completan todos los pasos.

Preparación Los facilitadores necesitan preparar este ejercicio con suficiente anticipación. Se tienen que preparar todos los rotafolios y las copias con la información para cada participante. Cuando se trata de un grupo que tiene una conciencia muy limitada de género es recomendable hacer el ejercicio en sesión plenaria y no en grupos pequeños. El tamaño del grupo es importante: en la plenaria el grupo no debería sobrepasar un total de 10 participantes.

Materiales Rotafolios con las diferentes tablas (véanse las tablas abajo) pegadas a las paredes para que los participantes puedan llenar los resultados. Suficientes marcadores azules o negros.

Procedimiento Los participantes están divididos en equipos. Discuten entre ellos y luego escriben los resultados en los rotafolios preparados que luego serán usados para su presentación en plenaria.

Paso 1 Los participantes leen la información sobre perspectivas de género y desarrollo en la hoja relevante.

Paso 2 Los participantes clasifican la organización(es) con las que trabajan; seleccionan la perspectiva que mejor refleja la visión de la organización y explican por qué es aquí donde mejor encajan las actividades.

CLASIFICACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

	Perspectiva de integración	Perspectiva de empoderamiento de las mujeres	Perspectiva de desarrollo general (masculino)	Perspectiva de masculinidad
Organización A				
Organización B				
Organización C				
Organización D				

Paso 3 Los participantes discuten cuáles cambios en género son promovidos o alcanzados por esta perspectiva de parte de la organización.

Paso 4 Se discuten los cambios en la organización socio-cliente concerniente a su capacidad de trabajar de una forma sensible a género (competencias incrementadas del personal, desarrollo de política, política adecuada de personal, etc.)

- ¿Cuáles capacidades concernientes a integración de género han sido desarrolladas por el SNV, y cómo?

Paso 5 Los participantes discuten las oportunidades de cambio en las perspectivas y el mejoramiento del desempeño de la organización en igualdad de género y el empoderamiento de mujeres. Los últimos pasos pueden ser discutidos en plenaria o en pequeños grupos, dependiendo del tiempo disponible.

Conclusión y plan de acción Las conclusiones con respecto a la selección y el logro de las organizaciones socio-clientes se resumirá en la tabla abajo. Llene la tabla en conjunto con los participantes dando un máximo de 5 prioridades por cada área.

SELECCIÓN Y LOGROS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

Cierre de la sesión: los participantes apuntan lo que han aprendido en este ejercicio, para luego usar esta información en la sesión "aprender sobre aprender" (4.12).

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.3 - PARA LA CLASIFICACIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE MUJERES

Algunas definiciones:

Perspectiva de integración

La meta de las actividades con una perspectiva de integración es incluir la igualdad de género en todos los objetivos, actividades, sistemas, estructuras y asignación de recursos (humanos y financieros) de la organización. La igualdad

de género no es un tema secundario sino que dirige el desempeño de la organización y por lo tanto determina en parte las elecciones que hace la organización.

Perspectiva de empoderamiento de las mujeres

La meta de esta perspectiva es promover una posición igual de las mujeres en la sociedad y trabajar para conseguir esta meta a uno o más niveles:

Organizaciones:

- Promover y fortalecer la capacidad de las organizaciones de mujeres para actuar en pro del empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género,
- Promover y fortalecer la aptitud de las organizaciones de desarrollo y organizaciones del movimiento social para actuar en pro de los intereses del empoderamiento de las mujeres,
- Hacer efectiva la igualdad de género en el lugar de trabajo y promover condiciones laborales seguras y respetuosas.

Contexto institucional:

Promover cambios en las condiciones en la sociedad que subordinan a la mujer frente al hombre: leyes, sistemas de educación, participación política, violencia contra las mujeres, derechos humanos de las mujeres, etc.

Perspectiva de desarrollo general ("male" stream)

Es un enfoque de desarrollo que no presta atención a los sesgos de género que existen actualmente en la sociedad y por lo tanto favorece el desarrollo de los hombres frente al de las mujeres. En tales organizaciones son principalmente los hombres que participan en y se benefician de las actividades, porque las actividades emprendidas están vinculadas al dominio masculino y sus intereses o responsabilidades o porque las barreras y escollos para la participación femenina no han sido identificados y remediados. En ambos casos hay negligencia del sesgo de género.

Perspectiva de la masculinidad

Las organizaciones que trabajan con esta perspectiva tratan de cambiar las normas existentes en la sociedad en lo concerniente a la masculinidad y la feminidad. Trabajan principalmente con participantes masculinos y tratan de cambiar la sociedad hacia una mayor igualdad de género, y normas y valores menos estereotípicos. El apoyo activo a la lucha de las mujeres por derechos iguales e igualdad de género también es parte de este enfoque.

4.4 EVALUACIÓN DE LA VALORACIÓN DE LA POLÍTICA DE GÉNERO POR LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES¹⁰

Objetivo Reflexionar acerca de la valoración por el socio / la organización socio-cliente a nivel de resultados (outcome). Se puede obtener información en G (valoración por organizaciones socio-clientes).

Duración Dos horas y media.

Participantes Organizaciones socio-clientes, equipo directivo, equipo de asesores.

Método Los equipos evalúan la valoración por las organizaciones socio-clientes. Se usará una hoja de referencia.

Facilitación Los participantes deben ser llevados paso a paso a través del análisis: no es un método que pueden aplicar por sí mismos. Es recomendable explicar al principio, a donde llevará el ejercicio. Este método permite que los participantes pasen por todo el ciclo de aprendizaje si completan todos los pasos.

Preparación Los facilitadores necesitan preparar este ejercicio con suficiente anticipación. Se tienen que preparar todos los rotafolios y los facilitadores deben poner el nombre de la organización socio-cliente o el grupo de organizaciones socio-clientes y actividades en las tablas. Una actividad ha sido definida como un conjunto específico y coherente de acciones (resultados) para lograr un resultado (outcome); meta específica para una organización socio-cliente o grupo de socios específicos. El resultado (outcome) ha sido definido como el cambio/incremento de una capacidad específica. Favor adaptar o responder las preguntas en la siguiente tabla.

Materiales Rotafolios con las diferentes tablas (véanse las tablas abajo) pegadas a las paredes para que los participantes puedan llenar los resultados. Debe haber suficientes marcadores disponibles.

Procedimiento Los participantes están divididos en equipos. Discuten entre ellos y luego escriben los resultados en los rotafolios preparados, que luego serán usados para presentar su análisis en plenaria.

Paso 1 Los participantes (sin o con asesores SNV o el MT) se dividen en equipos por organización socio-cliente. Discuten la política de género del SNV. Si no la conocen, se les será explicada.

Paso 2 Después de la discusión, los participantes llenan un formulario de valoración de la política de género. Por actividad, el socio asignará puntos, marcando solamente una casilla por pregunta.

Paso 3 Para todas las actividades, se calculará la calificación total del socio y luego se copiará las calificaciones en la hoja general de valoración (tabla 2).

¹⁰ Basado en: Measuring results of SNV support to capacity development. PMU/SNV, 2003.

FORMATO DE LA VALORACIÓN DE LA POLÍTICA DE GÉNERO POR LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES

Nombre de la organización socio-cliente: _____

Actividad: _____

Preguntas	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Observaciones
1 Familiaridad ¿Estaba familiarizado/ a con la política de género del SNV?	No	Un poco	La conozco muy bien	
2 Apropiación ¿Está de acuerdo con la política?	No	Algo	Casi completamente	
3 Comunicación /actitud ¿Considera que los asesores trabajan de acuerdo con la política (enfoque, estilo, manera de comunicación)?	No	Algo	Sí	
4 Aprendizaje ¿Cómo califica el proceso de aprendizaje concerniente a género de la colaboración con el SNV?	Malo	No muy bueno / ni muy malo	Bueno	
Relevancia ¿Contribuyen los servicios / asesoría que presta el SNV a la igualdad de género?	No	Algo	Sí	
Total puntaje	+	+	+	=

HOJA GENERAL DE LA VALORACIÓN POR LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES

Calificación de la valoración por organización socio-cliente		Familiaridad	Apropiación	Comunicación	Aprendizaje	Relevancia	Total
Socio a	Actividad 1						
	Actividad 2						
Socio b	Actividad 1						
Socio c							
Socio d							
Socio e							
Socio f							
Socio g							

Paso 4 Los participantes (socios y asesores SNV o MT) discuten los siguientes puntos:

- ¿Cuáles temas son apreciados por las organizaciones socio-clientes, y cuáles no? ¿Qué son los motivos para esta (falta de) apreciación?
- ¿Qué son las fortalezas y debilidades de la cartera, según el socio y según el equipo mismo? ¿Es bueno el SNV en aspectos específicos del desarrollo de la capacidad (enfocado en tarea, DO, DIO, DI)? ¿Por qué sí, o no? Véase la hoja de distribución 4.4.
- ¿Hay divergencias entre la evaluación del socio y las impresiones del SNV? ¿Cuáles son estas divergencias? ¿Cómo explicarlas, y cómo manejarlas?
- ¿Necesitan ajustes los acuerdos? Si es así, ¿en qué temas?

Conclusión y seguimiento

La conclusión con respecto a la valoración por las organizaciones socio-clientes se resume en la tabla siguiente. Llene la tabla en conjunto con los participantes, dando un máximo de 5 puntos por cada área.

EVALUACIÓN DE LA VALORACIÓN POR LAS ORGANIZACIONES SOCIO-CLIENTES

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

Cierre de la sesión: los participantes apuntan lo que han aprendido en este ejercicio, para luego usar esta información en la sesión "aprender sobre aprender" (4.12).

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.4

Nivel de desarrollo de la capacidad / tipos de apoyo

Nivel	Elaboración
Enfocado en la tarea <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo enfocado en la tarea (dentro de una organización) 	Apoyo a un grupo, unidad o departamento dentro de una organización para mejorar continuamente su desempeño en función del desempeño general de la organización. Este apoyo se podría dar o a la organización interna del cliente, la capacidad del cliente de relacionarse con otros (relaciones externas) y/ o la prestación de servicios hacia sus beneficiarios.
DO <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Organizacional (organización como entidad) 	El proceso de contribuir a la aptitud y los esfuerzos de una organización local para continuamente desarrollarse y mejorar su desempeño general hacia el alivio estructural de la pobreza.
DIO <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Inter-Organizacional 	El proceso de mejorar la efectividad colectiva de un grupo de organizaciones en sus esfuerzos de crear un ambiente facilitador para que sus miembros tengan un desempeño más efectivo hacia el alivio estructural de la pobreza.
DI <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Institucional (reglas de la sociedad) 	El proceso de contribuir al cambio estructural (en la estructura) de la sociedad y los patrones de comportamiento del cliente hacia el alivio estructural de la pobreza.

Intente clasificar cada una de las actividades en una de estas categorías. Si resulta que trabaja con un socio a diferentes niveles dentro de una actividad, hay que clasificarlo con el nivel que más aplica. Esta clasificación es un ejercicio interno del SNV.

Al clasificar las actividades uno debe preguntarse: ¿En qué tipo de contexto se realiza la actividad: es dentro del contexto de desarrollo organizacional, inter-organizacional, o institucional, o en el contexto de desarrollo enfocado en la tarea?

4.5 LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LA CEBOLLA DE HOFSTEDE¹¹

Objetivo Identificar y analizar los aspectos de la cultura de la organización que promueven u obstaculizan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la organización. Se puede obtener información sobre I (Cultura Organizacional) de la lista de chequeo en el capítulo 3.

Duración Dos horas

Participantes El ejercicio funciona mejor cuando se realiza con el grupo de trabajo en género y/o la comisión de país, ya que son grupos representativos de la organización. Este ejercicio también es muy importante para el personal de apoyo. En las palabras de un director, ellos son los más indicados para explicar cómo funciona la organización.

Método Con el uso de la metáfora de una cebolla se descubren las diferentes capas de la organización hasta alcanzar la médula (el alma) de la cultura organizacional.

Facilitación Es importante en este método que el facilitador cree un ambiente de confianza y confidencialidad. Los asuntos de la cultura organizacional pueden ser delicados de modo que la confidencialidad es importante. Es mejor no sentarse alrededor de mesas sino en un círculo no muy grande para asegurar que todas las personas puedan verse. El segundo facilitador puede escribir los comentarios de las personas participantes en tarjetas que se colocan sobre la cebolla (diagrama). Este método permite pasar por todo el círculo del aprendizaje y puede resultar en una reflexión sobre los valores personales y organizacionales y la formulación de propuestas de cambio. El efecto del ejercicio puede fortalecerse si es seguido por el ejercicio de la organización ideal.

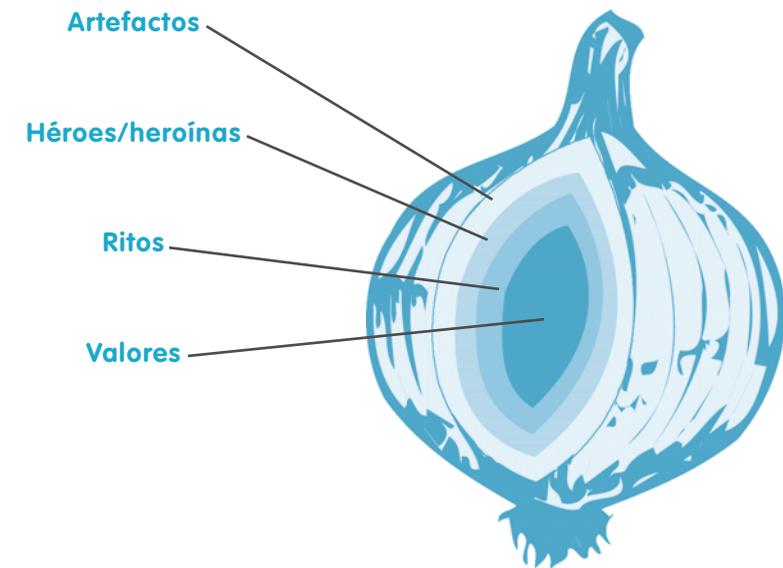
Preparación Para este ejercicio es muy importante tener una buena traducción de conceptos en el lenguaje local y usar ejemplos del contexto para explicar lo que se entiende por artefactos / expresiones / héroes / heroínas / y normas y valores.

Materiales Rotafolio con un dibujo grande de una cebolla, tarjetas pequeñas, marcadores negros, cinta adhesiva, sillas en círculo o petates sobre el suelo.

Procedimiento También es posible hacer este ejercicio en dos ciclos, primero uno con una cebolla "general" del SNV y luego otra cebolla "de género". Depende del tiempo y del grupo con los que se trabaje para decidir si vale la pena dividir el ejercicio en dos fases. La ventaja de las dos fases es que permite separar los temas de género de otros criterios de diversidad como raza, nacionalidad, Norte-Sur, etc. La cebolla consiste de cuatro capas cada una, representando un nivel de la cultura organizacional:

- Artefactos / símbolos son palabras, imágenes u objetos que tienen un significado únicamente o específicamente para los miembros de la organización.
- Heroínas y héroes son aquellas personas, reales o imaginarias, que tienen características que se tienen en alta estima dentro de la organización o que personifican la organización. Incluso figuras imaginarias pueden tener este papel.
- Ritos son las actividades colectivas que, estrictamente hablando, no son necesarias para concretar la serie de objetivos sino que son considerados esenciales a nivel social. Los ritos son prácticas que simbolizan lo que la organización es: refrigerios interminables, socialización de los viernes en la noche, reunión anual, etc.

¹¹ Basado en: Cultures and Organizations. Software of the mind. By Geert Hofstede (1991).



- Valores son las preferencias colectivas para hacer una cosa de cierta manera y no de otra.

Los artefactos, héroes y ritos representan las prácticas de las organizaciones. Los valores son el núcleo de la organización: son lo que fundamentalmente conforman las prácticas y son el modelo mental de la organización.

Paso 1 El grupo discute cuáles son los símbolos, héroes, ritos y valores de la organización. El facilitador lo escribe en tarjetas que se colocan en el rotafolio sobre la capa correspondiente de la cebolla. Véase la hoja de distribución 4.5 o la lista de chequeo en capítulo 3 (I: Cultura Organizacional) para estimular la discusión.

Paso 2 Los participantes discuten la imagen total de la organización que resulta de este ejercicio. ¿Es una organización que respeta a las mujeres tanto como a los hombres, a los nacionales como a los holandeses, a los asesores como al personal de apoyo?

Paso 3 ¿Hay aspectos de la cultura organizacional que las personas participantes desearían cambiar? ¿Hay más personas en la organización que opinan igual? ¿Cómo pueden concretarse estos cambios?

Conclusión y plan de acción

Las conclusiones con respecto a la cultura de la organización que promueven u obstaculizan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la organización, se resumirán en la tabla. Llene la tabla al final de esta sección en conjunto con los participantes dando un máximo de 5 prioridades para cada área.

CULTURA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A GÉNERO

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.5

Algunas de las siguientes preguntas pueden ayudar en este ejercicio, pero hay que enfocar en género¹² e intentar llegar al fondo.

Artefactos:

- ¿Qué palabras se les vienen a la mente al pensar en el SNV?
- ¿Asocia alguna imagen o metáfora con el SNV?
- ¿Son estas palabras e imágenes tan representativas para hombres como para mujeres?

Héroes/heroínas:

- ¿Quién puede ser considerada una persona ejemplar para el SNV, dentro o fuera de la organización?
- ¿Sugieren estos héroes ciertos mensajes sobre género?
- ¿Qué valores de la organización representan estas personas?
- ¿Hay también imágenes de villanos en la organización?

Ritos:

- ¿Cuáles son las actividades típicas de SNV?

- ¿Qué cosas hace el SNV de forma diferente, comparada con otras organizaciones?
- ¿Quiénes participan en las reuniones de SNV?
- ¿Cómo se comunican los empleados durante las horas de oficina?
- ¿Hay ritos sociales en la organización?
- ¿Con frecuencia participan juntos los empleados en las actividades?
- ¿Excluyen estas actividades a otra gente?
- ¿Le gusta o le molesta alguno de estos ritos?
- ¿Hay chistes típicos de SNV?
- ¿Es posible tanto para las mujeres como para los hombres participar en estos ritos?
- ¿Promueven los ritos un ambiente de trabajo seguro y respetuoso?

¹² Este ejercicio también puede enfocar en la multiculturalidad, con la adaptación de algunas de las preguntas.

Valores:

- ¿Cuáles son los valores más importantes de SNV, en su opinión?
- ¿Cuál es un valor que el SNV no tiene y que quisiera que tuviera?
- ¿Cuál de los valores es más importante para Usted? ¿Es suficientemente importante para determinar si se queda o deja de trabajar con el SNV?
- ¿Cómo expresa la organización su valor de igualdad de género?
- ¿Están todos los empleados comprometidos con este valor?
- ¿Cómo ven los grupos interesados el tema de género dentro de SNV?
- En el caso de que no le traten bien, ¿Sabría donde ir para presentar una queja? Se sentiría libre de hacerlo?
- ¿Considera que el SNV trata a todo su personal equitativamente: hombres y mujeres, personal de apoyo y asesores/cooperantes, personal nacional y extranjero?

4.6 EL EJERCICIO DE LA ORGANIZACIÓN IDEAL¹³

Objetivo Generar una visión de organización ideal donde se asegura la igualdad de género y proponer mecanismos para concretizar esta visión ideal en la organización. Se puede obtener información sobre I (Cultura Organizacional) y J (Percepción de los logros) de la lista de chequeo en el capítulo 3.

Duración Dos a dos y media horas

Participantes MT, equipos de asesores, grupo de trabajo en género, comisión de país y personal de apoyo.

Método Una discusión guiada en subgrupos y en plenaria para generar una visión ideal de la organización.

Facilitación Se divide los participantes en grupos pequeños para promover cierto nivel de confidencialidad. Es a veces difícil para los participantes imaginarse un caso ideal; tienden a quedarse muy cerca de la situación real. Por lo tanto los facilitadores deben fomentar la libertad de pensar y de soñar. En la discusión plenaria la persona que facilita puede preguntar inquisitivamente: ¿Qué sería un beneficio real para la organización? ¿Esto beneficiaría también a Usted?, ¿Por qué sí o por qué no?, ¿Está satisfecho con la situación actual? ¿Por qué? Este método permite que los participantes completen el círculo de aprendizaje.

Preparación Coloque hojas grandes de papel sobre la pared en las cuales se apuntarán las respuestas de los participantes. Se necesita una hoja por pregunta. Tener listas fotocopias de la hoja de distribución 4.6 para entregar a los participantes.

¹³ Basado en: The fifth discipline, por Peter Senge y otros (1995).

Materiales Tarjetas pequeñas, cuatro rotafolios, marcadores negros suficientes y cinta adhesiva.

Procedimiento Trabajo en grupo.

Paso 1 Discusión de las preguntas planteadas en la fotocopia entregada, en pequeños grupos.

Paso 2 Los participantes presentan sus conclusiones en la sesión plenaria en una "pared de la visión" dividida en cuatro secciones:

- la situación ideal,
- beneficios personales,
- la situación real, y
- mejoras.

Paso 3 Diálogo entre los participantes sobre las conclusiones de los grupos individuales y de las diferencias más importantes entre la situación ideal y la real.

Paso 4 Los participantes discuten en mayor detalle las propuestas para mejoras.

Conclusión y plan de acción La discusión sobre la organización ideal se enfocará más en género hacia el final, las conclusiones sobre la organización se resumen en la tabla abajo. Llene la tabla en conjunto con los participantes dando un máximo de 5 prioridades para cada área.

ORGANIZACIÓN IDEAL

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.6

Para el ejercicio de la organización ideal

Situación ideal:

Al responder las siguientes preguntas hay que explicar cómo percibiría una organización capaz de integrar género en todas sus actividades y cultura organizacional:

- ¿Cuál sería su reputación?
- ¿Qué contribuciones haría?
- ¿Qué valores incorporaría?
- ¿Qué misión tendría?
- ¿Cómo cooperaría e interactuaría la gente dentro de la organización?
- ¿Cómo se manejaría la gente que trabaja dentro de la organización: los éxitos y los fracasos?
- ¿Cómo se organizaría la toma de decisiones?
- ¿Cuáles serían los tabús?

Beneficios y contribuciones personales

- Si usted estuviera trabajando en esa organización, ¿Qué esperaría o en qué desearía beneficiarse de ella?
- ¿Cómo se expandiría su propia visión personal?
- ¿Cómo contribuiría a la organización ideal?

Situación real

- ¿Tiene el SNV en su país alguna de las características recién descritas por usted?
- ¿De las características que no tiene, cuáles son las más importantes para usted?

Mejoras

- ¿Tiene usted alguna idea de cómo incorporarlas?
- ¿Qué otras mejoras considera necesarias para que sea una organización de género?

4.7 EL EJERCICIO DE MAPEO MENTAL

Objetivo Para entender por qué y cómo las decisiones relacionadas con la integración de género y el empoderamiento de las mujeres han sido tomadas o no. Para ello se realizará un inventario de los tipos de decisiones y responsabilidades que se toman o se asignan en un programa de país o un subprograma regional con relación a la igualdad de género.

Se puede conseguir información sobre D (Pericia), E (Gestión de Conocimientos), H (Toma de decisiones), e I (Cultura organizacional) de la lista de chequeo en el capítulo 3¹⁴

Duración Dos horas

Método Se desarrolla una red que refleja los diferentes pasos y actores en un proceso de toma de decisiones en relación con igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Participantes Equipos de asesores y MT

Facilitación Este método puede ayudar a la gente a trazar la historia de la implementación de la igualdad de género de la organización y ver interrelaciones. También puede ayudar a los participantes a ver qué tipo de decisiones o responsabilidades se debe tomar en el futuro para asegurar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Dibujarlo lleva a una mejor imagen visual que escribirlo y hace visible otras "capas" mentales de la gente. Por ello se recomienda invitar a los participantes para que usen dibujos y texto. Este método permite a los participantes pasar por todo el ciclo de aprendizaje.

Preparación Sesión plenaria o división en dos grupos si existen claras diferencias en el grupo. Si el grupo es pequeño se puede pedir a cada individuo que dibuje su propio mapa mental y compartirlo más tarde. El ejercicio puede incluir una perspectiva histórica únicamente cuando haya personas "veteranas" en el grupo. Es una buena idea empezar con una memoria de las decisiones que fueron tomadas en el pasado e incluir diferentes niveles: nacional, regional y de la organización. Es importante analizar algunas relaciones causa-efecto. Los participantes pueden escoger la decisión más importante y desarrollar una tabla de la evolución de la misma. También es posible usar el ejercicio de mapeo mental como herramienta de planificación que sirve de ayuda para las decisiones que se deben tomar en el futuro. Dependiendo de las perspectivas históricas o futuras se puede terminar en 3 o 4 fases.

Los facilitadores deben saber qué decisiones fueron tomados en el transcurso del tiempo concerniente a la integración de género en el programa. Pueden ayudar a iniciar la sesión dando ejemplos del programa y su contexto. Una cronología histórica (ejercicio 4.9) colocada en un afiche en la pared puede ayudar también a dar algunas ideas.

Materiales Rotafolios y marcadores

¹⁴ En organizaciones con procedimientos formalizados se puede usar un método alternativo: el organigrama del MDF. Esta herramienta ofrece una manera más estructurada de analizar un momento específico de la toma de decisiones y hace más visibles a los cuellos de botella.

Procedimiento

Paso 1 El facilitador escribe en el centro de un papelote: "Decisiones sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres" o, en retrospectiva, conceptos usados en periodos anteriores.

Paso 2 Luego invite a los participantes a identificar el principal tipo de decisiones / opciones que esto involucra. El facilitador lo escribe o lo dibuja con símbolos en los rayos que salen del centro.

Paso 3 Para cada uno de los rayos, se les pide a los participantes pensar en las decisiones / responsabilidades más pequeñas y detalladas que deben ser tomadas para permitir que la decisión / opción principal se realice. Estas son agregadas a los rayos correspondientes.

Paso 4 Ahora identifique para cada una de las decisiones, empezando con las menores, quién toma las decisiones y en cooperación con quién.

Paso 5 Al terminar el dibujo, el grupo reflexiona sobre la imagen y los temas que aparecen:

- ¿Las decisiones / responsabilidades se distribuyen equitativamente en la organización y el personal involucrado?
- ¿La toma de decisiones y la distribución de responsabilidades aseguran que se cumple el objetivo de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres?
- ¿Es la decisión compartida con toda(s) la(s) organización(es) y con todas las personas involucradas?
- ¿Qué tipo de decisiones / responsabilidades no se toman o no se ejecutan?
- ¿Qué hay que mejorar?
- Si el ejercicio se realiza con una perspectiva al futuro, las preguntas enfocan en el compromiso necesario para asumir las responsabilidades requeridas.

Conclusión y plan de acción

Las conclusiones con respecto a la toma de decisiones se resumen en la tabla. Llene cada tabla en conjunto con los participantes dando un máximo de 5 prioridades para cada área.

MAPEO MENTAL		
Ejercicio _____ Grupo _____		
Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

Cierre de la sesión: los participantes apuntan lo que han aprendido en este ejercicio, para luego usar esta información en la sesión “aprender sobre aprender” (4.12).

FIGURA: DIAGRAMA TELARAÑA (RED) EN EL EJERCICIO DE MAPEO MENTAL



4.8 DIAGRAMA DE VENN

Objetivo Identificar y analizar los grupos externos e internos interesados en el programa / cartera del SNV que faciliten u obstaculicen el objetivo de SNV relativo a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Este método permite a los participantes obtener información sobre A (movimiento de mujeres), C (integración en estrategia y actividades) y G (valoración de las organizaciones socio-clientes) de la lista de chequeo en el capítulo 3.

Duración Dos horas

Participantes Management Team (MT) y equipo de asesores

Método Dibujar un diagrama que indica a los actores y su proximidad / lejanía del y dentro del programa de SNV. Si el grupo es grande, será dividido en sub-grupos y los resultados serán discutidos en plenaria.

Facilitación Probablemente no se necesita mucha facilitación ya que es una herramienta muy conocida de sondeo rural participativo (PRA, por sus siglas en inglés). La apropiación de los resultados por los participantes puede aumentar si un miembro del equipo

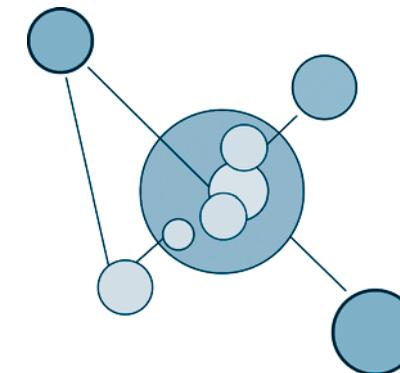
que conozca el método facilita el ejercicio (es posible por ej. dejar al MT solo cuando hacen el diagrama de Venn). Este método permite pasar por las etapas de análisis, observación y generalización del ciclo de aprendizaje basado en experiencias. Cuando se formulan propuestas para mejoras, también se puede alcanzar la última etapa del ciclo.

Preparación Prepare un rotafolio con un círculo en el medio que diga “El objetivo SNV de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres”. Los participantes pueden hacer el diagrama de Venn desde ahí.

Materiales Rotafolios, marcadores

Procedimiento Entregue a cada grupo un rotafolio o, al realizar el ejercicio en una plenaria, pegue un rotafolio a la pared. Dibuje un círculo grande en el centro de una hoja grande de papel que representa el objetivo de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE VENN:



Paso 1 Instituciones Internas

Lista de instituciones (personas, grupos de gente, programas) que existen en la organización en un contexto particular. Esto puede ser el programa nacional, o las carteras.

Dentro del círculo grande se dibujan círculos más pequeños que representan a cada una de las instituciones locales en la lista. El tamaño de cada círculo indica la importancia percibida de la institución.

Se escribe los nombres respectivos de las instituciones dentro de cada círculo.

Paso 2 Relaciones entre las instituciones internas:

¿Colaboran entre ellas? ¿Cómo colaboran con otras instituciones?

- Dibujar una línea entre dos círculos para representar una relación (colaboración, consulta, toma de decisión, membresía).
- Indicar la dirección de la relación con una flecha.
- Describir la naturaleza de la relación sobre la línea.

Paso 3 Organizaciones externas

Se hace una lista de organizaciones externas que tienen contacto con la organización:

- ¿Cuán sensibles a género son estas organizaciones? (Véase la hoja de distribución 4.8).

Dibujar las organizaciones sensibles a género en rojo y las otras en negro. El tamaño del círculo indica la importancia de la colaboración con el SNV. También hay que indicar si facilitan u obstaculizan la política de género de SNV.

Paso 4 Relación entre instituciones externas y SNV

Los participantes discuten la relación entre las instituciones externas y las instituciones de SNV.

- ¿Quién dentro de SNV trabaja con la organización externa?
- ¿Quién tomó la iniciativa en la relación?
- ¿Quién hace qué en esa colaboración?
- ¿Está la colaboración con las organizaciones sensibles a género, explícitamente relacionada con temas de género?

Los participantes dibujan una línea entre las organizaciones externas y las internas para indicar con quién, o con qué grupo u organización o estructura de toma de decisiones trabaja la institución externa.

Conclusión y plan de acción

Los participantes discuten en plenaria qué posibilidades ofrece esta red institucional para lograr la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a través de la cooperación.

Los participantes formulan propuestas para mejoras, concernientes a la selección de socio-clientes y/o el contenido de la cooperación.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

Ejercicio _____

Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Plan de acción

Cierre de la sesión: los participantes apuntan lo que han aprendido en este ejercicio, para luego usar esta información en la sesión "aprender sobre aprender" (4.12).

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.8**Tipificación de género de las instituciones¹⁵****Ciegas al Género**

No hay reconocimiento de las diferencias de género; los supuestos son a favor de las relaciones existentes de género.

- Respuesta típica de la gerencia / grupo dominante:
Defensiva; fácilmente acusado; aislado por el poder.
- Respuesta típica de otros empleados(as) / grupos subdominantes:
Pasivo; falta de conciencia.

Conciencia de Género

Reconocimiento de las diferencias de género pero no hay conciencia, o poca traducción a la práctica.

- Respuesta típica de la gerencia / grupo dominante:
Se siente atacado; intimidado, a veces demasiado impresionado y ansioso por ser "políticamente correcto".
- Respuesta típica de otros empleados(as) / grupos subdominantes:
Cada vez más consciente pero con miedo de perturbar la situación; otros se sienten amenazados por el cambio, y convierten al agente de cambio en el culpable

Redistribución de Género

Las intervenciones que intentan transformar las distribuciones existentes para crear una relación más balanceada entre mujeres y hombres.

- Respuesta típica de la gerencia / grupo dominante:
Se preocupa por la imagen organizacional de género; está interesado en establecer alianzas con agentes de cambio; requieren apoyo en el desarrollo y la implementación de políticas.
- Respuesta típica de otros empleados(as) / grupos subdominantes:
Preparados para apoyar a la gerencia; requieren habilidades y herramientas para llevar las políticas a la práctica.

¹⁵Gender and organizational change. Bridging the gap between policy and practice. Por Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Ireen. (1997)

4.9 ANÁLISIS FODA

Objetivo Evaluar las fortalezas y debilidades de una organización desde una perspectiva de género y combinarlo con un análisis de oportunidades y limitantes en el contexto de la organización.

Este método puede ayudar a obtener información sobre todos los puntos de la lista de chequeo del capítulo 3. Véase también la lista de chequeo en la hoja de distribución acompañante.

Duración Tres horas

Participantes MT, equipo de asesores, grupo de trabajo en género, comisión de país.

Método Se utiliza el marco de los siguientes cuatro elementos para guiar la sistematización: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Facilitación Este ejercicio puede ser realizado en plenaria o en grupos más pequeños con intercambio en plenaria. Los participantes analizan primero las debilidades y fortalezas de su propia organización con la ayuda de la lista para análisis organizacional (hoja de distribución 4.9). Después, identifican las oportunidades y limitantes del contexto. Esto puede hacerse en rotafolios donde se ha dibujado la cruz FODA. Se seguirá con un intercambio en plenaria, ya que los participantes generalmente están familiarizados con este método, pueden hacerlo solos, mientras que los facilitadores pueden ser observadores(as) o "abogados(as) del diablo". Se puede pasar por todo el círculo de aprendizaje si se incluye también la fase final de la determinación de estrategias.

Materiales Rotafolios, lista de análisis organizacional, marcadores (preferiblemente de dos colores), guía para FODA (en fotocopia).

Procedimiento

Paso 1 Los participantes analizan primero las fortalezas y debilidades de su propio programa con la ayuda de la lista para análisis organizacional. Luego, identifican las oportunidades y limitantes del contexto.

Paso 2 Los participantes se preguntarán lo siguiente:

- ¿Cómo podemos fortalecer nuestras fortalezas?
- ¿Cómo podemos reducir nuestras debilidades?
- ¿Cómo podemos usar las oportunidades?
- ¿Cómo podemos superar las limitaciones?

Conclusión y plan de acción Basado en este análisis, los participantes llenan la tabla dando un máximo de 5 prioridades para las fortalezas, debilidades, oportunidades y limitantes, e identifican las actividades estratégicas más importantes para fortalecer el desempeño de la organización con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A GÉNERO

Ejercicio _____ Grupo _____

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Limitantes	Recomendaciones

Cierre de la sesión: los participantes apuntan lo que han aprendido en este ejercicio, para luego usar esta información en la sesión "aprender sobre aprender" (4.12).

HOJA DE DISTRIBUCIÓN 4.9

Lista de chequeo para el análisis organizacional

CONDICIÓN (LEGAL) Y PERFIL	Estatus legal de la organización, perfil de la organización. Identidad corporativa.
RELACIONES EXTERNAS	Cooperación con otras organizaciones, establecimiento de redes.
MISIÓN	La lógica detrás de la existencia de la organización.
OBJETIVOS	Lo que la organización quiere conseguir.
ESTRATEGIAS	La manera en que la organización quiere alcanzar sus objetivos.
ACTIVIDADES (PROGRAMA)	Tareas llevadas a cabo por la organización para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos. Los productos de la organización.
ESTRUCTURA	Organigrama; posiciones en la organización, la distribución de tareas; responsabilidad y autoridad.
SISTEMA	Procedimientos y herramientas para el análisis, planificación, monitoreo y evaluación del programa. Procesos de toma de decisiones dentro de la organización.

PERSONAL	Personal dentro de la organización; reclutamiento, perspectivas de carrera, selección y oportunidades de capacitación.
CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	Conocimiento e información disponible y asequible dentro de la organización.
RECURSOS	Financieros, materiales y de infraestructura.
CULTURA	Actitudes, comportamientos, normas y valores del personal de la organización; la identidad y la historia de la organización.

4.10 CRONOLOGÍA HISTÓRICA

Objetivo Una cronología histórica permitirá a los participantes obtener una visión general de la historia del desarrollo e implementación de las políticas de género en el programa del país. Este método puede cubrir todos los temas de la lista de chequeo en el capítulo 3.

Duración Una hora o menos (dependiendo de las cronologías existentes de otros talleres y el material de base en el archivo de evaluación).

Participantes Todos los equipos

Método Reflexión grupal sobre eventos históricos (reuniones, gente, documentos, etc.) relacionados con género / mujeres en el programa del SNV y la ubicación de éstos en una línea cronológica.

Facilitación El facilitador invita a las personas participantes a ser lo más creativo posible en contar eventos históricos. Algunos "veteranos" en el grupo pueden ayudar con información sobre la historia. El ejercicio ayuda a visualizar el ciclo de aprendizaje. Es un buen ejercicio de calentamiento. La cronología histórica puede también usarse como un proceso continuo de construcción; si se coloca la línea cronológica en el lugar donde se hace el taller, puede ser gradualmente complementada por todos los participantes y luego ser usada para ilustrar y apuntalar los hallazgos de la evaluación y el plan de acción. A veces también es posible (lo que depende del nivel de información disponible en el grupo) hacer una línea cronológica que refleje y compare los cambios de la oficina central del SNV y los cambios de los programas a nivel de país. Este ejercicio está limitado a las dos primeras etapas del círculo de aprendizaje: experiencias y reflexión.

Materiales Rollo de papel café o varios rotafolios pegados en la pared, marcadores, tarjetas.

Procedimiento Se complementa la línea cronológica. Por supuesto que se puede hacer una línea cronológica más creativa y con más imágenes y dibujos que texto. También es posible insertar varias líneas tales como: el contexto global, el país, SNV nivel corporativo, SNV-País. De esta forma las tendencias y eventos importantes a nivel mundial pueden ser comparados con la actividad de SNV a nivel de país.

Ejemplo de una cronología histórica

1983	Primera reunión de directores en el que se plantea el tema de mujeres .
1985	Primer informe sobre mujeres y desarrollo.
1986	Nombramiento de las primeras mujeres directoras
1989	Documento de políticas.
1991-1992	Documento sobre género / salud, crédito, ambiente.
1992	Nombramiento de especialista en género y desarrollo y capacitación en género para asesores / cooperantes.
1994	"Creando espacios para mujeres, género y desarrollo".
1993	Especialistas y asesoras/es de género nombrados en las oficinas nacionales.
1995	Seguimiento y evaluación desde una perspectiva de género.
1995	Conferencia de mujeres en Beijing.
1996	Investigación y publicación: "Anclaje de cambio".
1997	Plan empresarial de SNV.
1997	Medición de calidad de género.
1998	"Nota estratégica de igualdad de género".
1998	Términos del puesto de género en la oficina central.
1999	Inicio del desarrollo de la auditoría de género.

4.11 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS INDIVIDUALES O GRUPALES

Objetivo Recoger información sobre el programa evaluado. Este método puede ser usado para obtener información sobre todos los puntos de la lista de chequeo del capítulo 3.

Participantes Todos los equipos. Las personas que trabajan para el SNV en la fase preparatoria de talleres (por ej. el director nacional); personas que trabajan para organizaciones clientes y otras con las que el SNV mantiene contactos; otras personas consideradas informantes clave.

Duración Una a tres horas

Método Entrevistas estructuradas por preguntas que provienen de la información obtenida del archivo de evaluación, el análisis de la lista de chequeo o análisis FODA, y otras fuentes.

Facilitación Al empezar con una entrevista siempre es necesario explicar el propósito de ésta, el enfoque de la AEG y la función que tiene la entrevista en la metodología y el proceso. Las entrevistas internas de SNV generalmente tendrán lugar al comienzo de la auto-evaluación para obtener información que puede servir para preparar los talleres. Las entrevistas externas generalmente tendrán lugar al final de la AEG para revisar la información y para comprender mejor el contexto. Un ejemplo de preguntas para la entrevista se puede encontrar más adelante. Los informes de las entrevistas deben ser agregados al archivo de información, pero deben permanecer confidenciales para el equipo AEG.

Material Las preguntas se basan en los temas seleccionados (véase lista de chequeo capítulo 3) o en la información inicial recopilada del archivo de evaluación y otras fuentes de información.

Ejemplo: Preguntas para una organización-red de género y desarrollo

- ¿Qué es según Usted la política de género en el SNV?
- ¿Cómo le ha informado el SNV sobre su política?
- ¿Cómo ha informado Usted al SNV y a otros socios acerca de los objetivos de género de su red?
- ¿Cómo ve una política de género en el contexto real del país?
- ¿Las herramientas que Usted utiliza son adaptadas a la realidad local y cómo?
- ¿Cuáles cree Usted son los obstáculos con relación a género y desarrollo?
- ¿Qué cree que es la reputación de SNV en el área de género y desarrollo?
- Caracterice al SNV en 5 frases.
- ¿Cuál cree usted que es la contribución de SNV para alcanzar relaciones equitativas de género?

4.12 APRENDIENDO SOBRE EL APRENDIZAJE

La AEG es principalmente una herramienta de auto evaluación que permite a los participantes aprender más sobre lo que están haciendo y visualizar cómo mejorar sus prácticas.

Durante la AEG, los participantes realizan ejercicios, entrevistas y discusiones grupales que facilitan el aprendizaje en el sentido amplio. Para fortalecer el aprendizaje es importante cerrar las sesiones con una actividad en la cual los facilitadores y participantes reflexionan sobre lo aprendido. Los resultados de cada taller también pueden vincularse con el inventario de expectativas que los participantes compilan al principio del taller. Se recomienda cerrar cada ejercicio con un

momento de reflexión y toma de notas. Esto puede servir como un insumo para el ejercicio de aprender sobre el aprendizaje (que se lleva a cabo al final de una serie de ejercicios con el mismo grupo de personas).

Guía para la sesión aprendiendo sobre el aprendizaje:

Puede usar una o más de las siguientes preguntas para esta sesión:

- ¿Qué aprendió y cómo lo aprendió?
- ¿Le facilitó esta actividad nuevas ideas o modificó puntos de vista existentes?
- ¿Le invitó a enfocar el tema de una manera diferente?
- ¿Piensa que esta metodología AEG le ayuda a aprender?
- ¿Le invita esta metodología a evaluar el desempeño de su organización con respecto a temas de género?
- ¿Le invita esta metodología a aprender con relación a temas de género?
- ¿Le invita a cambiar su práctica con relación a los temas de género?
- ¿Cuáles de los métodos de esta metodología le ayudaron a lograr algunos de los efectos mencionados?

Es posible agregar una tabla de los puntos aprendidos a cada sesión. Esto resulta en una buena visión general, y ayuda a formular puntos de acción y métodos.

ANEXOS



ANEXO 1: TABLAS

Métodos para analizar los temas de género

Los métodos mencionados en la lista pueden ayudar a los participantes a recoger información sobre los temas específicos de género (A-J) tal como se resume en la lista de chequeo para los temas organizacionales de género a ser incluidos en la AEG (3.1). Algunos métodos son útiles o de ayuda para muchos de los temas de género, pero algunos enfatizan uno o dos aspectos específicos.

También hay un traslape entre algunos de los métodos. Una valoración de calidad de género incluye la discusión grupal, pero también es posible tener una discusión grupal basada en lineamientos semi-estructurados.

Una visión general de los diferentes métodos y los temas que cubren se presenta en la siguiente tabla:

VISIÓN GENERAL DE MÉTODOS Y TEMAS

Método	Temas									
Prueba de conocimiento de género		B		D	E					
Valoración de calidad de género		B	C	D	E	F	G		I	J
Selección / logro	A	B	C		E		G			J
Valoración por organización socio-clientes							G			
"Cebolla" Hofstede				D	E				I	J
Organización ideal				D	E					J
Diagrama de VENN	A		C							
Mapeo mental				D	E			H	I	
FODA										
Línea cronológica histórica	Todos los temas									
Entrevistas semi-estructuradas	Todos los temas									

En azul: los temas más importantes

Símbolos:

- A. análisis de contexto
- B. transversalización en política
- C. transversalización en estrategia y actividades
- D. pericia y desarrollo de la capacidad
- E. gestión de conocimientos
- F. sistemas e instrumentos

G. valoración por socios / organizaciones socio-clientes

H. toma de decisiones

I. cultura organizacional

J. percepción de los logros

SECUENCIA DE LOS MÉTODOS Y SU APLICABILIDAD PARA VARIOS GRUPOS DE PARTICIPANTES.

Método	Tiempo (Horas)	Participantes				
		Gerencia	Asesores	Personal de apoyo	Contra-partes	Otros
Prueba de conocimiento de género	1-2	x	x	x	x	x
Valoración de calidad de género	3	x	x			
Selección / logro	2	x	x		x	
Valoración por organizaciones socio-clientes	2.5		x		x	
"Cebolla" Hofstede	2		x	x		GG/CC*
Organización ideal	2.5		x	x		GG/CC
Diagrama VENN	2	x	x			
Mapeo mental	2	x	x			
FODA	2-3	x	x			GG/CC
Línea cronológica histórica	1	x	x	x	x	x
Entrevistas semi-estructuradas	1-3					Individ.

*= Grupo de Trabajo en Género / Comisión de País

TEMAS DE GÉNERO A SER MANEJADOS POR LOS DISTINTOS EQUIPOS

	Equipo del staff de programa	Equipo de cartera	Equipo socio-clientes + asesores	Equipo socios nacionales	Grupo de trabajo en género	Personal de apoyo
A: contexto	x	x	x	x	x	
B: política	x	x	x -*	x	x	
C: estrategia & actividades	x	x	x-	x	x	
D: desarrollo capacidad	x	x	x-	x	x	
E: gestión de conocimientos	x	x	x-	x	x	
F: sistemas	x	x	x-	x	x	
G: valoración por socios	x	x		x	x	x

H: toma de decisiones	x	x	x-	x	x	x
I: cultura organizacional	x	x	x-	x	x	
J: percepción de logros	x	x	x-	x	x	

*: x- = de manera limitada.

ANEXO 2: LISTA DE CHEQUEO PARA PREPARAR LA EVALUACIÓN

Lista de chequeo para la Auto-Evaluación de Género – método original

Preparación

- Suficiente presupuesto reservado para la ejecución de la AEG
- Tiempo reservado para la AEG
- Un equipo directivo bien informado y comprometido con la AEG.
- Escogido el equipo de facilitadores
- Una persona asignada para la logística de la AEG
- Una secretaria para ayudar con la preparación administrativa y logística
- Reservado un espacio de trabajo para el equipo AEG
- Lugar del taller reservado
- Material necesario conseguido
- Una cartera seleccionada para el enfoque de AEG
- Herramientas seleccionadas
- Seleccionadas organizaciones socio-clientes, clientes y otras organizaciones para participar en la AEG.
- Seleccionados antiguos miembros del staff / asesores (como fuentes de la memoria institucional)
- Participantes (equipos SNV y organizaciones socio-clientes) bien informados sobre el estatus, los objetivos, métodos, apropiación y seguimiento de la AEG.
- Preparado el archivo AEG.

Fase de ejecución

- preparación por el equipo de facilitadores
- analizado el archivo AEG
- cartera AEG
- nivel nacional AEG

- contexto AEG
- elaborar informe
- devolución a los participantes.

Lista de chequeo para la Auto-Evaluación de Género – método alternativo

Preparación

- Suficiente presupuesto y tiempo reservado para un taller de un día.
- Equipo directivo bien informado y comprometido con la AEG.
- Seleccionados los participantes (personas claves)
- Espacio y materiales
- Realizado el taller, en base a la lista de chequeo (3.1) o método FODA (4.9)
- Breve informe de los resultados.
- Basado en el informe, seleccionados temas y herramientas para una mayor evaluación
- Suficiente presupuesto reservado para una mayor AEG
- Tiempo reservado para la AEG
- Seleccionado el equipo de facilitadores
- Una persona asignada para la logística de la AEG
- Una secretaria para ayudar con la preparación administrativa y logística
- Reservado un espacio de trabajo para el equipo AEG
- Lugar del taller reservado
- Material necesario disponible
- Una cartera seleccionada para ser el enfoque de AEG
- Herramientas seleccionadas
- Seleccionadas las organizaciones socio-clientes, clientes y otras organizaciones para participar en la AEG.
- Seleccionados antiguos miembros del staff / asesores (como fuentes de la memoria institucional)
- Participantes (equipos SNV y organizaciones socio-clientes) bien informados sobre el estatus, los objetivos, métodos, apropiación y seguimiento de la AEG.

Fase de ejecución

- Realizado mayor evaluación limitada
- Elaboración del informe
- Devolución a los participantes.

ANEXO 3: BOSQUEJO DEL INFORME DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

El informe AEG debe incluir todos los elementos descritos a continuación:

1. Una introducción en la cual el facilitador explica por qué y quiénes realizan la AEG, cómo ha sido recibida la AEG hasta la fecha, y cómo ha sido apoyada por el equipo directivo.
2. Una lista de las abreviaturas usadas en el informe.
3. Un agradecimiento para las personas que han sido claves para el éxito de la AEG.
4. Un resumen de la conclusión principal y plan de acción de la AEG.
5. Una lista de los temas organizacionales principales de género a ser incluidos en el informe AEG:
 - a: Análisis de temas de género, el debate sobre género y el movimiento de mujeres en el contexto en que se ejecuta el programa del SNV
 - b: Transversalización (mainstreaming) de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las políticas regionales y nacionales del SNV
 - c: La transversalización (mainstreaming) de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en estrategias y actividades
 - d: Pericia y competencia existentes en género y el desarrollo interno de la capacidad
 - e: Manejo de información y conocimiento
 - f: Sistemas e instrumentos en uso
 - g: Valoración por organizaciones socio-clientes
 - h: Toma de decisiones en la organización
 - i: Cultura organizacional
 - j: Percepción de logros

Para cada uno de estos temas se presenta una descripción de los hallazgos (prioridades), seguido por puntos de acción para mejorarlos. También se indicará las fuentes de información para los hallazgos con respecto a cada tema. El propósito

del informe es presentar los resultados sin mencionar los nombres de los individuos que contribuyeron a lograrlos. Por lo tanto, se referirá a los métodos, reuniones, talleres y citas donde sea posible, en vez de los nombres de los participantes.

6. Resumen de las conclusiones y plan de acción.

Anexos:

- cronograma de las actividades
- lista de talleres y participantes
- resumen de los instrumentos usados

ANEXO 4: HOJA INFORMATIVA SOBRE LA AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

Hoja informativa sobre la AUTO-EVALUACIÓN DE GÉNERO

Versión resumida del manual - para participantes

Junio de 2003

1. ¿Qué es la auto-evaluación de género de SNV?

Una Auto-Evaluación de Género (AEG) es una metodología para programas de SNV que enfoca en el mejoramiento del desempeño de la organización con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El objetivo es ayudar a los participantes a evaluar su trabajo, su funcionamiento, y su colaboración con otros, como también las formas de mejorar lo que están haciendo.

Este proceso resultará en propuestas para el cambio, traduciendo el aprendizaje en acción. A diferencia de una evaluación regular, la AEG se basa en la auto-evaluación, no es una evaluación externa. Los individuos empleados en los programas SNV o asociados con el SNV mediante las organizaciones socio-clientes o donantes, son considerados expertos empíricos, capaces y motivados para evaluar su organización y a sí mismos.

2. Historia de las auto-evaluaciones como herramientas de calidad de la gestión

Después de una fase piloto (1999-2000) con la AEG de SNV en ocho países, el instrumento se usó en varios otros países. A finales de 2002, se analizaron las experiencias, y se adaptaron los manuales y métodos (junio 2003). Al mismo

tiempo, se cambió el nombre a auto-evaluación de género ya que la auditoría fue asociada con auto-evaluaciones financieras, dando a los participantes la idea de ser un instrumento de control, y la sensación de ser evaluados.

3. ¿Por qué una auditoría participativa de género en el SNV?

Desde mediados de la década de los 80, el SNV ha estado tratando de desarrollar e implementar lineamientos organizacionales para la integración del enfoque de mujeres y desarrollo en todas sus prácticas. Desde 1993 estableció una política de género y desarrollo, posteriormente revisada en 1998 en la Nota estratégica sobre igualdad de género (1998). En estos documentos el SNV expresa su intención de asegurar que hombres y mujeres se beneficien de manera equitativa de todos sus programas y proyectos y de contribuir específicamente al empoderamiento de las mujeres.

Desde 1995, el SNV ha estado involucrado en un proceso de reorientación de su estrategia organizacional, lo cual ha resultado en la definición de la Misión (2004) que reza: "SNV es una organización comprometida con una sociedad en la que las personas tienen la libertad de dar forma a su propio desarrollo. Nuestros/as asesores/as contribuyen a dicho compromiso fortaleciendo las capacidades de las organizaciones locales". La igualdad de género, igualdad intercultural y sostenibilidad fueron adaptados como valores importantes. Estos son criterios de calidad que reflejan la creencia de SNV en los derechos iguales para todo ser humano y la responsabilidad de cada persona hacia el sistema vivo de nuestro planeta en su totalidad. Se desarrollan, o han desarrollado conocimientos específicos en cada una de estos tres áreas, e instrumentos y métodos para abordarlos en las prácticas de asesoría (SNV prácticas de asesoría, 2002). La AEG es una de estas herramientas.

La AEG combina ideas nuevas sobre el desarrollo organizacional, tales como principios de gestión de calidad y de la organización que aprende, con la igualdad de género en un método de evaluación que ayuda para que los programas de país de SNV y SNV Corporativo mejoren la calidad de su desempeño con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres.

4. El objetivo de una auto-evaluación de género

El objetivo de la AEG es promover el aprendizaje y el cambio mediante un proceso en el cual los equipos, tanto de SNV como de sus organizaciones socio-clientes, evalúan la calidad del desempeño del programa en el área de uno de los objetivos estratégicos de SNV: transversalización de la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres. En base a la evaluación, los equipos formularán propuestas para mejoras, que pueden ser utilizadas en los procesos regulares de planificación de SNV y que pueden –indirectamente– afectar también los procedimientos de planificación de las organizaciones socio-clientes.

La AEG es un método que promueve el aprendizaje a nivel de los objetivos cualitativos en vez de los objetivos cuantitativos (es decir, intentar de responder las preguntas cómo y por qué, en vez de cuántos). Una AEG pretende crear entusiasmo para trabajar en la igualdad de género, y el empoderamiento de mujeres en las actividades diarias de los participantes.

5. Enfoque de la auto-evaluación de género

La AEG se enfoca en cuatro aspectos de los programas SNV:

- Las condiciones que ha creado el SNV para lograr igualdad de género, empoderamiento de las mujeres, y el balance de género.
- Lo que se hace actualmente para lograr estas metas.
- La percepción de los logros alcanzados de aquellos involucrados en el programa y asociado con él.
- La formulación de un plan de acción para mejoramiento.

El objeto de la AEG es el SNV. El SNV ha definido su papel como un proveedor de servicios intensivos en conocimientos que pretende apoyar las organizaciones socio-clientes mediante sus servicios de asesoría. Para entender y determinar la calidad del desempeño SNV en igualdad de género, es crucial también involucrar las organizaciones socio-clientes con las cuales el SNV coopera. El SNV espera realizar su objetivo de contribuir al alivio de la pobreza y la igualdad de género mediante estas alianzas. El involucramiento de las organizaciones socio-clientes en la auto-evaluación es necesario, no para la "auto-evaluación" por la organización socio-cliente, sino para la "auto-evaluación" del SNV.

6. Temas involucrados en la AEG

Se tratarán los siguientes temas durante la AEG:

- Políticas, estrategias y actividades de SNV en relación con la transversalización de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Capacidad, competencia y desarrollo de la capacidad en género.
- Manejo de conocimiento e información.
- Sistemas e instrumentos (análisis, planificación, monitoreo, informes, evaluación, control de calidad, administración de personal, administración financiera, etc.).
- Organizaciones socio-clientes y satisfacción del cliente.
- Cultura organizacional.
- Percepción de logros.

Sin embargo, el equipo de facilitación puede, previa consulta con el equipo directivo, enfatizar en solamente varios de estos puntos. Esta decisión puede basarse en un primer análisis de los cuellos de botella dentro de la organización.

7. Métodos en la auto-evaluación de género

La metodología AEG consiste en un conjunto de métodos a ser usado en talleres con grupos de participantes, preferiblemente equipos que trabajan juntos en los programas SNV y las prácticas de asesoría. Todos los métodos son participativos y promueven la auto-evaluación por los participantes individuales en varios aspectos del programa y las prácticas de asesoría, el equipo y el desempeño individual. Los métodos permiten a los participantes aprender cómo evaluar efectivamente la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres, y cómo aplicar estos objetivos en su propio trabajo.

8. Resultados de la auto-evaluación de género

Hay muchas ventajas de una AEG:

- Los participantes en la AEG forman parte de un proceso de reflexión y obtienen ideas sobre cómo mejorar su desempeño en cuanto a igualdad de género y el empoderamiento de mujeres.
- Los participantes clasificarán los resultados de la AEG (según prioridades) y elaborarán recomendaciones. El equipo de facilitadores elaborará un plan de acción, basado en estos resultados.
- Se analizará la cultura organizacional, y la cultura de sensibilidad a género tiene un nuevo impulso.
- Se enfatiza en el fortalecimiento de equipos, y el equipo obtiene experiencias de aprendizaje colectivo.
- La AEG fortalece el pensar en la calidad dentro de la organización.
- La AEG brinda métodos que pueden ser usados por los equipos en otros contextos para promover la reflexión, el análisis de experiencias y el aprendizaje para el cambio.
- La AEG ofrece una metodología para el desarrollo de la capacidad en aprendizaje organizacional.
- La AEG desafía los equipos e individuos a evaluarse críticamente, lo cual puede ser un proceso doloroso, que sin embargo resultará en un aprendizaje efectivo.

ANEXO 5: PREGUNTAS PREPARATORIAS PARA LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Hay cuatro documentos que las personas participantes pueden leer antes de empezar la AEG:

- Nota estratégica sobre igualdad de género.
- Acuerdos gerenciales
- Acuerdos con organizaciones socio-clientes
- Su propio FTB (descripción de funciones y tareas)

Favor comparar los planes en la Nota Estratégica con su propio contexto y experiencias, y hágase las siguientes preguntas:

- ¿Se han incorporado y se reflejan los objetivos de la Nota Estratégica en el FTB y en el acuerdo con el socio o los acuerdos gerenciales? ¿En qué grado?
- ¿Cuál es el nexo entre lo que actualmente hago y la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Cómo puedo mejorar lo que estoy haciendo con relación al empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género?
- ¿Cómo y en qué áreas puedo cooperar con otras personas para mejorar lo que estamos haciendo para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?

ANEXO 6: LISTA DE CHEQUEO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Algunos de los temas mencionados en el capítulo 3 se encuentran en la tabla 1. Mientras que la lista de chequeo incluye preguntas que pertenecen tanto a los aspectos tangibles como a aspectos intangibles de los programas SNV, esta tabla enfoca en los "hechos" tangibles (temas A al F en la lista de chequeo).

Esta tabla puede servir como punto de partida o lista de chequeo mientras que se lee y analiza la información en el archivo AEG.

LISTA DE CHEQUEO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Criterios	Temas	Métodos de verificación
A: Factores contextuales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha incorporado el SNV una perspectiva de género al analizar factores económicos, ecológicos, sociales y políticos, relacionados al contexto donde trabaja? Toma en cuenta el contexto institucional en los análisis realizados para la planificación de programa y cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la posición de mujeres y hombres en planes • Análisis de la posición de mujeres y hombres reflejados en planes regionales • Análisis de género aparte en documentos / planes • Análisis del contexto institucional (también incluir el movimiento de mujeres, movimientos sociales, maquinaria de género y desarrollo) • FODA y análisis de grupos interesados
B: Planificación del programa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están definidos los objetivos, estrategias, actividades y resultados de programa de manera específica en cuanto a género? • ¿Se especifican objetivos y resultados claros? • ¿Se especifican objetivos relacionados a género para el fortalecimiento de la institución? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo gerencial • Planes anuales • Informes • Documentos de proyecto
C: Prioridades de género / temas clave	<ul style="list-style-type: none"> • El análisis mencionado en el apartado A ha llevado a: • ¿La identificación de prioridades para todo el programa en función del sector, región o grupos meta? • ¿La identificación de temas claves en que trabajará el programa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer prioridades relacionados con temas de género en el texto de los documentos • Temas claves identificados e incluidos en documentos de planificación
Selección de organizaciones socio-clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los análisis en el apartado A y los temas clave / prioritarios mencionados en C han llevado a la selección de organizaciones socio-clientes capaces de contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de organizaciones socio-clientes • Documentos de planificación, propuestas de proyecto, descripciones puestos y tareas, etc. • Porcentaje de organizaciones socio-clientes que es considerado capaz
Características de la transversalización de género en el programa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la distribución de actividades de SNV entre actividades relacionadas directamente con la organización y apoyo institucional? 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos desagregados de género • Descripción de organizaciones socio-clientes • Perspectiva sectorial
Balance de género capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización ha tomado medidas especiales para promover el balance de género en la organización a todo los niveles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de acción afirmativos • Estadística de personal • Políticas favorables para familias
D: Pericia en género en desarrollo de programa y de capacidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indique el personal total del SNV: <ul style="list-style-type: none"> • Especialista en género, o asesores flexibles en género • Especialistas en género en el staff del programa • En organizaciones socio-clientes con una misión de género específica 2. ¿Qué ha hecho el programa desde 1995 para fortalecer la capacidad del staff, personal y de las organizaciones socio-clientes en género? 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del total de personal en posiciones de asesores / staff por categoría • Número por categoría • Datos de personal, descripciones de puestos y tareas • Tipo y nivel de capacitación, otros métodos usados, puestos especiales, proyectos especiales, etc.

Criterios	Temas	Métodos de verificación
E: Gestión de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha emprendido SNV alguna de las siguientes actividades para promover la gestión de conocimiento en género? <ul style="list-style-type: none"> - investigación - publicaciones - biblioteca y documentación - seminarios / conferencias, reuniones - establecimiento de redes - sitios www 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se ha hecho, cuántos participantes están involucrados, qué es su influencia, etc.
F: Sistema de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un sistema establecido y en uso que monitorea los siguientes factores de una manera específica de género (para SNV interno como también para organizaciones socio-clientes)? <ul style="list-style-type: none"> - Metas institucionales y balance de género. - Eficacia en vista de los objetivos del SNV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balance de género del staff SNV y staff de organizaciones socio-clientes; importancia relativa de estas organizaciones socio-clientes para la implementación de programa • Output y outcome presentados en informes

ANEXO 7: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE GÉNERO ORGANIZACIONAL DE SNV

Esta tabla ofrece a los facilitadores AEG un conjunto de criterios con los cuales evaluar el nivel del desempeño organizacional en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. En cada celda alcanzada en la primera columna (izquierda), se registran 10 puntos; para cada celda alcanzada en la segunda columna 20 puntos, en la tercera columna 30 puntos y para las celdas en la última columna 40 puntos. Las columnas de la izquierda a la derecha representan un avance. Así que, empezando a la izquierda, se tiene que alcanzar toda la columna antes de avanzar a la siguiente columna a la derecha.

El puntaje más alto que se puede obtener es de $7 \times 40 = 280$ puntos: ésta es una organización totalmente madura en la práctica de la igualdad de género. Una organización en crecimiento alcanzará un puntaje de $7 \times 30 = 210$ puntos; una organización emergente en la práctica de género alcanzará un puntaje de $7 \times 20 = 140$ y una organización naciente en la práctica de la igualdad de género logrará un puntaje de $7 \times 10 = 70$ puntos.

	Prácticas nacientes en igualdad de género	Prácticas emergentes en igualdad de género	Prácticas en expansión en igualdad de género	Prácticas maduras en igualdad de género
A. Contextualización	En el acuerdo gerencial se hacen algunas observaciones con respecto a la (in) igualdad de género y la posición de las mujeres en el país, sin embargo estas no tienen consecuencias para la definición del programa	1: En el acuerdo gerencial se hace referencia a CEDAW, la Plataforma de Acción (Beijing), al GDI o Índice de Desarrollo de Género o datos diferenciados de género. Se refiere a algunos estudios del SNV 2: Se menciona que esta información influye de alguna manera en una o dos actividades específicas de igualdad de género o empoderamiento de las mujeres	1: En el acuerdo gerencial se hace un análisis del contexto institucional sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres 2: Se establecen contactos a nivel del programa con las posibles socio-clientes para el movimiento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres	1: El SNV ha diseñado el programa de tal manera que se base en el reconocimiento de las conclusiones del análisis del contexto 2: El programa se ejecuta en estrecha cooperación con socios en igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
B. Planificación del programa y transversalización	Se hace referencia a los objetivos del SNV Internacional sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres pero éstos no han sido traducidos al nivel del programa nacional	1: La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se mencionan como temas principales para el programa pero no se han establecido objetivos específicos 2: En algunas organizaciones se ha desarrollado una actividad de "mujer / género"	1: Se han formulado objetivos específicos en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, tanto para el programa general como para los programas temáticos / sectoriales / regionales 2: Se han identificado actividades específicas para alcanzar estos objetivos	1: Para todos los objetivos y actividades del programa se han definido indicadores para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres 2: Para cada uno de los siguientes niveles se han establecido indicadores para la igualdad de género / empoderamiento de mujeres Nivel organizacional Balance de género a todos los niveles de la organización, definición de política de género, desarrollo de capacidad en género Nivel institucional: apoyo a / participación en debates nacionales; apoyo a organizaciones de empoderamiento de mujeres; apoyo a iniciativas de cambio institucional para igualdad de género: cambios legales, etc.
C. Definir prioridades y selección de socio-clientes	1: No se han establecido las prioridades específicas para el país	1: La igualdad de género es mencionada como una prioridad del SNV	1: Se han establecido algunas prioridades en cuanto a igualdad de género y empoderamiento de las mujeres basado en el análisis institucional / contextual	1: Se han establecido prioridades claras basadas en el análisis contextual y en los objetivos del SNV

	Prácticas nacientes en igualdad de género	Prácticas emergentes en igualdad de género	Prácticas en expansión en igualdad de género	Prácticas maduras en igualdad de género
	2: Las organizaciones socio-clientes solo han sido informadas de manera general sobre los objetivos y la misión del SNV	2: Las organizaciones socio-clientes están informadas de la política de género del SNV, sin consecuencias para una futura cooperación	2: Las organizaciones socio-clientes son evaluadas por su capacidad de trabajar hacia la igualdad de género/ empoderamiento de las mujeres y se ofrece apoyo para el desarrollo de la capacidad	2: La capacidad en igualdad de género/ empoderamiento de las mujeres es un criterio para la selección de las organizaciones socio-clientes 3: La igualdad de género / empoderamiento de las mujeres es parte de los acuerdos contractuales entre el SNV y la organización socio-cliente 4: Se monitorea el alcance de estos objetivos
D. Pericia en género y desarrollo de la capacidad	1: Algunas personas del personal del SNV han sido capacitadas en género mediante ofertas de la oficina central del SNV o durante contratos previos 2: El SNV no tiene puestos específicos en género 3: No ha habido desarrollo de la capacidad en género en los dos últimos años	1: En menos del 20% del personal hay referencia a la igualdad de género en su FTB 2: Algunos miembros del personal han tenido capacitación en género en los Países Bajos a petición del programa	1: En algunas organizaciones se dedica atención explícita a la igualdad de género en los FTBs del personal (menos de 50 %) 2: Algunos miembros del personal del SNV y de las organizaciones socio-clientes han participado en capacitación en género	1: MT y AT tienen pericia en género 2: La igualdad de género se ve reflejada en el 50-80% de los FTBs 3: Las competencias en género son parte del proceso de selección en los Países Bajos y los programas de países 4: El desarrollo de la capacidad en género es parte del programa de desarrollo de la capacidad. 5: Hay un grupo de trabajo en género activo y bien reconocido.
E. Manejo de información y conocimiento	1: No hay un levantamiento "propio" de información en igualdad de género / empoderamiento de las mujeres.	1: Hay algún material disponible en la biblioteca	1: Hay material disponible y asequible y de buena calidad pero generalmente desarrollado fuera de la organización	1: Hay conocimiento e información sobre género desarrollada / producida / adaptada internamente

	Prácticas nacientes en igualdad de género	Prácticas emergentes en igualdad de género	Prácticas en expansión en igualdad de género	Prácticas maduras en igualdad de género
	2: Alguna información externa es eventualmente asequible en la organización		2: El material no es muy actualizado o de buena aplicabilidad al programa del SNV.	2: El programa del SNV busca jugar un papel activo en el desarrollo del conocimiento 3: También existen prácticas de intercambio de información y de conocimientos con las organizaciones socio-clientes.
F. Monitoreo y evaluación	1: No se usa ningún sistema 2: No hay informes sobre resultados de igualdad de género / empoderamiento de las mujeres 3: La información se recoge esporádicamente 4: No se comparte la información	1: La información sólo se recoge a través de evaluaciones formales de la oficina central o a petición del donante 2: Se recoge alguna información cuantitativa sobre la participación de mujeres / hombres en actividades pero no es discutida explícitamente	1: Regularmente se recoge datos sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el sistema de monitoreo a nivel de programa 2: Hay poco intercambio y aprendizaje 3: Se han desarrollado algunos indicadores para contextos específicos	1: La información se recoge regularmente 2: Se han desarrollado indicadores relacionados a la igualdad / empoderamiento de las mujeres en los tres niveles mencionados anteriormente: organización e instituciones y sociedad civil 3: mecanismos de intercambio y aprendizaje que son usados 4: Se puede identificar adaptaciones basadas en lecciones aprendidas
G. Cultura organizacional	1: No hay atención sistemática a la igualdad de género/diversidad 2: Existe una cultura de respeto hacia otros	1: Hay algo de atención a una igual representación de género / diversidad a nivel del staff. 2: Se presta atención a una cultura informal de respeto (chistes, protectores de pantalla, etc.)	1: El balance de género y diversidad es un objetivo organizacional 2: Las prácticas culturales cotidianas son algunas veces, pero no siempre, tomadas en cuenta 3: Algunas acciones se han hecho para resolver problemas existentes en la toma de decisiones, en el comportamiento y en la ética de trabajo	1: La igualdad de oportunidades, derechos y representación e influencia en la cultura organizacional son tomados en serio en la política y en práctica 2: Se han establecido juntas representativas 3: Hay disponibilidad de recursos 4: Se ha identificado un defensor del pueblo 5: Hay una política para evitar acoso sexual

ANEXO 8: LISTA DE CHEQUEO PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

- **Es, Marian van; Graaf, M. de.**
Kwaliteitsmeter gender. Den Haag, SNV, 1997.
- **Hofstede, Geert.**
Cultures and Organisations. Software of the Mind. London: Mc Graw-Hill, 1991.
- **Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Ireen.**
Gender and organizational change. Bridging the gap between policy and practice. Amsterdam: Royal Tropical Institute, 1997.
- **Senge, Peter (ed.)**
The Fifth Discipline. Fieldbook. New York: Academic Services, 1995.
SNV - Países Bajos
- **Swieringa, Joop; Wierdsma, André.**
Becoming a Learning Organization beyond the Learning Curve. Boston: Addison and Wesley (OD Series).
- Creating Space for Women. SNV Women and development Policy, 1993-1998.
- Measuring results of SNV support to capacity development. PMU/SNV. 2003.
- Nota estratégica sobre igualdad de género. 1998.
- SIFMAP. Integrated framework for Managing the Advisory Practices. 2003.
SNV's advisory practices. 2002.
- Strategy Paper. 2000. SNV Ethiopia
- Methodology of the gender audit SNV Ethiopia. Conducted from 22nd of October till 22nd of November.