

GUÍA-MANUAL

PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA CON

PERSPECTIVA

DE GÉNERO



GUÍA-MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE GÉNERO





Esta guía-manual ha sido redactada por:

Chema Cabello Ruiz (Coordinador Técnico del Proyecto)
Mavi Jiménez Soto (Técnica de Proyecto)
Santi Jaén Ruz (Técnica de Proyecto)
Nati Blanco Sánchez (Técnica de Proyecto)
Isa Gómez Gálvez (Técnica de Proyecto)
Inma Cabello Ruiz (Coordinadora Área Educación al Desarrollo)

Área de Educación para el Desarrollo de Mujeres en Zona de Conflicto (MZC).
Mujeres en Zona de Conflicto (MZC)
Plaza de San Agustín 1. (14001). CÓRDOBA
Tlf: 957 08 20 00 Fax: 957 08 21 29
www.mzc.es

Correo electrónico: educacion@mzc.es

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de MUJERES EN ZONA DE CONFLICTO y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Los contenidos están sujetos a una Licencia Creative Commons por la que, en cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría, quedando la explotación a usos no comerciales, pudiendo crearse obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



**PARA DIBUJAR EL FUTURO HAY QUE
EMPEZAR A FANTASEAR SOBRE ÉL.**

**NO HAY QUE DECIR “ESTO SIEMPRE HA SIDO ASÍ”.
HAY QUE EMPEZAR A PENSAR:
“¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA QUE
SEA DE OTRA MANERA?”**

PRESENTACIÓN



CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN

Durante los años 2009 y 2010, Mujeres en zona de conflicto ha llevado a cabo dos proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), destinados a fomentar la capacitación y trabajo en red entre los agentes pertenecientes a las Coordinadoras Autonómicas del Estado español, con objeto de integrar las acciones del ED en una estrategia planificada que contemple, tanto en su desarrollo como en sus planteamientos la perspectiva de género.

En concreto, el proyecto de “Formación de agentes de educación para la transversalización del Género en los ODM y el nuevo marco de la ayuda”, financiado dentro de la convocatoria de la AECID del año 2009 ha supuesto, además de un refuerzo a los resultados obtenidos en el anterior, un desarrollo y ampliación de la red de agentes implicados, además de una progresiva adaptación de los contenidos dando respuesta a las necesidades y requerimientos de las entidades participantes. Así, durante la ejecución del proyecto se han realizado las siguientes acciones formativas:

Cáceres	21 y 22 de mayo de 2010
Tenerife	1 y 2 de junio de 2010
Las Palmas	3 y 4 de junio de 2010
Valladolid	17 y 18 de septiembre de 2010
Málaga	28 de octubre de 2010 y 16 de febrero de 2011
Santander	17 y 18 de diciembre de 2010
Málaga	16 de febrero de 2011
Cáceres	25 y 26 de febrero de 2011
Madrid	18 y 19 de Marzo de 2011

Hemos de señalar algunas cuestiones relacionadas con estas acciones:

- Todas ellas han surgido a demanda de las propias entidades participantes (Coordinadora extremeña de ONGD, Coordinadora Canaria de ONGD, Coordinadora Castellano Leonesa de ONGD, Coordinadora Cántabra de ONGD, Mesa de la cooperación malagueña y la ONGD Tierra de Hombres). Esta demanda ha surgido tras la experiencia del programa anterior e, incluso en el caso de la ONGD “Tierra de Hombres” tras interesarse por los contenidos y metodología al recibir el “Manual de Agentes para la transversalización de género” (publicado dentro del proyecto financiado por la AECID en su convocatoria de 2008 y del que éste es continuidad).
- Para dar respuesta a las demandas de las organizaciones el proyecto amplió los contenidos iniciales incluyendo el análisis de la transversalización de género en el nivel estratégico y en el operativo.

Gracias al aporte de todas las personas participantes y, sobre todo, a las dudas y debates planteados, hemos ido construyendo una serie de herramientas para el logro de esos objetivos. Con objeto de hacer operativos dichos conocimientos y para facilitar la labor de aquellas entidades que pretendan planificar sus actuaciones de manera estratégica y con perspectiva de género hemos elaborado esta guía.

Así, este documento pretende ser una guía sencilla que contribuya a la elaboración de una Planificación Estratégica con enfoque de Género.

El objetivo es lograr transversalizar el enfoque de género en la estrategia de ED que se lleve a cabo y a la vez, en el mismo proceso de planificación.





Por ello, estamos hablando de dos niveles:

- 1 ¿Cómo planificar estratégicamente para incorporar la perspectiva de género en la ED?
- 2 ¿Cómo incorporar el enfoque de género en la Planificación Estratégica?

Debe quedar claro que el proceso que consideramos más completo es el que da cumplimiento a los dos niveles: se trata de que se trabaje desde el principio con perspectiva de género, incluso en el mismo proceso de planificación.

Así, la guía se estructura a dos niveles:

- Un primer nivel en el que se señalan los elementos de una Planificación Estratégica que puede aplicarse a cualquier situación, aunque aquí nos centraremos en la Transversalización de Género en la ED.
- Y un segundo nivel en el que se tratará de la inclusión de la perspectiva de género en el mismo proceso de Planificación Estratégica.

Para hacer más visibles esos niveles, se presentarán los contenidos referidos al primer nivel (la planificación estratégica) y en un encarte distinto se profundizarán en los elementos relacionados con la inclusión de la perspectiva de género.

Se ha visto como positivo la sinergia existente con el Ministerio de Educación quienes, a través de su convocatoria de ayudas para la realización de actuaciones de formación continua para profesorado del territorio en los que tiene competencias, han financiado una actividad complementaria que ha servido para ampliar la red incluyendo a los docentes de los centros educativos de Ceuta y Melilla.

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

CAPÍTULO 2

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Qué influencia esperamos del entorno?

Cuando hablamos de “estrategia”, estamos situándonos en un nivel distinto tanto en el orden temporal como en el de la actividad diaria. La estrategia implica un punto de vista a futuro para que dé un marco donde colocar las distintas acciones. La estrategia implica también tener en cuenta lo presente (los recursos, las situaciones, los problemas, las redes... existentes) y articularlos para el logro de los objetivos, considerando las dificultades y “posibles imprevistos” que puedan surgir.

La estrategia es, en resumen, el planteamiento de las acciones y recursos asociados necesarios para la obtención de un determinado fin.

Si bien, la palabra “estrategia” tiene un claro origen militar (Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía), este limitado concepto se ha visto ampliado al aplicarse a distintos campos y entornos. Además, si bien el origen está en la resolución de conflictos, no hay nada que impida que el planteamiento estratégico incluya otros puntos de vista, otras metodologías u otras lógicas.

Así, en resumen, la estrategia implica tanto un enfoque como un plan.

De este modo, podemos decir que la Planificación Estratégica es el proceso que permite clarificar y sistematizar lo que se quiere conseguir y cómo se va a conseguir.

La planificación estratégica permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Qué influencia esperamos del entorno?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Cómo hemos de organizarnos para conseguir dichos objetivos?
- ¿Quién hace qué, cuándo y cómo?
- ¿Cómo sabemos si lo que estamos haciendo es adecuado?

No obstante hay que tener en cuenta que la Planificación estratégica no es:

- Un recetario para tomar decisiones en el futuro.
- Una programación del futuro. No es un molde estanco en el colocar las distintas actuaciones.
- No es un conjunto de planes distintos unidos bajo un título.

Del mismo modo hay que conocer las causas por las que una planificación estratégica puede fracasar para tenerlas presentes y poder evitarlas. Estas causas pueden ser bien por el uso de una estrategia inapropiada y/o bien por una pobre implementación.

La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.
- No se es capaz de obtener el objetivo deseado.
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Recogida inapropiada de información.
- Sobreestimación de los recursos y habilidades.
- Fracaso de coordinación.
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros.
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios.
- Fracaso en seguir el plan establecido.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

La inclusión de la perspectiva de género en la planificación estratégica implica tener en cuenta las diferencias existentes entre hombres y mujeres en el modo de toma de decisiones, en el acceso a los niveles de planificación, puesta en marcha y seguimiento de los distintos procesos, el punto de partida y el impacto de las distintas acciones, los tiempos disponibles...

Una planificación estratégica con perspectiva de género evita el sesgo homogeneizador de una planificación que no contempla las brechas existentes entre los hombres y mujeres a los que afectan las decisiones a tomar. Critica la existencia de una “persona tipo” con características genéricas que corresponden a la asunción de lo “masculino adulto” como el ejemplo de dicho tipo.

El enfoque de género aporta unas herramientas de análisis que profundizan en las relaciones de poder existentes, las necesidades diferenciadas y los recursos puestos en juego. Del mismo modo hace un análisis de la temporalización más amplio al incluir un cuestionamiento a una visión androcéntrica del uso de los tiempos.

De este modo, la perspectiva de género en la planificación estratégica visibiliza y da respuesta a las necesidades e intereses de hombres y mujeres señalando la necesidad estratégica y política de incidir en la desigualdad y la discriminación.

También promueve una participación equitativa en la definición de unos objetivos de desarrollo que mejoren la calidad de vida de todas las personas implicadas (hombres y mujeres).

Por último, al analizar las relaciones de poder existentes, la perspectiva de género en la planificación estratégica aporta una clarificación de las desestructuraciones existentes en el acceso a ese poder de decisión, posibilitando que hombres y mujeres puedan decidir de manera equitativa sobre el futuro de su organización.

LA PLANIFICACIÓN PASO A PASO

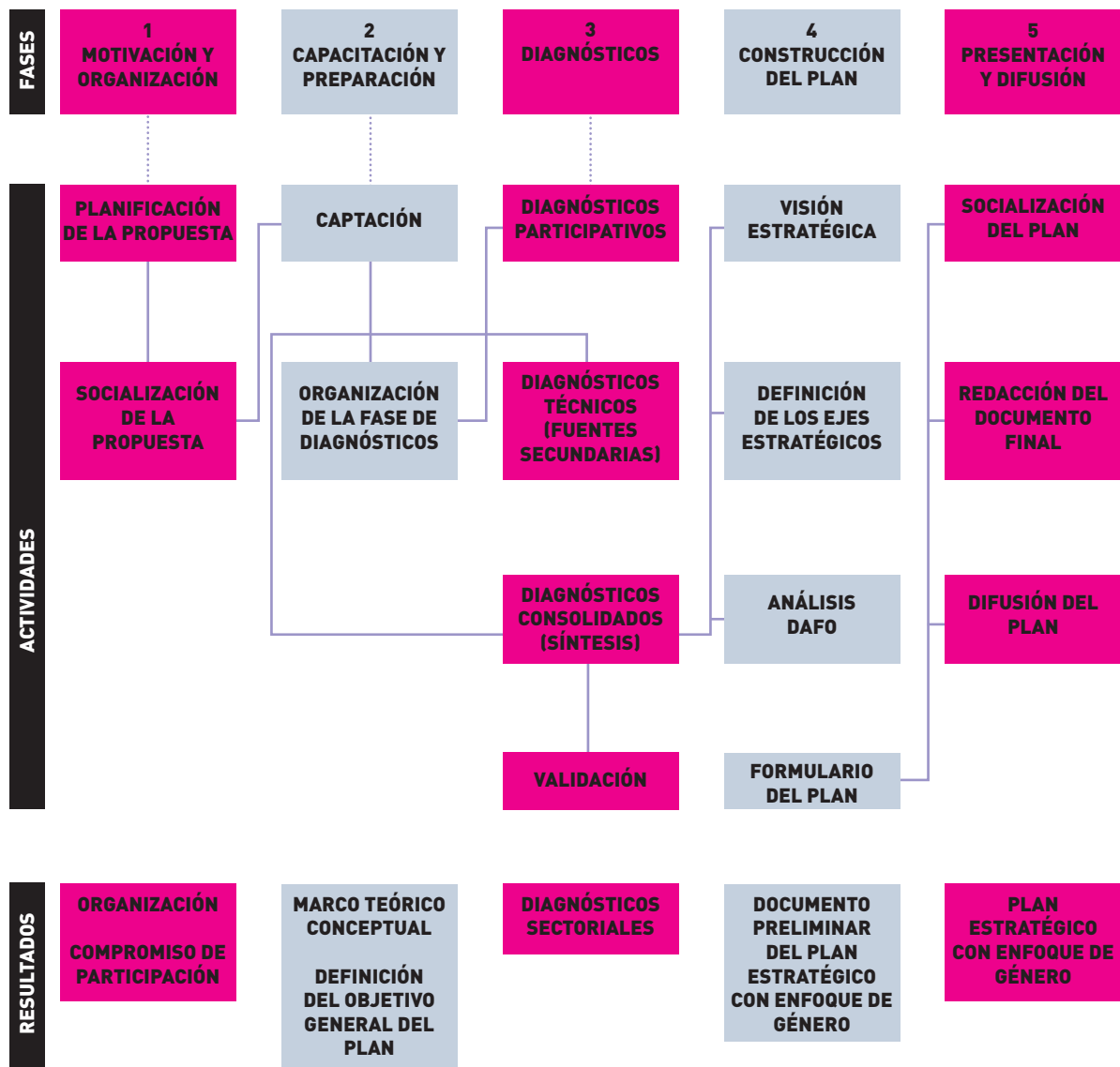
The background of the slide is a photograph of a classroom. In the foreground, there are several rows of blue upholstered chairs, viewed from behind. In the background, there is a whiteboard mounted on a stand, and a wooden podium or desk is partially visible to the right. The room has large windows on the left side, letting in bright light.

CAPÍTULO 3

LA PLANIFICACIÓN PASO A PASO

Como todo proceso que responde a distintas realidades y momentos y que debe ser participativo y creativo, no hay UN FORMATO estándar. El que mencionamos a continuación es sólo una propuesta que intenta recoger todas las fases, actividades y resultados en los que podemos dividir y que están incluidos en el total del proceso de planificación estratégica.

Se resume en el siguiente cuadro:



En el cuadro se muestran las 5 principales fases de toda planificación estratégica:

- Una primera de motivación y organización del proceso total.
- Una fase de preparación y de capacitación de los agentes implicados.
- Una fase de realización de diagnósticos en las que se usarán distintas técnicas de investigación participativa y de análisis de situaciones.
- Una fase de construcción del Plan en la que, según los distintos niveles, se promoverá una serie de acciones de intercambio de ideas.
- Por último una fase de redacción y socialización del plan que dará como resultado una asunción del mismo.

La evaluación de cada una de las fases está incluida como actividad transversal en todo el proceso y en la misma estrategia de elaboración.

Todas las fases han de estar diseñadas atendiendo a las diferentes motivaciones, tiempos y necesidades que tienen hombres y mujeres en la organización. Este paso, que puede parecer en principio una “tarea añadida”, se convierte en una estrategia fundamental para un mejor conocimiento de la propia organización y, por lo tanto, es fundamental para la construcción de una estrategia que responda a la realidad y no a una visión “reducida” de la misma.

3.1] Motivación y Organización

El primer paso para comenzar un proceso de planificación estratégica es el de toma de conciencia de la utilidad de dicho proceso.

Muchas veces el proceso se inicia debido a la necesidad de “tener un documento” para cumplimentar los requisitos de una convocatoria. En otros casos, es la propia organización la que se plantea analizar sus acciones en el largo plazo para dar coherencia a su actuación.

Sea cual sea el motivo inicial, es importante que las personas consideren que la inversión de esfuerzo y tiempo necesario para la realización de la planificación estratégica redunda en la propia organización y que, por ello, es más productivo que dicho esfuerzo sea compartido por todas las personas, ya que, al fin y al cabo, una mejor organización y una mejor visión facilitarán su desempeño diario.

Entender la planificación estratégica como un proceso que incumbe y afecta a toda la organización de manera directa y que requiere la participación e implicación de todas las personas es fundamental. De este modo, lo que en el pasado solía ser una imposición de la dirección de la organización, que era quien dictaba la necesidad de un planteamiento estratégico e imponía su visión ha dado paso a un proceso colectivo y consensuado en el que han de participar todas las personas implicadas en su realización.

A esta implicación total de las personas se unen otros dos aspectos que redundan en una mejora de la propia estructura:

- La planificación estratégica proporciona un mayor conocimiento y entendimiento del medio (interno y externo) en el que se desarrolla el trabajo de cada persona.
- La planificación estratégica aumenta la eficiencia del trabajo potenciando las capacidades y fortalezas, tanto personales como organizacionales.

No obstante lo anterior, existen algunas herramientas para poder comprobar el momento en el que se encuentra la organización y establecer la pertinencia de un proceso de planificación estratégica. A continuación presentamos una de ellas. Se trata de un cuestionario con varios ítems que analizan tanto el momento como la percepción que tiene la organización ante su trabajo.



¿ES NECESARIA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE/CON GÉNERO?

PREGUNTA		Cierto	Falso	No Sé
1	La organización tiene definido claramente lo que quiere lograr con su trabajo a 10 años vista.			
2	Estoy de acuerdo con esa VISIÓN.			
3	En la VISIÓN se mencionan relacionados con la igualdad de oportunidades y la eliminación de brechas de género.			
4	La organización ha reflejado claramente lo que hace, para quién y por qué lo hace.			
5	Estoy de acuerdo con los aspectos anteriores.			
6	En la clarificación de los aspectos anteriores se especifica claramente la situación de hombres y mujeres y su aporte diferenciado.			
7	La organización es consciente de sus puntos fuertes y débiles y de las oportunidades y amenazas que pueden aparecer.			
8	El análisis anterior tiene en cuenta las distintas realidades y aportaciones de hombres y mujeres			
9	Los objetivos de la organización están claramente recogidos en un documento.			
10	Estoy de acuerdo con dichos objetivos.			
11	Entre los objetivos se recogen claramente una atención a aspectos relacionados con la lucha contra las brechas existentes en razón de género (acceso a centros decisorios, a recursos...).			
12	La estructura interna de la organización es eficaz (gestiona los recursos y el tiempo de la mejor manera posible para la obtención de resultados).			
13	La estructura interna de la organización tiene en cuenta los tiempos de hombres y mujeres.			
14	Se han establecido indicadores claros que miden el impacto y el desempeño de la actuación de la organización.			
15	Los indicadores están formulados con enfoque de género.			

En el cuestionario se han señalado los aspectos fundamentales que deben servir de estructuración al desarrollo del Plan Estratégico de/con género (Misión, valores, objetivos, organización, seguimiento y evaluación). De igual modo se analiza el grado de conocimiento que dichos aspectos tienen. Junto a ello (y señalados en fondo de color) se incluyen cuestiones relacionadas con la inclusión del enfoque de género.

Se trata de un cuestionario básico, pero que puede servir de punto de partida para conocer la situación de la organización y proporciona claves para la reflexión y el trabajo posterior.

Se considera que una mayoría de respuestas negativas deben dar paso a un proceso de planificación estratégica. Del mismo modo, un análisis de las respuestas a las preguntas número 2, 5 y 10 nos darán pistas acerca de la coincidencia de los aspectos organizacionales con los valores, intereses y metas de las personas que trabajan en la entidad.

En relación a lo anterior, el cuestionario anterior ha de verse como una herramienta para captar el momento de cada entidad, tanto a nivel organizacional como a nivel personal. Por ello, es imprescindible que se habiliten mecanismos para que el cuestionario pueda ser cumplimentado por TODAS LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN DE MODO ANÓNIMO, para facilitar una respuesta sincera y veraz.

Junto con este sondeo previo sería conveniente preguntar:

- Si la persona considera necesario la elaboración de una planificación estratégica de/con enfoque de género.
- Cuál sería su grado de implicación en dicho proceso.

Habría que tener en cuenta y mencionarlo expresamente, la disponibilidad de tiempos y los recursos necesarios para posibilitar una complementariedad de los mismos (necesidades de ludotecas, disponibilidad de horarios...)

En relación con lo anterior existen dos cuestiones claves que han de tenerse en cuenta:

- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica de/con perspectiva de género?
- ¿Sería útil/necesaria la existencia de agentes externos?

En primer lugar, aparte de ser imprescindible la implicación total de las personas de la organización, es fundamental que todas puedan tomar parte en el proceso si no en su totalidad. Recogemos aquí las recomendaciones extraídas de “Herramienta de planificación estratégica” de Janet Shapiro¹. Según este manual, hay algunos momentos en los que no es es-

¹ (<http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>)

trictamente necesario el trabajo de algunas áreas de la organización. No obstante, los resultados de ese trabajo “especializado” SIEMPRE han de ser socializado a todas las personas que integran la organización.

En el cuadro que aparece a continuación se mencionan las distintas fases claves en el proceso de planificación estratégica y se señala qué personal debería participar.

Fase de planificación estratégica ¿Quién debería participar?	
Planificación del proceso	El equipo de administración del proyecto u organización.
Entendimiento del contexto	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: el personal administrativo debería participar si es importante para ellos entender los asuntos de la organización y los problemas.
Visión, valores y misión de la discusión	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: es muy importante que todo el personal participe, incluyendo el personal administrativo en la discusión ya que es probable que proporcione principios funcionales —en otras palabras, aclarar por qué se espera que las personas que trabajan en el proyecto u organización trabajen o se comporten de cierta manera.
Revisión de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y de las amenazas.	Personal profesional o del programa de todo el proceso; incluye al personal administrativo en las discusiones sobre los puntos fuertes y débiles internos.
Discusión de opciones estratégicas y objetivos	Miembros del personal y de la Junta Directiva
Estructura de la organización	El equipo de administración con aportaciones del resto del personal.

La participación de facilitadores externos proporciona una visión “desde fuera”, con lo que se evita la personalización de los debates y el alejamiento de los conflictos basados en emociones personales. Del mismo modo, este apoyo externo aporta una experiencia y una profesionalización que puede ser imprescindible en organizaciones que no tenga un bagaje en procesos de planificación estratégica. Esto implica la rentabilización de tiempos. Evidentemente el principal aspecto negativo es el coste y el riesgo de que la persona encargada de facilitar el proceso no conozca la “cultura organizacional”, es decir, aquellos aspectos que tienen que ver con las relaciones interpersonales, la historia de la organización, las vicisitudes de las actuaciones, etc.

Actitudes y capacidades como la perspicacia, empatía, experiencia, credibilidad, facilidad para gestionar conflictos, habilidades comunicativas... son criterios a valorar en el caso de la implicación de una persona externa a la organización que facilite el proceso.

Es fundamental e imprescindible que la persona que facilite el proceso tenga formación y experiencia en procesos de transversalización de género y domine tanto los aspectos teóricos relacionados con el género como las herramientas y metodologías participativas necesarias.

3.2] Capacitación y preparación

Es conveniente y enriquecedor complementar los procesos complejos (como es el de la Planificación Estratégica), con actividades de capacitación inicial de las personas que van a participar en el mismo, sobre todo teniendo en cuenta que la planificación que aquí se propone está transversalizada con conceptos relacionados con la perspectiva de género. A ello se le suma la metodología a usar: una metodología participativa y de consenso que requiere no solamente la implicación de quienes participen sino un conocimiento de las “reglas de juego participativo”.

Todo lo anterior implica la necesidad de plantear acciones de intercambio que incluyan contenidos relacionados con contenidos de género y que sirvan para poner en práctica herramientas de toma de decisión grupales de consenso. Hay que tener en cuenta que las herramientas usadas sin una teoría que las respalde no ponen en crítica las formas tradicionales de pensamiento dejando intactas las premisas que las sostienen.

Esta metodología requiere de un mayor esfuerzo por parte de las personas participantes y necesita de una serie de habilidades como son:

- la de aprender, tener mente abierta para fomentar el intercambio de ideas, y ver más allá de los propios conceptos y esquemas mentales.
- la de leer y analizar la organización a través del filtro del género analizando patrones recurrentes.
- la de trabajar en grupo y promover y facilitar el diálogo.
- la de recoger y socializar el conocimiento.

Se ha de tener en cuenta que esta metodología implica una mayor necesidad de tiempo por lo que la organización ha de tener presente estas circunstancias para favorecer la participación de todas las personas, insertando estas cuestiones en su planificación de actividades.

Una vez resueltas las cuestiones relacionadas con los espacios y tiempos, compartida la información inicial e implicada a toda la organización en la elaboración de la planificación estratégica (siendo fundamental que **TODAS LAS PERSONAS** estén informadas del proceso), sería conveniente planificar una **AGENDA** para todo el proceso que marque claramente una temporalización que marque las fases fundamentales y señale los plazos para su realización. Además la **AGENDA** servirá de resumen o diario de campo para incluir posteriormente en el documento final.

En esta **AGENDA** habría que señalar del mismo modo, las tareas a realizar y las personas participantes con indicación de las responsabilidades que han de tomarse. A continuación presentamos un modelo base que ha de ser adaptado a cada situación concreta.



AGENDA DE PROCESO

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Organización		
Fecha de inicio		Fecha de fin
Grupo motor	Nombre – Apellidos – Puesto	
	Nombre – Apellidos – Puesto	
	Nombre – Apellidos – Puesto	
	Nombre – Apellidos – Puesto	

DIA 1	Actividad	Duración	Objetivos	Responsable
	Actividad 1			
	Actividad 2			
	Actividad 3			
	Actividad 4			
	Actividad 5			
	Actividad 6			

DIA 2	Actividad	Duración	Objetivos	Responsable
	Actividad 1			
	Actividad 2			
	Actividad 3			
	Actividad 4			
	Actividad 5			
	Actividad 6			

Es importante, en cualquier caso, dejara claro:

- lo que se quiere conseguir y los resultados del proceso.
 - las fases necesarias.
 - el tiempo requerido.
- aclarar las responsabilidades y las personas responsables.
 - plantear un sistema flexible que facilite el intercambio de información y el aporte de ideas y comentarios.



3.3]

Realización de diagnósticos

Para una buena planificación estratégica es tan importante saber de dónde se viene, cuáles son las bases y puntos fuertes de la organización como prever las posibilidades futuras, analizando las situaciones que pueden afectar al desarrollo de la actividad de la entidad o, incluso, a la propia entidad.

Por ello es fundamental la realización de diagnósticos previos que sirvan para dar una visión completa de la organización y de todos los elementos que la componen y también es imprescindible el análisis del entorno para poder plantear estrategias basadas en previsiones y no en intuiciones.

Por tanto hablamos de dos tipos distintos de diagnósticos que, no obstante están relacionados entre sí:

- diagnóstico previo de la organización (puntos fuertes, elementos a mejorar...)
- diagnóstico prospectivo del entorno (análisis de situaciones futuras, análisis prospectivo...)

DIAGNÓSTICO PREVIO

Se trata de realizar una revisión del trabajo y la estructura organizacional para dar como resultado una imagen adecuada del momento presente. A través del diagnóstico previo se revisa la efectividad del trabajo y la eficacia de los recursos puestos en juego, a la vez que se detectan las necesidades de mejora o de adecuación que han de arbitrarse para el logro de los objetivos que se prevean.

Para este diagnóstico previo son muy útiles herramientas como el DAFO (análisis de Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas).

A continuación presentamos una ficha basada en esa herramienta y que incluye aspectos a usar posteriormente en el diagnóstico prospectivo.

PREGUNTA	RESPUESTAS
Cambios importantes en el entorno externo en los últimos 3 años	
De estos cambios cuáles han afectado a la relación entre hombres y mujeres	
Retos del entorno que pueden favorecer la actuación de la organización	
Cuáles de éstos retos tienen relación directa con las brechas de género y la lucha contra las desigualdades	
Amenazas del entorno que pueden dificultar la actuación de la organización	
Cuáles de éstas amenazas pueden afectar directamente a los procesos de igualdad de oportunidades	
Aspectos propios de la organización que deberían mantenerse y potenciarse	
Cuáles de estos aspectos tienen que ver directamente con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	
Aspectos propios de la organización que deberían mejorarse o eliminarse	
Cuáles de estos aspectos tienen que ver directamente con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	

Como se puede ver se trata de una tabla que resume los elementos fundamentales usados en el análisis DAFO, prestando especial atención a los aspectos relacionados con la interacción entre hombres y mujeres. Se complementa con una primera parte (aná-

lisis del entorno externo) que enlaza y complementa el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, necesario para el siguiente nivel de estudio.

DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO

Este diagnóstico usa una dinámica basada en la “prospectiva estratégica”, una metodología del planteamiento estratégico que toma en cuenta las visiones de los actores participantes y sus intuiciones.

Hemos simplificado el método para adaptarlo y hacerlo más “portátil”. No obstante si quieres más información y más profundidad te recomendamos que leas el siguiente documento <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

En resumen el diagnóstico se centra en analizar las intuiciones que las personas participantes tienen sobre el futuro próximo (con lo cuál se señalan sus preocupaciones y puntos de interés), sirviendo de punto de partida para una planificación de acciones.

Su realización es muy sencilla:

- En primer lugar se hace una lluvia de ideas relacionada con las situaciones (favorables y desfavorables) que puedan aparecer en un futuro, basándose en la información extraída en la fase anterior.
- Luego se les da una posibilidad de que ocurran (de 0% a 100%, siendo 0% imposible que suceda en un futuro próximo y 100% una certeza absoluta de que ocurrirá).
- Se seleccionan las cuatro alternativas con el nivel de probabilidad más alta
- Se rellena la tabla de impactos cruzados que muestra la influencia que tiene una situación en las otras.

		Probabilidad modificada si ocurre el evento			
Si este evento ocurre	Probabilidad Inicial	1	2	3	4
Evento 1	0,25		0,50	0,85	0,40
Evento 2	0,40	0,60		0,60	0,55
Evento 3	0,75	0,15	0,50		0,60
Evento 4	0,50	0,25	0,70	0,55	

En el cuadro anterior, por ejemplo, se muestra que la probabilidad inicial de que ocurra el evento 1 (25%) se dobla si, a la vez, sucede el evento 2 (probabilidad cruzada del 50%). Del mismo modo, si, junto al evento 1 concurre el evento 3 la probabilidad pasa del 25 al 85%.

La tabla muestra también la “fuerza” y “dirección” de cada evento. Así, siguiendo el ejemplo anterior, el evento 3 tiene una fuerza positiva en el evento 1 (del 25% pasa al 85%, mientras que el evento 1 tiene una influencia negativa en el evento 3 (del 75% inicial pasa al 15% inicial).

Para una completa visión de los “futuros posibles” es imprescindible que cada evento se analice atendiendo a la influencia que puedan tener en las relaciones entre hombres y mujeres y en las brechas existentes por cuestión de género, ya sea en los aspectos organizacionales o de actuación. Para asegurar que el análisis se ha hecho con perspectiva de género se podrían matizar las influencias de cada evento sobre los demás valorando de manera positiva aquellas influencias que permitan reducciones en las brechas de género. Por ejemplo, un evento que tenga que ver con la igualdad de acceso a los niveles de decisión en la organización se valoraría de manera más positiva que otro que limitase dicha situación.

Los resultados obtenidos gracias a este diagnóstico participativo nos servirán de base para el planteamiento de vías y líneas de actuación.

Una vez validados los diagnósticos previos y señaladas las vías de actuación (indicadas mediante el trabajo de diagnóstico prospectivo) es imprescindible una devolución de los resultados y una validación de los mismos por parte de todas las personas que forman la organización.

3.3] Construcción del plan

La información y previsiones obtenidas a través de los distintos procesos participativos y de diagnóstico aportan el conocimiento necesario para plantear las alternativas estratégicas. Sirven de imagen de la organización, de radiografía de su estructura y de sus niveles relacionales, a la vez que señala las preocupaciones y visiones de futuro que las personas participantes tienen acerca de los diferentes aspectos que influyen en su labor.

A partir de estos datos y, cimentado en el proceso de participación e intercambio, la fase de construcción del plan ha de basarse en esos conocimientos y experiencias para lograr, a través del consenso y del intercambio de ideas una imagen global de la organización y de sus líneas de acción.

El plan que se elabore debe incluir varios niveles de fundamentación que, desde los más generales a los más particulares son:

- a Nivel ético (visión y valores)
- b Nivel estratégico (misión y líneas estratégicas)
- c Nivel técnico (horizonte temporal, organización, actuaciones)

A] NIVEL ÉTICO

Este nivel incluye aquellos aspectos relacionados con los contenidos distintivos de la organización en lo referente a su ideología, su ideario y su modo de relacionarse con la sociedad. En este nivel se especifican los principios rectores que dan sentido a la organización y los aspectos diferenciadores con los que se identifica.

Así, en primer lugar, se ha de consensuar la VISIÓN que la organización tiene acerca de su papel.

La VISIÓN es una forma de “profecía de autocumplimiento”. Se trata de dar una imagen del futuro de la organización dentro de 4 o 5 años. La VISIÓN debe responder a una serie de preguntas de manera explícita:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 4 o 5 años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?

La VISIÓN debe:

- Estar expresada con visión de futuro y no de intento de mejora del pasado.
- Debe ser ambiciosa. Ha de ser un reto, pero realista, viable.
- Ha de expresarse de manera clara. Debe ser fácilmente interpretable
- Ha de ser sencilla: para que todos la comprendan
- Tiene que ser atractiva: para provocar ilusión
- Ser compartida. Consensuada por las personas de la organización

La VISIÓN ha de expresar con claridad y de manera explícita el compromiso de la organización con la igualdad entre personas y con su papel en la lucha contra las desigualdades que, en base a las brechas de género, existan, planteando un futuro en el que dichas desigualdades y brechas desaparezcan.

PARA ELABORAR LA VISIÓN

Tiempo: 1 hora

Participantes: Divididos en grupos pequeños (4 o 5 personas por grupo). Una o dos personas deben actuar de facilitadoras.

Materiales: Folios, post-it, bolígrafos, pizarra o papelógrafo

Fases:

Cada participante por individualmente señala en un post-it los tres problemas clave fundamentales a los que, según su parecer debe dar respuesta la organización.

Se ponen en común y se consensúan en el gran grupo, eligiendo los tres o cuatro más importantes y/o comunes.

Se propone que, en pequeños grupos, se imaginen que han vuelto después de un largo viaje y se han encontrado que los problemas identificados se han cumplido. Con esa premisa deben dar una imagen, usando cualquier forma de expresión que se les ocurra (palabras, imágenes...), de cómo sería ese futuro al que han vuelto.

Se ponen en común los resultados, procurando las facilitadoras capturar las ideas o expresiones clave que tengan que ver con la imagen de la organización.

Con esas ideas se construye (en pequeños grupos) una visión que las contenga y que sea clara, sencilla y completa.

Por último se consensúan las distintas visiones y se crea una común con los aportes comunes y distintivos de cada una de ellas.



Una vez concretada la VISIÓN que de sí misma tiene la organización se han de aclarar los valores coherentes en los que se basa su actuación. Esta coherencia es fundamental en todos los aspectos estratégicos. Así, los valores respaldan el trabajo de la organización y marca las pautas de lo correcto y apropiado del día a día. Sirven, así mismo, de “tarjeta de presentación” de la organización ante la sociedad y enfatiza los principios por los que se rige.

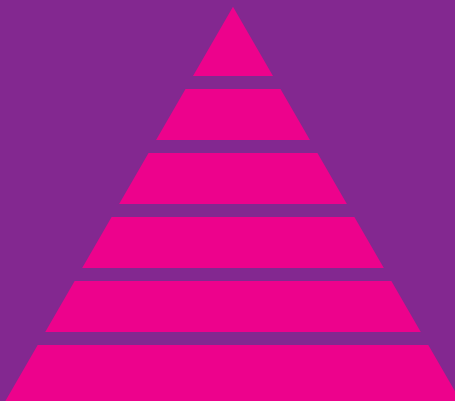
Una escala de valores no es más que un listado de los principios rectores (basados en concepciones éticas) que una persona u organización tiene como pauta de su conducta. Es ideológico a la vez que práctico ya que sirve de resumen de los contenidos éticos que defienden y permite distinguir las buenas prácticas de aquellas que no corresponden a dichos principios.

La organización debe dotarse (en realidad simplemente ha de hacer explícita) dicha escala. Para ello se propone el siguiente ejercicio.

ESCALERA DE VALORES (PHILIPS 6-6)

INDIVIDUALMENTE SE RELLENA LA ESCALERA DE VALORES (6 VALORES) EN 6 MINUTOS. LOS ESCALONES MÁS BAJOS SON LOS VALORES FUNDAMENTALES Y BÁSICOS Y LOS OTROS LOS QUE NOS DEFINEN Y NOS DAN PERSONALIDAD.

TRAS ELLO, EN GRUPO, SE CLARIFICAN LOS VALORES QUE APARECEN (PARA QUE NO HAYA MALENTENDIDOS) Y SE CONSENSÚA LA ESCALA DEL GRUPO.



ESCALERA DE VALORES

AUNQUE SERÍA CONVENIENTE QUE ESTE EJERCICIO SE HAGA SIN UNA “GUÍA” DE VALORES, PARA POSIBILITAR ASÍ QUE AFLORARAN LOS VALORES INTRÍNSECOS POR LOS QUE SE RIGE EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN, SE PUEDE APORTAR UNA SERIE DE VALORES “BASE” QUE PUEDEN SERVIR DE GUÍA. ALGUNOS DE ELLOS APARECEN RECOGIDOS EN EL SIGUIENTE LISTADO.

Respeto	Autenticidad	Compartir	Debatir
Tolerancia	Honestidad	Lealtad	Trabajo
Responsabilidad	Solidaridad	Justicia social	Igualdad
Cooperación	Empatía	Autoestima	Compromiso
Defensa del medio ambiente	Igualdad de género	Democracia	Denuncia

El LISTADO DE VALORES ha de recoger aquellos relacionados con la igualdad de género y la lucha contra las situaciones que promueven o mantienen situaciones que atentan contra esa igualdad.

B] NIVEL ESTRATÉGICO

Una vez cimentados los principios éticos que sirven de fundamento a la organización, se debería concretar LA MISIÓN de la organización. Esta concreción ha de realizarse en una especie de declaración fundamental en la que se incluya la forma particular en la que la organización pretende contribuir en la visión.

La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y, a groso modo, cómo lo hace.

Por lo tanto ese documento tiene cuatro componentes:

- Qué es la organización.
- Qué pretende conseguir.
- Cuál es el grupo meta y con quién se cuenta para realizar la labor.
- Cómo funciona y qué métodos utiliza.

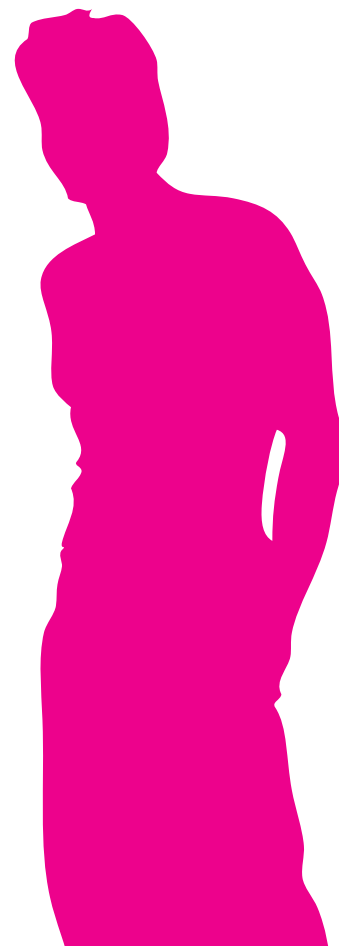
Cuando sea posible, la declaración de una misión debe proporcionar el área geográfica en la que trabaja la organización. De igual modo ha de señalar las redes que se pretendan establecer.

La declaración de una misión es importante porque:

- Sirve de “escaparate” acerca de lo que se hace y de cómo se hace.
- Ayuda a aclarar y enfocar el trabajo permitiendo a las personas que se incorporen conocer de manera inmediata las bases en las que se cimienta la organización.

Es importante revisar la declaración de la misión de vez en cuando, ya que si alguno de los componentes cambia, entonces la declaración de la misión también necesita cambiar.

En el contexto de un proceso de planificación estratégica, es posible que la redacción de la misión no termine hasta que no se haya llegado a un acuerdo sobre el objetivo final y los objetivos inmediatos.



Tal y como se ha mencionado, la MISIÓN es una declaración explícita de lo que la organización es, de lo que quiere conseguir, de las personas que están implicadas en el proceso y de los métodos que usa para conseguir dichos fines. Por ello, una organización comprometida con la visión de género ha de hacer visible dicho compromiso en la redacción de la misión. Así, el documento ha de plantear que la organización tiene un compromiso con la defensa de la igualdad y la lucha contra cualquier tipo de discriminación basada en el género. Del mismo modo, tendría que incluir aspectos relacionados con la construcción de una ciudadanía crítica y la eliminación de las brechas de género en todas las esferas de la sociedad. Estos principios han de verse respaldados a su vez en el uso de metodologías participativas e igualitarias y la atención a aspectos como el acceso a las áreas de decisión, el análisis de los tiempos, etc.

Partiendo de todos los elementos anteriores (visión, valores y sobre todo, con los contenidos incluidos en la declaración de la misión) la organización debe estar preparada para señalar las principales líneas estratégicas en las que se incluirán las actuaciones.

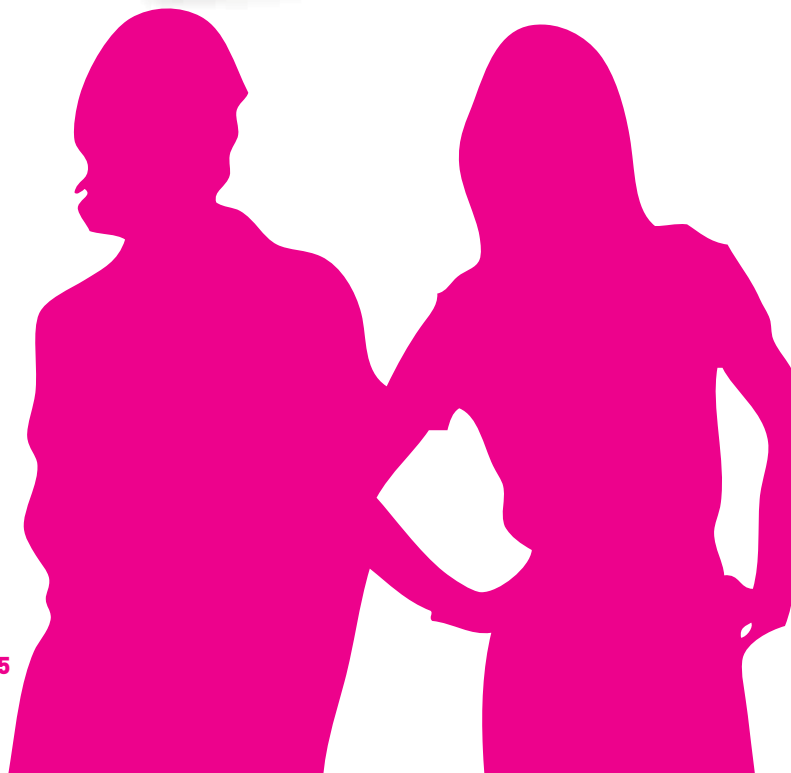
No obstante, antes de establecer dichas líneas, y con las conclusiones extraídas durante el proceso de elaboración del DAFO, la organización ha de plantear su “posición estratégica”. Es decir, ha de aclarar cómo encara su actuación a la hora de conjugar sus fortalezas con sus debilidades y cómo se enfrenta a las oportunidades y amenazas que el entorno les plantea.

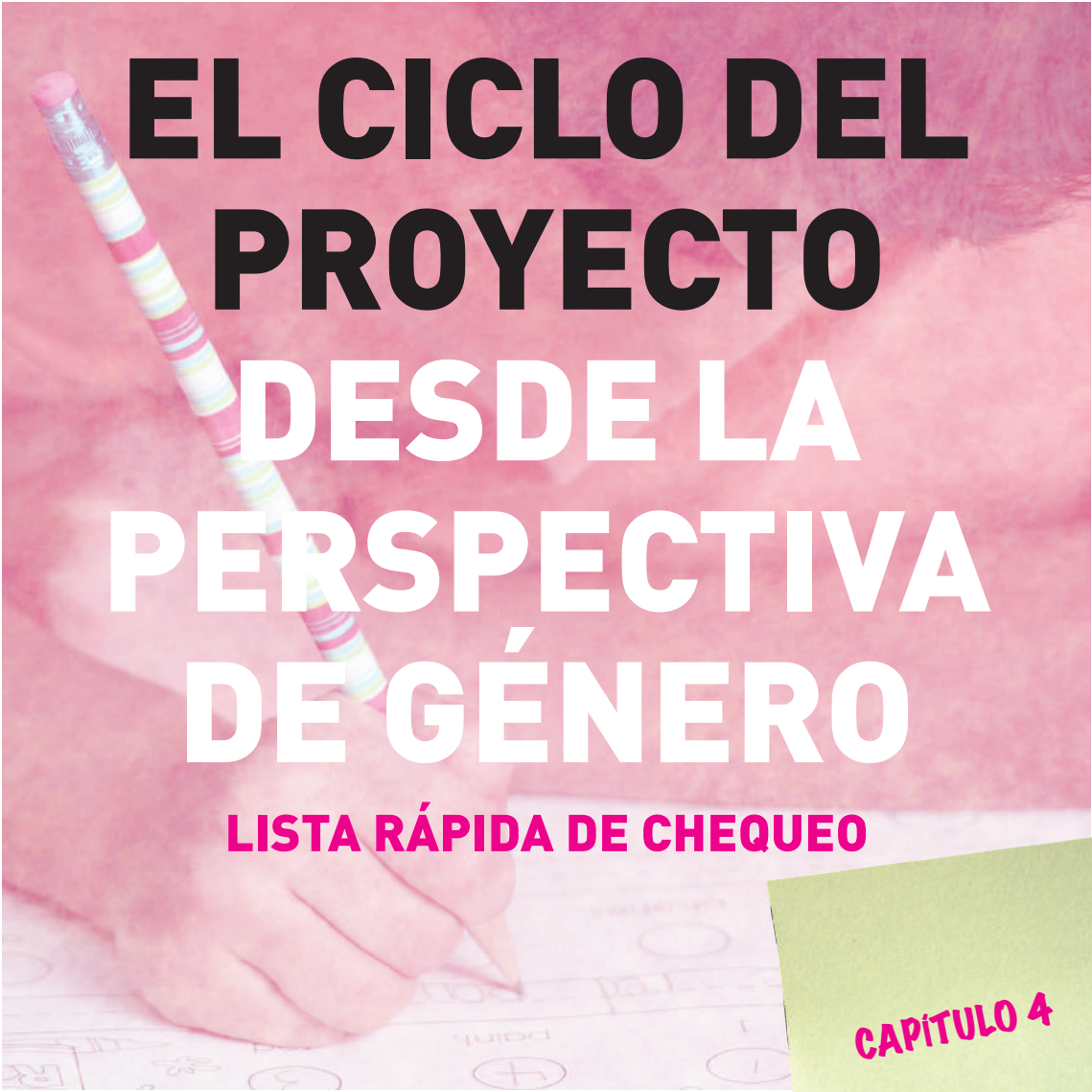
Si analizamos el cuadro básico usado en el análisis DAFO, existen 4 opciones distintas que puede tomar una organización. Estas son:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia MÁS PARA MÁS: Se trata de potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el entorno. Se trata de una estrategia pro-activa.	Estrategia MÁS PARA MENOS: Se trata de intentar protegerse de las amenazas del exterior potenciando las fortalezas de la organización. Es una estrategia defensiva
DEBILIDADES	Estrategia MENOS PARA MÁS: Se trata de superar las debilidades para así poder optar a un mejor aprovechamiento de las oportunidades. Es una estrategia minimizadora y adaptativa	Estrategia MENOS PARA MENOS: Se trata de arbitrar medidas para minimizar las amenazas, intentando proteger los puntos débiles identificados. Es una estrategia de supervivencia y de minimización de efectos negativos.

Como es obvio ninguna estrategia es “mejor” que otra. Es la organización la que debe decidir qué estrategia tomar en el momento determinado y ser capaz de analizar la evolución del entorno para, manteniendo sus principios rectores (valores en los que se basa, visión de lo que pretende conseguir y, sobre todo, la atención a la misión de la que se ha dotado), ir progresando y acercándose al ideal fijado.

La estrategia elegida ha de contemplar como aspecto importante tanto las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de transversalizar el género en su propio funcionamiento como las amenazas y oportunidades que el entorno proporciona a la hora de la lucha contra las brechas de género. Estos aspectos han de ser tenidos en cuenta a la hora de la elección de la estrategia incidiendo siempre en posturas proactivas y de lucha constante contra el status quo.





EL CICLO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

LISTA RÁPIDA DE CHEQUEO

CAPÍTULO 4

LISTA RÁPIDA DE CHEQUEO

A continuación ofrecemos una pequeña guía, a modo de lista de chequeo que podemos usar para analizar los distintos aspectos a tener en cuenta para una completa transversalización de la perspectiva de género en distintas fases del ciclo de proyecto.

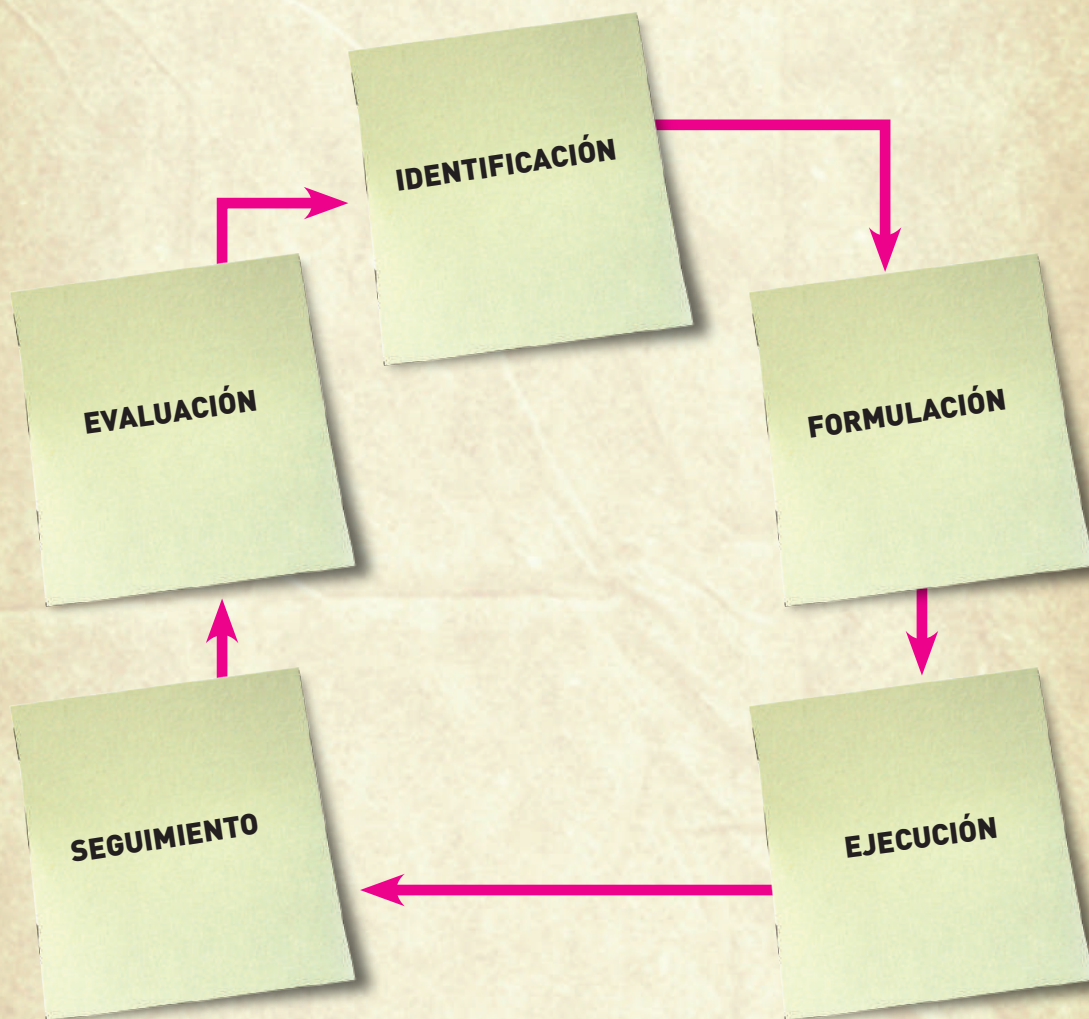
La planificación estratégica aporta a la organización un marco en el que situar su actuación y explicita los compromisos y los valores en los que se basa dicha actuación. Todo ello ha de concretarse en el día a día. Para recapacitar sobre este punto, y para continuar con el proceso de transversalización de género en todo el planteamiento organizacional vamos a llevar un paso más adelante el estudio de la actuación organizacional centrándonos en el análisis del proyecto.

El proyecto es el elemento fundamental del nivel operativo y está (o debe estar) íntimamente relacionado y basado en la planificación estratégica. Así, todos los fundamentos teóricos y metodológicos que se propongan deben tener su raíz en lo señalado en la misión de la organización. Todos los fines (objetivos específicos y operativos) deben guardar sintonía con la definición de la VISIÓN y todo el proyecto debe basarse en los VALORES que la organización defiende.

En numerosas ocasiones, este aspecto técnico es el único en el que se trabaja, obviando por distintos motivos el nivel estratégico que hemos analizado anteriormente. Esto es un error ya que, sin una fundamentación ética y con visión de futuro, la actuación no tendrá ningún impacto duradero y sostenible aparte del que se produzca en el momento concreto.

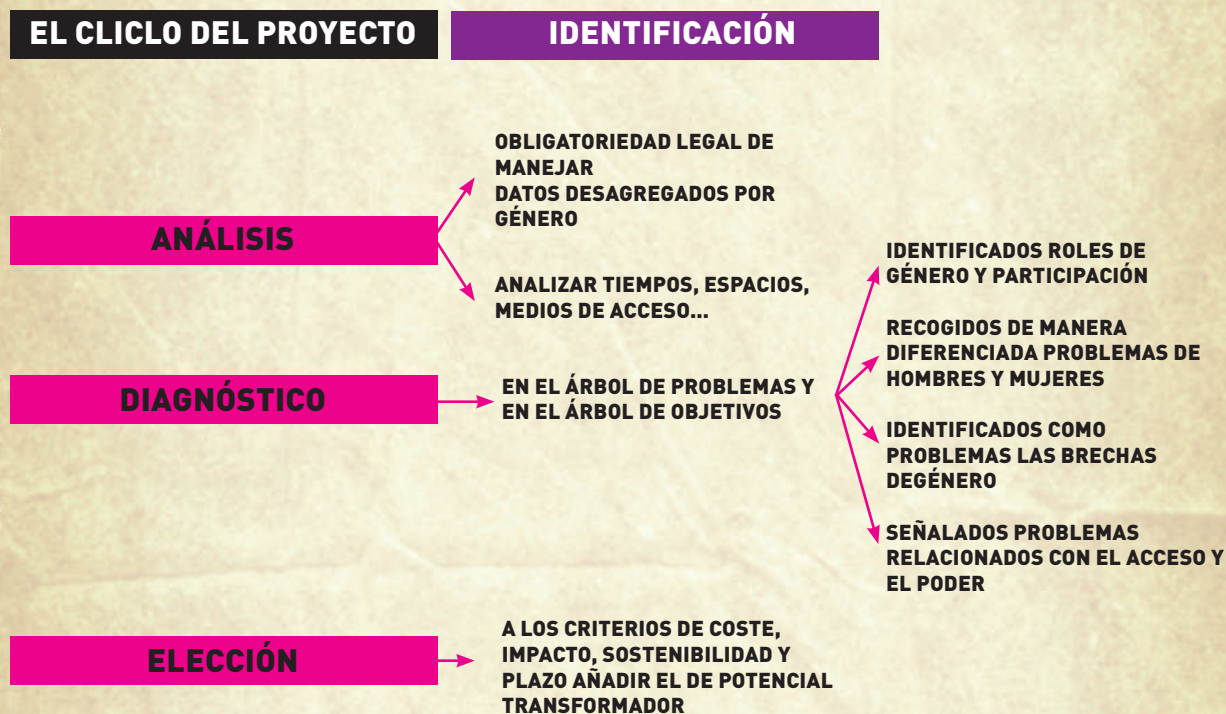
La transversalización del género implica una toma de postura activa y una lucha contra las desigualdades. Es, por lo tanto, una actitud política, entendida como una actuación que critica las instancias y estructuras que mantienen o crean esas distinciones. Por ello, un proyecto con perspectiva de género debe partir de un enfoque estratégico que lo contemple en sus principios. Este paso es fundamental y sirve de clara distinción entre los proyectos que tienen el género impregnado en todas sus fases de aquello que simplemente lo han añadido como nota de color.

1] EL CICLO DEL PROYECTO



2] LA IDENTIFICACIÓN

Como se ve en el cuadro de abajo, en la primera fase, además de la obligatoriedad de manejar datos desagregados por género es imprescindible usar las herramientas de análisis del género, algunas de las cuales mencionaremos más adelante.



Es importante también realizar una identificación apropiada.

Ofrecemos un ejemplo de las implicaciones que tiene a la hora de la transversalización de género en la formulación de un proyecto de extraer conclusiones adecuadas. Se trata de dos identificaciones que analizan el grado de escolarización de los niños y niñas de una zona.

- En la primera identificación sobre la situación escolar aparecen los datos desagregados por sexo

ESCOLARIZACIÓN		
[SONDEO DE 100 NIÑOS Y 100 NIÑAS]. ESTADÍSTICAS DESAGREGADAS POR GÉNERO		
NIÑAS	NIÑOS	IMPLICACIONES
38	70	HAY MÁS CHICOS QUE CHICAS EN LA ESCUELA

- En la segunda, el análisis, usando herramientas de género, nos muestra una imagen distinta de la realidad y, por lo tanto nos abre distintas líneas de actuación

DATOS DE GÉNERO		
CHICAS	CHICOS	IMPLICACIONES
10 DE 38 PROCEDEN DE HOGARES POBRES	35 DE 70 PROCEDEN DE HOGARES POBRES (55%)	LOS HOGARES POBRES REALIZAN MÁS ESFUERZO PARA EDUCAR A LOS CHICOS
DE LAS 10 CHICAS, 1 ES DE ORIGEN MUSULMÁN	DE LOS 35 CHICOS, 22 PERTENECEN A FAMILIAS MUSULMANAS	DEBE RELACIONARSE CON LA PROPORCIÓN DE FAMILIAS MUSULMANAS EN EL TOTAL DE LA POBLACIÓN. INDICA QUE LAS FAMILIAS MUSULMANAS DAN MAYOR IMPORTANCIA A LOS CHICOS FRENTE A LAS CHICAS EN LA EDUCACIÓN. SERÍAN NECESARIAS MEDIDAS ESPECIALES PARA EDUCAR A LOS PROGENITORES ACERCA DEL VALOR DE LA EDUCACIÓN FEMENINA Y LA NECESIDAD DE APOYAR SU INSERCIÓN EN EL COLEGIO.
LAS CHICAS SE AUSENTAN DE LA ESCUELA CUANDO TIENEN SU PRIMERA MENSTRUACIÓN	LOS CHICOS SE AUSENTAN DE LA ESCUELA EN LA ÉPOCA DE RECOGIDA	LA ÉPOCA DE RECOGIDA SUCEDER EN LA MISMA ÉPOCA DEL AÑO. EL PROFESORADO PUEDE ENTONCES PLANEAR EL CURRÍCULO TENIENDO EN CUENTA ESAS AUSENCIAS. LAS MENSTRUACIONES SON ALEATORIAS, POR LO QUE LAS CHICAS TIENEN DESVENTAJA, AUNQUE EL TOTAL DE DÍAS DE AUSENCIA SEAN LOS MISMOS.
30% ESTÁN MUY NUTRIDAS	20% ESTÁN MUY NUTRIDOS	NOS SEÑALA CÓMO SON TRATADAS LAS CHICAS EN CASA EN RELACIÓN A LOS CHICOS. LOS NIVELES NUTRICIONALES AFECTAN A LA CAPACIDAD DE PRENDIZAJE Y RETENTIVA. LOS CHICOS Y LAS CHICAS PUEDEN TENER LAS MISMAS OPORTUNIDADES DE ASISTIR A LA ESCUELA PERO NO TENDRÁN LAS MISMAS OPORTUNIDADES SI LA NUTRICIÓN DE LAS CHICAS EN RELACIÓN A LA DE LOS CHICOS ES PEOR.
REALIZAN 4 HORAS DE TRABAJO DOMÉSTICO ANTES Y DESPUÉS DE LA ESCUELA, INCLUYENDO COCINAR, LIMPIAR, CUIDAR A LOS HERMANOS MÁS PEQUEÑOS	30 MINUTOS DE TRABAJO DOMÉSTICO TRAS LA ESCUELA	TIENE IMPLICACIONES RELACIONADAS CON EL TIEMPO LIBRE COMO RECURSO. EL PRIVILEGIO DE LOS HOMBRES ESTÁ A MENUDO INCRUSTADO EN SU POSICIÓN, SIENDO INVISIBLE PARA ELLOS MISMOS. HACER ESTE PRIVILEGIO VISIBLE ES UNA CARACTERÍSTICA DE LOS ANÁLISIS DE GÉNERO.
	LOS PROGENITORES ESTÁN DECIDIDOS A QUE SUS HIJOS SIGAN ESTUDIANDO (EL 77% DE LOS PROGENITORES DE LOS CHICOS CONSTATARON AFIRMATIVAMENTE)	SIN EL APOYO DE LA FAMILIA, CUALQUIER POLÍTICA O INTERVENCIÓN SOCIAL, O CUALQUIER PROYECTO DE DESARROLLO NO TENDRÁ SUSTENTABILIDAD. PARA ELLOS SE NECESITA UN TRABAJO QUE IMPLIQUE CAMBIOS ESTRUCTURALES.

De este modo, desde el mismo momento de la elección de alternativas la perspectiva de género se ha transversalizado. No obstante no podemos quedarnos aquí sino que hemos seguir explicitando el compromiso de la organización en la lucha contra las desigualdades de género y el logro de la eliminación de brechas originadas por estructuras de desigualdad.

2] LA FORMULACIÓN

A la hora de la formulación del proyecto o programa, es decir, a la hora de poner por escrito nuestras intenciones y exponer el “guión” de nuestra actuación hemos de ser conscientes de la importancia de mantener la coherencia con los principios de defensa de la equidad e igualdad y la lucha contra las estructuras que la impiden. Por ello, proponemos el siguiente listado de chequeo para realizar dicha comprobación y ser conscientes de los elementos de análisis.

A la hora de la formulación	SI	NO
¿El planteamiento de alternativas incluye un análisis de género?		
¿Se han tenido en cuenta los espacios y tiempos diferenciados de hombres y mujeres para la realización de la planificación?		
¿Se han usado metodologías participativas para la construcción del Marco Lógico?		
En la elaboración de la Matriz de planificación, ¿ha existido una participación equilibrada de hombres y mujeres?		
¿Han participado especialistas en género en el proceso de planificación/formulación del proyecto?		
La definición del objetivo general		
¿Menciona explícitamente las relaciones de género?		
¿Potencia positivamente las políticas de género de la zona?		
¿Se incluyen indicadores de género?		
¿Se mencionan explícitamente el uso de fuentes de verificación con datos desagregados por sexos y con análisis de género?		
¿Se usan hipótesis que incluyan consideraciones de género?		
La definición del objetivo específico		
¿Incluye metas explícitas de avance en términos de equidad de género?		
¿Influye en la eliminación de brechas de género?		
¿Los indicadores se plantean desde la perspectiva de género?		
¿Se mencionan explícitamente el uso de fuentes de verificación con datos desagregados por sexos y con análisis de género?		
¿Se usan hipótesis que incluyan consideraciones de género?		
Los resultados		
¿Son coherentes con las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres?		
¿Se han tenido en cuenta las relaciones y roles de género en la formulación de los resultados?		
¿Cómo se monitoriza el que los beneficios del proyecto favorezcan por igual a hombres y mujeres?		
¿Se mencionan explícitamente el uso de fuentes de verificación con datos desagregados por sexos y con análisis de género?		
¿Se mencionan herramientas de análisis de género?		
¿Las hipótesis incluyen consideraciones de género?		
Referente a la ACTIVIDADES		
¿Se han tenido en cuenta los roles y relaciones de género (tiempos, espacios, acceso...) en su diseño?		
¿Se emplean herramientas de género para monitorizar las actividades?		
¿Se han tenido en cuenta las resistencias que pueden existir?		
¿Se fomenta la participación igualitaria, basada en principios de autodesarrollo?		
¿Se analiza la contribución diferenciada al proyecto de mujeres y de hombres?		
¿Se monitorea el acceso a y el control de los recursos del proyecto por parte de hombres y mujeres?		
¿Existe tiempo y presupuesto para el análisis de género?		
¿Hay partidas presupuestarias específicas para las actividades relacionadas con la equidad de género que así lo requieran?		

3] LA EJECUCIÓN

De igual forma es importante tomar conciencia de que la puesta en marcha de un proyecto implica la movilización de aspectos “visibles” (materiales pedagógicos, recursos didácticos, herramientas de investigación, etc.) y otros que, sin estar ocultos, son menos obvios. Por ejemplo: la interacción didáctica en aspectos relacionados con el trato diferenciado a cada sexo sobre capacidad de aprendizaje, el nivel de protagonismo otorgado a chicos y chicas, la distribución y organización de los espacios educativos y recreativas, la distinción atendiendo al sexo de normas, comportamientos, premios, castigos, etc. Incluso, en los casos más extremos la demostración de abuso de poder, de jerarquización y de autoridad, relaciones de subordinación femenina, situaciones de menosprecio y burla hacia el colectivo femenino o violencia sexista.

Por ello, a la hora de la EJECUCIÓN DEL PROYECTO habría que preguntarse:

	SI	NO
¿Se usan metodologías participativas y activas (investigación-acción, procesos de formación-aprendizaje participativos)?		
¿Se analiza quién y cómo participa?		
¿Cómo es el reparto de tareas y funciones?		
¿Se incluye el género en actividades que traten de cuestiones “neutrales” (globalización, las relaciones Norte/Sur, la deuda externa, el deterioro medioambiental, el racismo)?		
¿Se presenta a mujeres y hombres en el contexto de funciones y roles estereotipados?		
¿Se presenta la situación existente sin cuestionarla ni ofrecer alternativas de cambio?		
¿Se ha analizado los distintos espacios (sociales, comunales, públicos o políticos) y tiempos?		
¿Se destinan partidas presupuestarias específicas y relevantes?		
¿Se han analizado los materiales desde una visión de género?		

4] EL SEGUIMIENTO

Esto es también válido para el SEGUIMIENTO DEL PROYECTO desde una perspectiva de género, ya que la actuación ha de estar constantemente en revisión y adaptación, en continua crítica. Por ello hay que analizar si:

	SI	NO
Se usan mecanismos de seguimiento con perspectiva de género operativos		
Se está analizando la participación (dedicación, espacios, tiempos)		
Han aparecido limitaciones que dificulten la participación equitativa y el logro de resultados		
El nivel de implicación de la contraparte a la hora de integrar el enfoque de género en el proyecto es alto		
Han aparecido efectos no deseados a la hora del logro de los objetivos de igualdad de género		
Existen posibilidades de influencia en el entorno macro para promover la igualdad entre hombres y mujeres		

5] LA EVALUACIÓN

El último momento a analizar es la EVALUACIÓN. No obstante hay que recordar que según la concepción “cíclica” del proyecto esta fase engarza con una siguiente revisión del logro de resultados y un acercamiento al objetivo general que se pretenda. Esta concepción implica la existencia de una planificación estratégica en la que las actuaciones concretas (los proyectos) estén enmarcados como piezas y herramientas necesarias para el logro de la misión recogida. A la hora de la evaluación desde una perspectiva de género, hay diversos aspectos que debemos tener en cuenta:

	SI	NO
¿Se ha promovido una mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?		
¿Se han producidos efectos negativos? Y en caso afirmativo ¿cómo se podrían haber corregido?		
¿Se han atendido tanto las necesidades prácticas y estratégicas de hombres y mujeres?		
¿Los cambios en materia de igualdad serán sostenibles en el tiempo?		
¿Ha aumentado la capacitación de todos los agentes a para llevar a cabo proyectos de género?		
¿Incluye la evaluación ideas y prácticas para continuar con el proceso de lucha por la igualdad?		
¿Se analiza la eficiencia y la eficacia con perspectiva de género?		

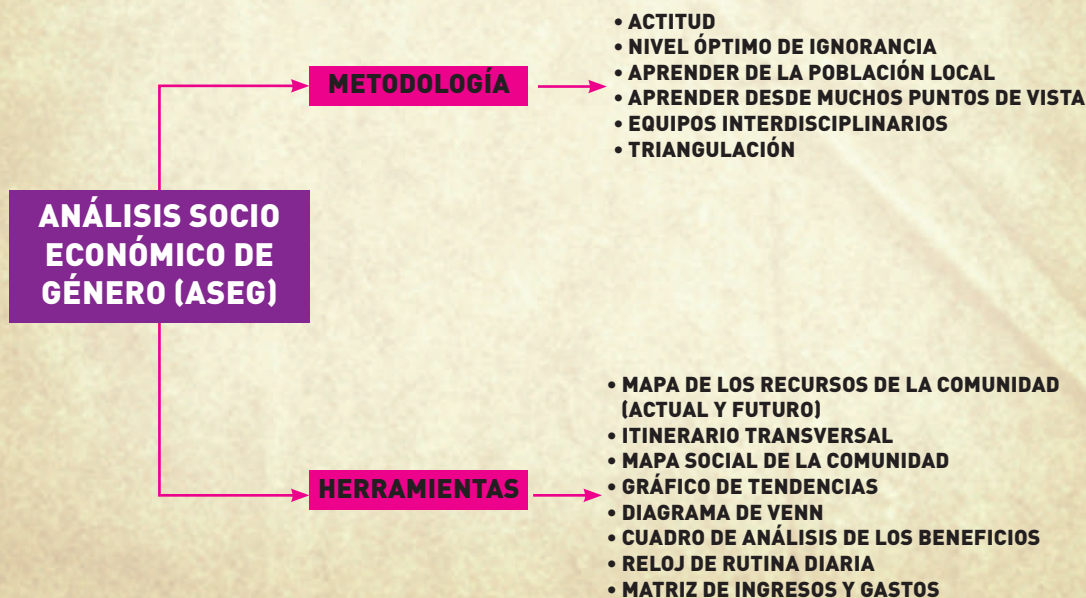
ALGUNAS HERRAMIENTAS

La perspectiva de género implica un cambio de paradigma: exige romper con las premisas previas y transformar las ideas previas existentes. Al introducir visiones no compatibles con los conceptos previos exige el uso de herramientas apropiadas.

Existen numerosas herramientas para el análisis y desarrollo de la estrategia de transversalización y que

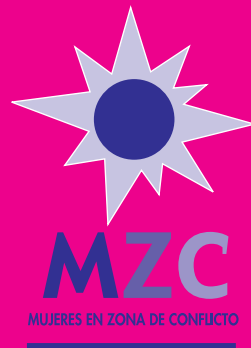
han sido desarrolladas desde la visión de género. Recomendamos la lectura de la bibliografía. No obstante aquí dejamos reseñadas algunas.

Por ejemplo, el Análisis Socio Económico de Género (ASEG), que incide en metodologías y herramientas.



BIBLIOGRAFÍA

- AECID. Estrategia de “Educación para el Desarrollo” de la Cooperación Española. 2008
- AECID. Estrategia de “Género en Desarrollo” de la Cooperación Española. 2008
- ANTOLÍN VILLOTA, Luisa. La mitad invisible. Género en la educación para el desarrollo. ACSUR-LAS SEGOVIAS. 2003
- DE LA CRUZ, Carmen. ¿Cómo ha evolucionado el enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) a Género en el Desarrollo (GED)? en Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. 1999.
- ESCUADERO, José y MESA, Manuela. Diagnóstico para la Educación para el Desarrollo en España. Fundación cultura de Paz-Ceipaz. 2011
- HEGOA. Educación para la Ciudadanía Global. Debates y desafíos. 2009
- ORTEGA CARPIO, M^a Luz: La Educación para el Desarrollo: dimensión estratégica de la cooperación española. En “Cuadernos internacionales de tecnología para el desarrollo humano”. 2008.
- PELLICER, Llum. La Educación para el Desarrollo desde un enfoque coeducativo. Pautas y estrategias de acción.
- PELLICER, Llum. Programa de Educación No Sexista. En “¿Yo sexista? Material de apoyo para una educación no sexista”. 2002
- VOLIO, Roxana. Género y Cultura en la planificación del desarrollo. Fundescan. 2008.
- WEB. Portal Pedagógico. Género en la Educación para el Desarrollo. Elaborado por Mujeres en Zona de Conflicto.
<http://portalpedagogico.mzc.es/>
- WEB. Página de la campaña “Género8=Pobreza 0” de Mujeres en Zona de Conflicto.
<http://www.mzc.org.es/genero8pobreza0/inicio.htm>
- WEB. Página de “BANTABA”. Recurso para el desarrollo humano, la educación global y la participación ciudadana.
http://www.bantaba.ehu.es/bantaba/index_es
- WEB Programa Análisis Socio Económico de Género. FAO
http://www.fao.org/sd/seaga/index_es.htm
- WEB. Página de HEGOA. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.
<http://www.hegoa.ehu.es/>



FINANCIAN

