



# Guía de Capacitación

## “Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género”

Octubre 2010

Con el apoyo de:



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

## CONTENIDO

---

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Acerca de esta Guía</b>	<b>6</b>
Objetivos de la Guía	7
<b>Sesión I: La planificación estratégica como herramienta de gestión</b>	<b>8</b>
1. Elementos claves de la planificación estratégica participativa	9
¿Qué es planificar?	9
¿Por qué es importante planificar?	10
La toma de decisiones participativa	10
El compromiso público	11
El ciclo de vida de la Planificación Estratégica Participativa	11
2. Planificación estratégica “tradicional” y planificación estratégica con enfoque de género	12
3. Estructura de la planificación estratégica participativa	13
4. Análisis de la Misión	16
<b>Sesión II: Planificación estratégica con enfoque de género</b>	<b>18</b>
1. Analizando el problema	19
¿Qué es el análisis de problemas?	19
¿Cómo realizar el análisis de problemas?	21
2. El análisis de problemas incorpora necesariamente la perspectiva de género	24
<b>Sesión III: Análisis de involucrados</b>	<b>29</b>
1. ¿Qué es el análisis de involucrados?	30
2. El análisis de involucrados incorpora necesariamente la perspectiva de género	31
3. Análisis de los grupos de involucrados	33
<b>Sesión IV: Análisis de objetivos</b>	<b>36</b>
1. ¿Qué es el análisis de objetivos?	37

2. Metodología para elaborar un árbol de objetivos	37
<b>Sesión V Una estrategia con enfoque de género. Elaboración de indicadores</b>	<b>40</b>
1. La operacionalización de la planificación o la estrategia de la planificación	41
2. Elementos de la Matriz Estratégica	42
Atributos de un indicador	43
Evaluación y seguimiento por resultados	45
Desarrollo financiero de los recursos	45
<b>Bibliografía</b>	<b>47</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1: La Técnica de Facilitación ZOPP</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 2: Ejemplo de un Proceso de Planificación Estratégica Participativa con Metodología ZOPP</b>	<b>51</b>
<b>Hojas de Ejercicios</b>	<b>58</b>

# INTRODUCCIÓN

---

La voluntad declarada de avanzar en la igualdad de género bajo el concepto del trabajo decente en la XV Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT), realizada en 2007, se ha expresado en el impulso a la realización del estudio “La Institucionalización del Enfoque de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas”.

En dicho estudio, tras la consulta a las Unidades Especializadas de Género (UEG) de estos Ministerios – proceso en el que también participaron los Mecanismos Nacionales de la Mujer del Hemisferio, se logró realizar un diagnóstico de la existencia, situación, avances, fortalezas y debilidades de las unidades creadas con el objetivo de permear con el enfoque de género el actuar interno y externo de los Ministerios de Trabajo.

El documento preliminar del estudio fue presentado en el Taller RIAL sobre la Transversalización del Enfoque de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas, celebrado en Buenos Aires el 21 de julio de 2009. En esa ocasión, con los aportes de representantes de los Ministerios de Trabajo de un gran número de países asistentes, no sólo se enriqueció el documento presentado, sino que también se lograron diversos acuerdos para llevar adelante las propuestas emanadas del análisis de la situación de las unidades especializadas de género de los Ministerios, presentada en el estudio.

En el estudio salieron a la luz las fortalezas y dificultades de las UEG, entre las que sobresale el tipo de inserción institucional, es decir, su quehacer al interior de los Ministerios de Trabajo, la que se ve facilitada o entorpecida en ocasiones según las características de esta inserción; también quedó claro que la misión institucional, en buenas cuentas, el porqué de su existencia, a veces se entrapa por las propias dificultades y carencias de estas unidades. De la misma manera, muchas actividades que realizan no satisfacen los objetivos estratégicos en relación a la institucionalización del enfoque de género al interior de los ministerios que las albergan, sino que obedecen a la satisfacción de necesidades inmediatas y que requieren de menos recursos, bien escaso en la gran mayoría de las UEG.

Coherentemente con este diagnóstico emanado del estudio, entre las necesidades más sentidas por las unidades de género resaltó la importancia de emprender un proceso de fortalecimiento institucional, en el cual la capacitación juega un papel central, concebida como una herramienta que permite operar un cambio cualitativo en las actividades de estas unidades. Y, es precisamente, a este tema que en la información recopilada, las y los representantes tanto de los Ministerios de Trabajo como de los mecanismos nacionales para el adelanto de la mujer –que fueron consultados en forma paralela-, le conceden un papel central para lograr alcanzar los objetivos relacionados con el papel que deben jugar al interior de los Ministerios de Trabajo. En particular, la planificación estratégica con enfoque de género, junto al análisis de género y elaboración de indicadores, fueron los temas que más demanda presentaron de parte de los países participantes.

Es en este escenario que surge la presente Guía de Capacitación en Planificación Estratégica con Enfoque de Género (PEPEG), concebida como un instrumento para la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de planificación de los Ministerios.

Es importante tener en cuenta que el compromiso a nivel hemisférico en lo que respecta a la equidad e igualdad de género surgió de la Asamblea General de la OEA del año 2000, cuando los Estados Miembros acordaron integrar una perspectiva de género en sus políticas y proyectos como un medio para alcanzar la plena e igualitaria participación de las mujeres y los hombres en todas las esferas de la vida pública y privada. Este compromiso fue expresado en el Programa Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (PIA), respaldado en 2001 por la Tercera Cumbre de las Américas, en Quebec, Canadá. Diseñado por la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), el PIA sigue siendo la principal herramienta para la integración de la perspectiva de género en la OEA.

La preparación y difusión de este material de trabajo ha sido posible gracias al financiamiento del Gobierno de Canadá, a través de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI). Tanto los talleres subregionales *de Planificación Estratégica con Enfoque de Género*, en los cuales se hará uso de este material, como el material mismo, hacen parte del proyecto “*Avance de la Igualdad de Género en el marco del Trabajo Decente*”, que viene siendo ejecutado por la Secretaría Permanente de la CIM/OEA en coordinación con el Departamento de Desarrollo Social y Empleo de la OEA, en seguimiento a mandatos políticos emanados tanto de la Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT) como de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM).

La metodología ha sido diseñada especialmente para atender las necesidades de las UEG, según el diagnóstico realizado en el mencionado estudio. Por tanto, su objetivo es doble: aportar al fortalecimiento institucional de las UEG, en primer lugar, en relación al desarrollo de una misión y, luego, una vez que ésta esté establecida y consensuada, desarrollar estrategias para su cumplimiento en torno a la planificación estratégica con enfoque de género de las actividades, proyectos, programas y políticas dirigidos al mejoramiento de la condición de la mujer trabajadora y a la superación de las barreras para la incorporación femenina al mercado laboral y su incorporación a un trabajo de calidad, a un trabajo decente. Esta metodología incluye asimismo la inserción del análisis de género en todo el proceso de planificación y la formulación de indicadores para monitorear tal proceso.

La planificación estratégica con enfoque de género en el ámbito laboral, se concibe, de esta manera, como una herramienta de gestión que señala la ruta de navegación que conduce a la equidad de género en esta área, la que se expresa en los cuatro ejes asociados al trabajo decente, a saber: promoción de los derechos en el trabajo, impulso a las oportunidades de empleo, mejoramiento de la protección social y fortalecimiento del diálogo social.

La adopción de esta metodología de trabajo por parte de las UEG, permitirá asimismo dotar de un sentido a sus acciones, guiadas por una misión institucional que fortalecerá su quehacer al interior de las instituciones en que desarrollan su trabajo. Una misión clara

permitirá establecer las coordenadas de las actividades a realizar en forma coherente, eficaz y eficiente.

## Acercas de esta Guía

---

Esta guía está orientada al mejoramiento de la eficacia de las intervenciones expresadas en proyectos, programas y políticas públicas formulados en la búsqueda de la equidad de género en el ámbito laboral, elemento central para el acercamiento al concepto de trabajo decente. En este sentido, se parte del reconocimiento de la existencia de prioridades y requerimientos sociales y sectoriales según sexo que deben estar recogidos en los diagnósticos, así como de la consideración de que toda política tiene efectos diferenciados sobre el bienestar y calidad de vida de hombres y mujeres. No obstante y, aún cuando parte de este concepto, es importante señalar que esta Guía no garantiza por sí sola la integración del enfoque de género en los procesos de planificación; más bien, pone a disposición de las UEG, un conjunto de herramientas para lograr apoyar el proceso de institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo a través de una planificación que incorpora transversalmente la consideración del impacto de las medidas que se desarrollan, desde una perspectiva de género.

La metodología de trabajo propuesta en este taller se construye en base a la experiencia personal de las relatoras en la realización de una gran cantidad de talleres de Planificación Estratégica, adaptando a la realidad de la región las corrientes metodológicas creadas en diversos países. Es así como se incorporan elementos de Planificación Estratégica Participativa con metodología de facilitación ZOPP, creada por la Agencia de Cooperación alemana, GTZ, se aplica la metodología propuesta para realizar la matriz de Marco Lógico creado y difundido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y elementos provenientes de los diferentes expertos y expertas en género incorporando el análisis de género e indicadores de género.

Esta capacitación es un proceso en el que se van incorporando cada uno de estos elementos, e integrando a través de estas metodologías una herramienta poderosa para conocer, analizar, comprender, planificar y evaluar políticas, proyectos y programas que permitan mejorar las brechas de género que aún existen en los países de los que las/los participantes provienen.

En este contexto, la aplicación de la metodología propuesta es, por una parte, esclarecedora en la definición de una misión institucional coherente con el concepto de trabajo decente, al mismo tiempo que una ayuda eficaz en la toma de decisiones de las UEG. En tal sentido, la utilización de esta guía para la institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo es un elemento facilitador para el fomento e instalación de capacidades y competencias en el tema de género del propio equipo planificador (UEG), en la medida en que debe apropiarse de los objetivos de la metodología y debe reproducir la planificación con las diversas unidades de la institución a fin de asegurar la inserción del enfoque en forma transversal en las actividades.

Facilita la identificación de puntos clave para integrar el enfoque de género en el diagnóstico, identificando las brechas de género existentes. Por otra parte, permite aproximarse al análisis de género de los problemas y al desarrollo de objetivos y estrategias que fomentan la igualdad de oportunidades en el mercado laboral y garantizarla, creando bases para que represente los intereses de los actores involucrados, ya sean hombres o mujeres.

Se espera que al finalizar las jornadas de capacitación, los y las participantes habrán consensuado la misión de las UEG en los Ministerios de Trabajo, a la luz de la cual desarrollarán estrategias para su cumplimiento. Además, estarán en condiciones de replicar talleres de planificación estratégica con enfoque de género en sus respectivos países como una herramienta de asegurar la inclusión de este enfoque en todas las actividades del Ministerio de Trabajo.

## Objetivos de la Guía

---

1. Fomentar la instalación de capacidades y competencias en el tema de género del equipo planificador (UEG)
2. Facilitar la identificación de puntos clave para integrar el enfoque de género en el diagnóstico, análisis de problemas y objetivos, identificando las brechas de género existentes
3. Introducir a los/as participantes en la elaboración de indicadores de género.
4. Facilitar la réplica de talleres de planificación estratégica con enfoque de género.

## Sesión I:

# La planificación estratégica como herramienta de gestión

---

## Objetivos de la sesión I

- ✚ Crear conciencia en las/los participantes sobre la importancia de una planificación estratégica en la gestión de cualquier equipo –particularmente en el quehacer de las UEG-, proyecto o programa.
- ✚ Entregar a las/los participantes elementos que les permitan reconocer la importancia de la planificación estratégica con perspectiva de género.
- ✚ Reconocer los elementos básicos que deben estar presentes en toda planificación estratégica participativa.
- ✚ Construir en forma colectiva y consensuada la misión de las UEG de los Ministerios de Trabajo, que fortalezca su inserción institucional y guíe su estrategia de trabajo.

### 1. Elementos claves de la planificación estratégica participativa

---

---

#### ¿Qué es planificar?

---

Es un proceso que permite decidir, con anterioridad, qué hacer, para cambiar una situación problemática, modificar situaciones insatisfactorias o evitar que una situación dada empeore (UICN, 1999).

La planificación se hace necesaria cuando se llega a la identificación de un problema o de una realidad que debe ser modificada, para lo cual se hace necesario diseñar una estrategia de intervención para la cual hay que realizar determinadas actividades. En este sentido, se entenderá por estrategia de intervención, toda actividad, plan, programa, proyecto o política con el cual se pretende solucionar un problema o transformar una situación o realidad y convertirlo en una situación deseada.

Para nuestros efectos, la planificación estratégica es una herramienta a través de la cual identificamos una situación problema, definimos cómo debiera ser la situación ideal y finalmente generamos una estrategia para poder alcanzar la situación ideal.

---

## ¿Por qué es importante planificar?

---

La planificación es una herramienta que facilita el logro de los objetivos, señalando el camino y el final del mismo, atendiendo permanentemente a los cambios que puedan ocurrir tanto en la realidad como en el entorno. Es la planificación global que permite administrar un proceso, proporcionando un esquema sobre lo que se está haciendo y dónde se quiere llegar.

La importancia de la planificación estriba precisamente en que señala la mejor forma de cómo hacer las cosas, cuándo, con qué recursos, con quiénes, en qué lapso de tiempo, con qué resultados. Implica la priorización de las actividades cuyos resultados sean más factibles de conseguir y que tengan un mayor impacto sobre el problema a resolver.

Es preciso tener en consideración que las instituciones son dinámicas, están en permanente cambio, que puede ser originado por una multiplicidad de factores, tales como por ejemplo, las nuevas necesidades de los/as beneficiarios/as, las relaciones con otras instituciones, incorporación de nuevos enfoques, establecimiento de nuevas alianzas, acceso a tecnologías más modernas, etc. Por tal razón la planificación es también un proceso dinámico que se puede ir modificando en la medida en que cambia la realidad que se quiere transformar. Constituye un error suponer que no se pueden introducir modificaciones en el plan una vez concluido el proceso de planificación.

---

## La toma de decisiones participativa

---

Para la realización de una Planificación Estratégica Participativa es necesario recalcar la importancia de que en el proceso de planificación participen representantes de todos los grupos de involucrados en el problema que se va a abordar o la situación que se quiera modificar.

Una Planificación Estratégica en que participan representantes de todas las instituciones relacionadas a una localidad, región, problemática o institución, permite que cada uno de estos grupos o personas se comprometa con resultados desde su ámbito de acción particular.

Una Planificación Estratégica Participativa de estas características define cómo cada una de las instituciones o personas generan las condiciones y apoyos necesarios para -de manera conjunta- lograr los resultados comprometidos, generando un efecto centrípeto. En la medida que no falte ningún actor relevante y el proceso de planificación haya considerado todos los pasos, recursos y actividades, cada actor se hace responsable desde su propio ámbito de la concreción del resultados esperado, logrando de esta manera hacerse cargo del problema y de su solución.

---

## El compromiso público

---

Es fundamental al momento de planificar que se exprese públicamente la voluntad de aplicar al desarrollo de la organización, institución o localidad, los acuerdos logrados a través de la Planificación Estratégica Participativa.

Es común observar situaciones en las que se ha llegado a planificaciones muy bien logradas, con un amplio compromiso de los participantes, pero finalmente los responsables de generar las condiciones para que las acciones se desarrollen de la forma planificada desconocen los acuerdos.

Esta situación, que desgraciadamente es más común de lo que quisiéramos, produce un alto grado de frustración en aquellos que participaron en el proceso de Planificación Estratégica, debido a que éste genera importantes expectativas.

***El proceso de Planificación Estratégica Participativa no debe y no puede ser sólo una instancia formal de participación, sino el inicio de un proceso de gestión participativa.***

---

## El ciclo de vida de la Planificación Estratégica Participativa

---

El proceso de planificación estratégica requiere de una planificación cuidadosa para establecerla, de modo que este proceso sea riguroso y exhaustivo. Normalmente, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización para un periodo de dos o tres años.

Es posible identificar en el tiempo claramente el primer paso de una Planificación Estratégica Participativa; sin embargo a partir de ese momento el proceso nunca más termina.

Una vez elaborada la primera planificación estratégica, e iniciando la implementación de ésta, es necesario monitorear permanentemente la ejecución y desarrollo de las actividades, los plazos, los recursos y el logro de los resultados propuestos.



El monitoreo permanente permite ir afinando la planificación, re planificando cuando sea necesario debido a una dificultad o fallo en la estrategia prevista al inicio, o bien a modificaciones de algunos factores. Nuevamente se ejecuta y se monitorea.

Paralelamente al monitoreo, que es sistemático, se desarrollan planificaciones semestrales o anuales, que van acompañadas de un proceso de evaluación de resultados, lo que permite planificar el próximo período de ejecución.

## 2. Planificación estratégica “tradicional” y planificación estratégica con enfoque de género

---

La planificación estratégica tradicional asume que la población y, en particular todos los actores sociales involucrados tienen características homogéneas, es decir, tienen los mismos intereses, viven de la misma manera los problemas, por lo que son afectados de igual manera por cualquier acción que se desarrolle. De esta manera, un plan para la población en general sería adecuado tanto para hombres como para mujeres.

Esta forma general de planificación ignora las diferencias por lo cual puede ser ineficaz, ya que excluye de sus objetivos los intereses diferenciados de distintos sectores de la población, específicamente de las mujeres, que son de esta manera invisibilizadas, ya que generalmente los hombres son el paradigma a partir del cual se planifica (Volio, 2008 )

Una planificación que no considera en forma diferenciada los intereses y necesidades estratégicas de hombres y mujeres tiende, en el mejor de los casos, a mantener las brechas de género, pero por lo general, las acentúa.

Siguiendo a Caroline Moser *“es la diferenciación de roles y necesidades entre hombres y mujeres la que proporciona la base conceptual que subyace a la planificación de género y la que determina que la emancipación de las mujeres sea su meta a largo plazo”* (Moser, 1995)

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica con enfoque de género:

- ✚ Reconoce la desigualdad y se plantea actividades y acciones que permitan satisfacer las necesidades prácticas, pero también las necesidades estratégicas de las mujeres.
- ✚ Distingue diferencias específicas entre las mujeres provenientes de sus características socioeconómicas, demográficas, culturales, raciales, etc.
- ✚ En tanto el género es una categoría relacional, parte de las diferencias de las necesidades de los hombres y de las mujeres, buscando la equidad entre ambos sexos, haciéndose cargo de las relaciones de subordinación de las mujeres.

- ✚ Busca equiparar las desigualdades procurando aminorar las brechas entre unos y otras en las distintas esferas.
- ✚ Reconoce las diferencias en el acceso a los recursos económicos, sociales y culturales

La planificación estratégica con enfoque de género resulta adecuada a la realidad y responde a las necesidades reales de hombres y mujeres, sin dejar de lado consideraciones, además del sexo, de edad, etnia, raza, religión u otras diferencias culturales.

El concepto de género debe estar presente como un eje transversal desde la identificación del problema, el diagnóstico, la identificación de los objetivos, resultados, actividades y la selección de los indicadores cuantitativos y cualitativos para el monitoreo y evaluación del impacto y resultados del Proyecto (Volio, 2008).

### 3. Estructura de la planificación estratégica participativa

Como se señalaba recientemente, la Planificación Estratégica es el proceso a través del cual se planifica la estrategia que permite avanzar de una situación actual, que es problemática, a una situación ideal deseada llamada Visión.

**La Visión** es una imagen mental que se forman los planificadores a largo plazo. Equivale a un sueño que se quiere llegar a cumplir en un horizonte de 10 ó 20 años. Un ejemplo de Visión podría ser: *“Mujeres y hombres pueden obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana”*

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas). Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona una guía inmediata, la declaración de visión, **inspira**.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- ✚ clara y alejada de la ambigüedad
- ✚ que dibuje una escena
- ✚ que describa el futuro
- ✚ que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- ✚ que incluya aspiraciones que sean realistas
- ✚ que esté alineada con los valores y cultura de la organización
- ✚ que esté orientada a las necesidades

Mucho más concreta, en cambio, es **la Misión**. Es lo que queremos lograr en un horizonte de algunos años, idealmente no más de cinco. La Misión equivale a un objetivo general que debe ser alcanzado a través del logro de los objetivos estratégicos, y sus actividades, a lo largo de la ejecución de una planificación. Es la forma particular en la que una organización pretende contribuir en la visión.

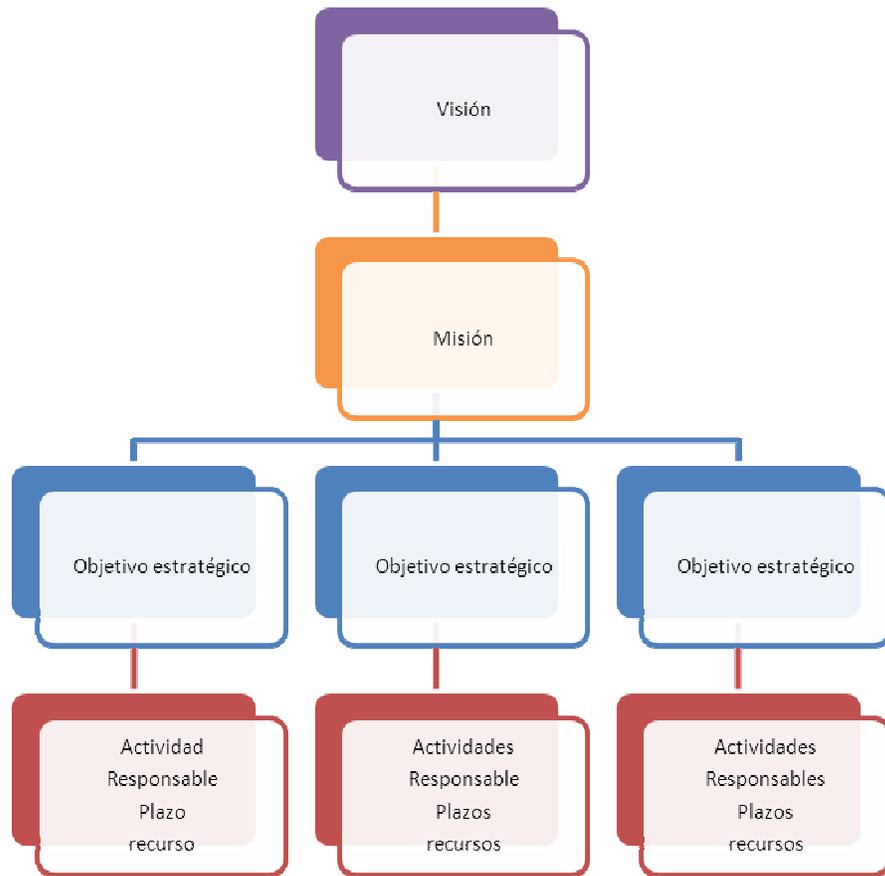
La declaración de la Misión es importante porque permite comunicar qué es lo que hace una organización, a la vez que ayuda a aclarar y enfocar su trabajo a los propios miembros de la organización. Hay que tener en cuenta que si alguno de los componentes cambia, debiera revisarse la declaración de la Misión.

**Los objetivos estratégicos** operacionalizan la planificación. Son muy concretos, obedecen a metas de corto plazo, uno a dos años como máximo y su ejecución y logro deben ser medidos por indicadores.

**Las actividades** permiten que la planificación sea una guía concreta para lograr los objetivos estratégicos, asignándoles recursos económicos, humanos, infraestructura, plazos de ejecución y responsables de la ejecución.

*Figura 1.* Si observamos el diagrama siguiente, la Planificación Estratégica tiene una coherencia interna que se debe respetar. Las actividades deben ser las justas para cumplir el objetivo estratégico de la que son parte. De no estar todas las actividades asignadas, el objetivo podría no cumplirse ya que no tendrá presupuesto ni responsable asignado. La definición de objetivos estratégicos debe ir en directa relación con la Misión, ya que su ejecución debe aportar concretamente en el logro de la Misión. Finalmente, la definición de la Misión debe estar en coherencia con la Visión.

**Figura 1**



## 4. Análisis de la Misión

---

La Institucionalización del Enfoque de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas

En el contexto del estudio “La Institucionalización del Enfoque de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas”, el día 21 de julio de 2009, se reunieron en Buenos Aires representantes de 25 Países. Uno de los principales hallazgos del estudio señala que:

*La misión de las unidades especializadas de género no explicita su papel como instancias responsables de la institucionalización de la perspectiva de género en los Ministerios del Trabajo*

- Sólo algunas unidades especializadas de género manifiestan en forma definida su papel de organismos encargados de la institucionalización del enfoque de género en los ministerios de trabajo.
- Aproximaciones a la coordinación y apoyo al desarrollo de los temas de género
- Declaraciones muy amplias en relación al mejoramiento de las condiciones de la mujer trabajadora.
- En la mayoría de los países no está explicitado el objetivo de su existencia.

La declaración de Misión es la brújula fundamental que nos permitirá tomar decisiones, generar estrategias, destinar recursos de forma coherente y pertinente a los objetivos de la institución.

**En la jornada de Buenos Aires se llega a un consenso sobre una declaración preliminar de la Misión de las unidades especializadas de género:**

“Mecanismo especializado en el tema de género, encargado de asesorar, facilitar y promover en la institución la generación de las condiciones de equidad de género en el ámbito laboral”.

# EJERCICIO N° 1

## Objetivo

- ✚ Construir, en forma participativa y consensuada, la Misión de las unidades especializadas de género (UEG) en los Ministerios de Trabajo.



Instrucciones: Aplicando la metodología ZOPP, todos los participantes identifican la Misión ideal de la UEG



Tiempo estimado: 45 minutos.



Hoja de Respuesta N° 1: Declaración de Misión de la unidad especializada de género.

**Sesión II:**

**Planificación estratégica  
con enfoque de género**

---

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN II

- ✚ Identificar la necesidad e importancia de realizar análisis de problemas para distinguir los distintos niveles y la relación causa efecto en los problemas que afectan a una institución, organización o grupo de personas.
- ✚ Adquirir elementos de análisis de género para determinar de qué manera afectan los problemas a un grupo de personas de acuerdo a sus diferencias de género.

### 1. Analizando el problema

---

#### ¿Qué es el análisis de problemas?

---

El análisis de problemas es una herramienta fundamental para la definición de los objetivos estratégicos al momento de planificar. Es muy común encontrar planificaciones que no han sido capaces de identificar los problemas estructurales y diferenciarlos de los más sentidos o coyunturales.

Los problemas coyunturales o problemas sentidos son aquellos que generalmente tienen su causa en un problema estructural, por tanto son un efecto de ellos. Si no consideramos abordar el problema estructural que origina el problema sentido, generalmente éstos van a ir reapareciendo sistemáticamente a lo largo del tiempo.

El análisis de problemas es una herramienta para:

- ✚ Analizar la situación actual en el contexto del problema seleccionado.
- ✚ Identificar los problemas principales en torno al problema y sus relaciones de causalidad.(causa-efecto)
- ✚ Visualizar las relaciones de causalidad e interrelaciones en un diagrama.
- ✚ Detectar las brechas de género.
- ✚ Realizar un diagnóstico del problema y cómo afecta éste a hombres y mujeres de diversa edad, raza, situación económica, educacional o situación específica.

Es importante enfatizar que los problemas percibidos deben ser planteados de la manera más negativa posible; no deben constituir soluciones encubiertas. Además, las oraciones deben ser claras, no ambiguas.

**Ejemplo:**

<b>No es correcto</b>	<b>Correcto</b>
No tenemos suficiente personal	No hay una buena inserción institucional de la Unidad Especializada de Género.
Falta de capacitación de los funcionarios.	Los funcionarios no están sensibilizados en los temas de género.

Como se señalaba en páginas anteriores, para lograr una planificación que se haga verdaderamente cargo de la realidad, la planificación debe realizarse desde la perspectiva de género. De otro modo, el resultado será la invisibilización de las relaciones desiguales que existen entre hombres y mujeres, sin entrar a cuestionar esa desigualdad. De otra forma, se excluyen a las mujeres de los procesos de desarrollo al no tomar en consideración las consecuencias de la división sexual del trabajo sobre las mujeres (en términos de tiempo, oportunidades, formación, etc.), ni sus necesidades específicas.

El concepto de género, así como la edad, pertenencia étnica y otros factores relevantes, deben estar presentes como ejes transversales desde el análisis del problema, el diagnóstico, la identificación de los objetivos, resultados, actividades y la selección de los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Al aplicar un análisis de género a los problemas es posible distinguir entre los aspectos que afectan a una población determinada y los efectos diferenciales para mujeres y hombres que puedan causarles desventaja.

**Definiciones de Análisis de Género**

El análisis de género contempla las desigualdades que existen entre mujeres y hombres y entre distintos grupos de mujeres y, que afectan tanto su bienestar y el logro de condiciones materiales necesarias, como su posición (de poder, desventaja o vulnerabilidad) en una sociedad.

Enfoque de Género en programas y proyectos de desarrollo.  
Banco Interamericano de Desarrollo (2002)

Estudio de las diferencias de condiciones, necesidades, índices de participación, acceso a los recursos y desarrollo, control de activos, poder de toma de decisiones, etc., entre hombres y mujeres debidas a los roles que tradicionalmente se les ha asignado.

Glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres. Comisión Europea

## ¿Cómo realizar el análisis de problemas?

---

Una herramienta que se utiliza para realizar el análisis de problemas es el árbol de problemas. Esta metodología es altamente participativa y permite ir visualizando de forma rápida los problemas estructurales (causa) y diferenciándolos de aquellos que son coyunturales (efecto).

Para la realización del árbol de problemas es necesario tener a mano algunos materiales muy simples, tales como tarjetas de papel, se propone un tamaño de 20x30 cm. y un plumón o marcador. Para trabajar con las tarjetas es necesario tener una superficie vertical como pared o pizarra y de acuerdo al material de la superficie, algún elemento para pegar las tarjetas. Se recomienda usar cinta de papel como *masking tape* que normalmente se adhiere a cualquier superficie.

Los pasos a seguir para el árbol de problemas son dos:

*Paso 1:* Identificar todos los problemas que esté sufriendo la institución, organización, comunidad, etc. y escribirlos en tarjetas

*Paso 2:* Ordenar de manera conjunta los problemas escritos en las tarjetas, colocando aquellos que son causa en la parte superior de la pizarra, e ir poniendo en niveles inferiores los problemas que se desprenden de ellos.

Durante el análisis de problemas es posible ir agregando más problemas en más tarjetas, en la medida que vayan apareciendo consecuencias no previstas con anterioridad, o bien causas que se vayan despejando en el transcurso del ejercicio.

Para realizar un árbol de problemas, lo ilustraremos con la realidad que en estos momentos nos convoca: la institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo:

*Paso 1:* Identificar todos los problemas que esté sufriendo la Unidad Especializada de Género en el Ministerio de Trabajo y escribirlos en tarjetas.

*Pregunta:* ¿Qué problemas se pueden identificar para la institucionalización del enfoque de género en el Ministerio del Trabajo?

En una lluvia de ideas los/las participantes van mencionando los problemas mientras que el/a facilitador/a los va anotando en tarjetas con un plumón y colocándolos de forma desordenada en la superficie vertical.

Los problemas detectados se anotan en tarjetas (1 por cada tarjeta). Siguiendo con el ejemplo, los/las participantes encuentran los siguientes problemas<sup>1</sup>:

- ✚ Se cuenta con una sola funcionaria a cargo del tema que es amplio y complejo. (Falta de recursos humanos).
- ✚ Dependiente de apertura o resistencia por parte de algunos funcionarios/as para trabajar con el tema y transversalizar sus acciones con la perspectiva de género.
- ✚ Bajo presupuesto asignado al ministerio del trabajo y, consecuentemente, recursos limitados para el área de género.
- ✚ No contar con suficientes materiales para el trabajo.
- ✚ Funcionarios no cuentan con la capacitación suficiente en el tema de género.
- ✚ El personal carece de especialización en materia de género.
- ✚ Falta de voluntad de algunas autoridades.

## PASO 1: ANALISIS DE PROBLEMAS

Una sola funcionaria a cargo del tema que es amplio y complejo.

Resistencia de funcionarios para transversalizar sus acciones con la perspectiva de género

Bajo presupuesto asignado al ministerio del trabajo y consecuentemente recursos bajos para el área de género.

No contar con suficientes materiales para el trabajo.

Funcionarios no cuentan con la capacitación suficiente en el tema de género.

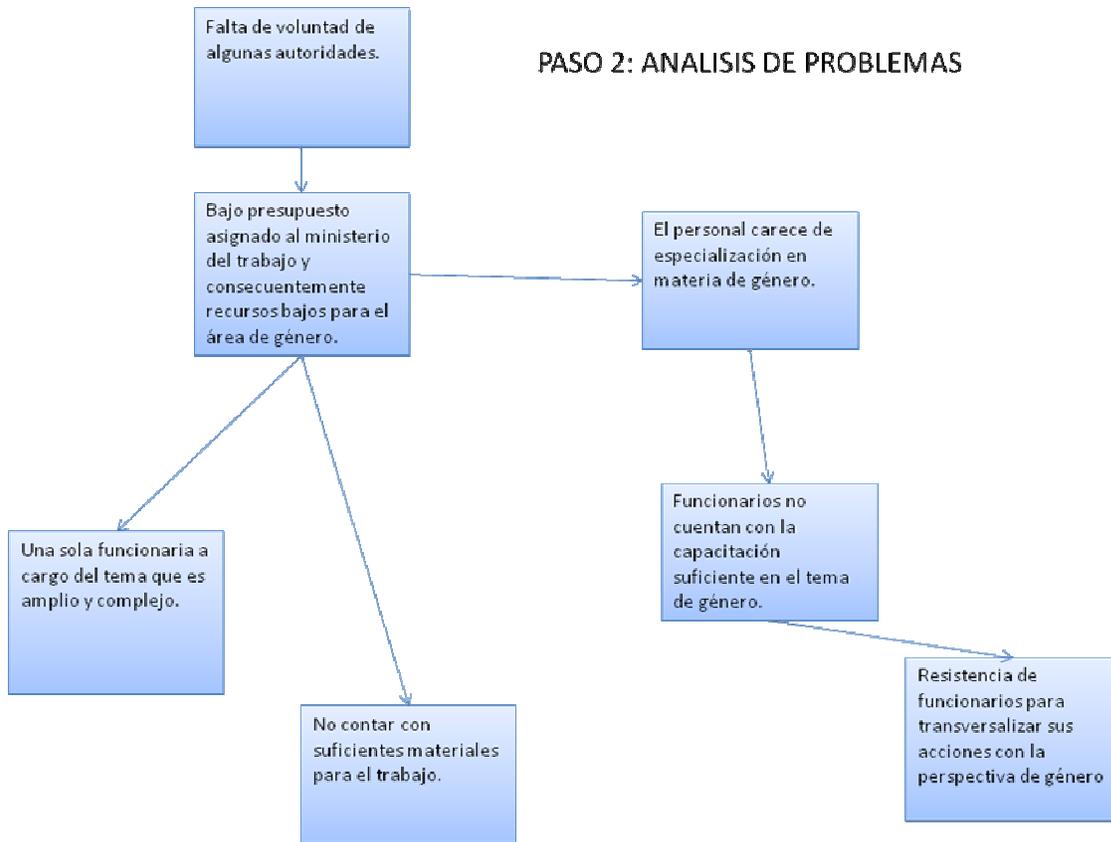
El personal carece de especialización en materia de género.

Falta de voluntad de algunas autoridades.

---

<sup>1</sup> Ejemplos tomados de las respuestas que dieron las UEG, a la pregunta sobre los principales problemas para la institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo, incluidas en el Estudio "Institucionalización del Enfoque de Género en los Ministerios de Trabajo de las Américas".

Una vez terminado el paso 1, pasamos a ordenar de manera conjunta los problemas escritos en las tarjetas, colocando aquellos que son causa en la parte superior de la pizarra, e ir poniendo en niveles inferiores los problemas que se desprenden de ellos.



Al hacer el análisis de problemas, es posible obtener claridad respecto de cuál es el o los problemas que es prioritario enfrentar; de lo contrario, estaremos solamente dando soluciones que no tienen mayor sustentabilidad en el tiempo.

Por ejemplo, si trabajamos nuestro listado de problemas inicial, es posible que abordemos en primer lugar la búsqueda de recursos para contar con suficientes materiales de trabajo, ya que éste es un problema que afecta diariamente a la UEG y que genera incomodidad. Incluso es posible que luego de reuniones, lobby y movilizar ciertas influencias, logremos que nos asignen un mayor presupuesto para contar con los materiales mínimos, pero para el año próximo nadie asegura que la UEG sea considerada en el presupuesto ya que no existe sensibilidad ni convicción de las autoridades de que es necesario el presupuesto para la unidad.

Cuando observamos nuestro árbol de problemas, podemos identificar claramente que si abordamos el problema de la falta de voluntad política de las autoridades, podremos generar una estrategia orientada a ello, destinando nuestro tiempo y recursos a generar el compromiso de las autoridades que debe traducirse en recursos humanos, infraestructura,

capacitación, formación orientada a la transversalización del enfoque de género en todas las acciones del Ministerio.

## 2. El análisis de problemas incorpora necesariamente la perspectiva de género

---

Aún cuando se suele incorporar el análisis de género como una categoría especial en el análisis de los problemas, ésta debiera ser la “única” forma de hacer un análisis de problemas. No obstante, en la medida en que aún no se ha expandido lo suficientemente esta visión, es preciso hacer llamados de atención para no olvidar que debemos estar alertas para incorporar en todas las etapas de una planificación las distinciones entre mujeres y hombres, hasta que este enfoque se convierta en la forma natural de analizar la realidad.

Integrar el enfoque de género en el análisis de los problemas permite enfocar de manera diferenciada los papeles, responsabilidades, necesidades y oportunidades de mujeres y hombres dentro del problema/sistema bajo análisis, así como la identificación de las consideraciones y brechas de género y las posibles acciones para atenderlas (BID, 2002).

Las **brechas de género** constituyen los patrones desiguales de acceso, participación y control de mujeres y hombres sobre los recursos, los servicios, las oportunidades y los beneficios del desarrollo. Forman parte de la cultura de las organizaciones y tienen la capacidad de reforzar las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres o entre grupos de mujeres.

Las **consideraciones de género** describen la situación relativa y las relaciones de poder entre las mujeres y los hombres en sus diferentes ámbitos de interacción: la familia, el trabajo, la comunidad y la vida pública. Permiten señalar las limitaciones y las oportunidades que mujeres y hombres de diferentes grupos socioeconómicos o culturales enfrentan por sus roles de género.

Enfoque de Género en programas y proyectos de desarrollo

Banco Interamericano de Desarrollo (2002)

El análisis de género en la identificación del problema y en las siguientes etapas de la planificación pone en duda la suposición de que las políticas, programas y proyectos afecten de la misma forma a todas las personas a quienes éstos van dirigidos. Enfoca de manera diferenciada los roles, responsabilidades, necesidades y oportunidades de las mujeres y de los hombres en el sistema bajo análisis. Debe utilizarse en todas las fases y no se concentra sólo en los resultados, sino que también en los conceptos, argumentos y lenguaje utilizado

para justificar una política, programa o proyecto. Se concibe como un eje que recorre de principio a fin la planificación, así como la formulación de un proyecto o política. Aunque algunas acciones parecieran no tener efectos diferenciales sobre hombres y mujeres, es igualmente importante realizar un análisis de género, pues esos efectos pueden aparecer posteriormente en cualquier fase de la misma. Las políticas públicas pueden contribuir involuntariamente a aumentar la brecha económica y social entre hombres y mujeres cuando el diseño de los programas es más adecuado a las necesidades de los proveedores de

Un análisis que considere las brechas de género en el ámbito laboral debería tener en cuenta las brechas de género

- ✚ La tasa de desempleo femenina es 40% más alta que la masculina
- ✚ Las mujeres están sobrerrepresentadas en el sector informal (51% del empleo no agrícola vs. 44.5% de los hombres).
- ✚ Las mujeres perciben el 66% de los ingresos mensuales que reciben los hombres (78% de los ingresos por hora)

Fuente: “*Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica 2006-2010*. Oficina Internacional del Trabajo

ingresos más visibles y tradicionales, los que predominantemente son varones. Esto sucede porque hay normas y reglas de conducta institucional que operan en la sociedad y al interior de los hogares que tienden a dar un acceso preferencial a los hombres al control de los recursos tales como crédito, educación, capacitación, empleo remunerado o tenencia de la tierra.

Desde esta perspectiva, es necesario tener en consideración al momento de hacer el análisis de problemas:

a) *Disponer de información desagregada por sexo*

La primera etapa para iniciar el análisis de problemas con perspectiva de género es hacer visible a la mujer a través de la introducción de datos desagregados por sexo. El objetivo es doble: cuantificar en toda su extensión la participación de la mujer en la vida económica y social (justificación económica de invertir en la mujer), así como demostrar su verdadera situación en términos de su situación en el mercado laboral, ingreso, seguridad social, salud, educación derechos legales y otros derechos humanos (justificación de equidad para consideraciones de género).

Es posible que no toda la información se encuentre desagregada por sexo, pero esto sólo se sabrá en la medida en que se demande esta información. Muchas veces también se hace necesario disponer, además de la información por sexo y edad, otros datos que permitan comprender las diferencias y condicionantes de género (por ejemplo, sobre el trabajo no remunerado, factores influyentes para la conciliación entre la vida familiar y el trabajo, etc.).

Las carencias de información relevante para lograr diagnósticos de género certeros, deberán ser manifestadas y se deberá establecer la necesidad de contar con esta información, generalmente, a través del organismo nacional oficial productor de las estadísticas del país.

*b) Realizar diagnósticos de género*

Sin embargo, ¿es suficiente tener datos desagregados por sexo? Aunque los datos desagregados por sexo son un requisito, “no es la panacea para mejorar la visibilidad de la mujer; sólo descubre la punta del iceberg” (Evans, 1992). Si bien, contar con datos desagregados por sexo es una necesidad para hacer visible a la mujer, no aseguran por sí mismos que en los objetivos del proyecto se ha incorporado el enfoque de género. Se requiere la realización de un diagnóstico de género, que no sólo implica disponer de una base de datos adecuada que dé cuenta de lo que hombres y mujeres hacen, sino que además, es necesario identificar los problemas específicos de desarrollo de hombres y mujeres y la relación entre ellos a fin de establecer los objetivos de género.

Por ejemplo, si se tratara de un programa que tiene por objetivo la creación de empleos dirigidos a un sector de población de escasos recursos de la población en una localidad o región determinada, es preciso en primer lugar, disponer de la información sobre la tasa promedio de desempleo masculina y femenina de esa localidad o región para que al final de las actividades sea posible evaluar el impacto obtenido; de la misma manera, es preciso conocer la distribución de las tasas a nivel de país (si se trata de una región, provincia, distrito o departamento) o de la región, provincia, distrito o departamento (si se trata de una localidad) para ubicar a cada segmento de la población beneficiaria por debajo o por encima del promedio. Pero para realizar un diagnóstico se debiera contemplar, además de la tasa de desempleo, el tipo de calificación de hombres y mujeres a quienes se quiere beneficiar, de modo que los empleos sean adecuados; la edad, el estado civil, número de hijos promedio de potenciales beneficiarios y beneficiarias, a fin de establecer las necesidades de cuidado infantil y de personas dependientes que habría que implementar para lograr vencer la barrera de entrada que significa para gran parte de las mujeres, la asignación casi exclusiva de las actividades de cuidado.

Sin considerar aspectos como los mencionados en el diagnóstico, es probable que la creación de empleo no beneficie a la población a la que está dirigido el programa, sino que probablemente los recursos serán aprovechados por otros sectores con menores carencias y, menos aún, por las mujeres.

En el caso de proyectos productivos, si se toma como ejemplo la iniciativa de cría de aves para producción de huevos, la información estadística permitirá conocer las características y condiciones en que se realiza la producción en la región o localidad: el tamaño del predio, la posición de la mujer en la familia (jefa o cónyuge), la edad de las mujeres dedicadas a esta actividad, el volumen producido, entre otras. Esta información guiará la definición del perfil del programa o proyecto y la incorporación de ajustes cuando se trate de por ejemplo: mujeres, jefas de familia, sin tierras, que esperan una producción  $x$  de huevos por mes. En ambos ejemplos queda en evidencia la utilidad de disponer de información estadística permanente y confiable para el planteamiento y monitoreo.

**En síntesis, para realizar un buen análisis de problemas se requiere:**

- ✚ Analizar la situación actual en el contexto del problema seleccionado
- ✚ Identificar los problemas principales en torno al problema y sus relaciones de causalidad (causa-efecto)
- ✚ Visualizar las relaciones de causalidad e interrelaciones en un diagrama.
- ✚ Detectar las brechas de género
- ✚ Realizar un diagnóstico del problema y cómo afecta éste a hombres y mujeres de diversa edad, raza, situación económica, educacional o situación específica.

## EJERCICIO N° 2

### Objetivos

-  Conocer y aplicar la metodología de facilitación ZOPP.
-  Identificar la relación causa -efecto de los problemas.
-  Identificar los elementos necesarios para realizar análisis de género en un problema.



### Instrucciones

Utilizando la metodología de facilitación ZOPP, los/as representantes de los países que forman el grupo van a identificar los problemas que visualizan para lograr un trabajo decente. Para efectos del ejercicio, todos los participantes van a considerarse representantes de un solo país.

Una vez identificados los problemas, ordenados y titulados, deben realizar el análisis de problemas de acuerdo a lo explicado esta sesión.



Tiempo estimado: 60 minutos



Hoja de respuestas N° 2

# **Sesión III:**

## **Análisis de involucrados**

---

## Objetivos de la sesión III

- ✚ Identificar a los involucrados que deben tenerse en cuenta en la planificación estratégica.
- ✚ Identificar las consideraciones y brechas de género de los grupos de involucrados.

### 1. ¿Qué es el análisis de involucrados?

---

El análisis de involucrados es una herramienta que se aplica para averiguar cuáles grupos apoyarían una determinada estrategia para abordar un problema, así como los grupos que se opondrían a dicha estrategia. La planificación, diseño y ejecución debiera considerar los medios para maximizar el apoyo y minimizar la resistencia de parte de los involucrados en la ejecución del proyecto.

El análisis de involucrados permite identificar las personas, grupos e instituciones que pueden influenciar o resultar afectados por un programa o proyecto; aclara los roles e intereses de cada grupo de actores; crea la base para la participación de estos actores en las etapas sucesivas. Por otra parte, estimula la reflexión sobre consideraciones de género al nivel institucional, que se refieren a procesos de planificación en los que la carencia de sensibilización de género limita la capacidad de reconocer las necesidades e intereses específicos de las mujeres y de los hombres frente al desarrollo. (BID, 2002).

Realizamos análisis de involucrados para dar “mayor” objetividad al proceso de planificación al considerar los diversos puntos de vista. Además puede fomentar un sentido de pertenencia

Utilizamos el análisis de involucrados para establecer:

- ✚ Cuáles grupos están directa o indirectamente involucrados en el problema que se espera resolver.
- ✚ Sus intereses respectivos en relación con el problema.
- ✚ Sus percepciones de las causas que resultan en el problema que se espera resolver por parte de los beneficiarios al incluirlos desde el principio en el proceso de planificación.
- ✚ Los mandatos de las organizaciones de involucrados, es decir, la autoridad legal o estatutaria que tiene una organización para utilizar sus recursos para solucionar el problema (u obstaculizar una solución del mismo) y los recursos con que cada grupo podría contribuir a una solución (o para obstaculizar una solución determinada) al problema.

Los grupos de involucrados son los grupos de personas que apoyan la solución propuesta y los que se oponen a la solución propuesta. Es de vital importancia incluir ambos grupos en el cuadro de involucrados, tanto los que están a favor de una solución propuesta como los que se oponen a dicha solución.

Si bien un grupo de involucrados que está a favor de una solución propuesta podría contribuir con recursos a un proyecto (diseñado para solucionar el problema de desarrollo), un grupo de involucrados que se opone a dicha solución podría utilizar sus recursos para obstaculizar o impedir el proyecto.

## 2. El análisis de involucrados incorpora necesariamente la perspectiva de género

---

Al igual que en relación al análisis de problemas, en esta etapa es necesario hacer un **análisis de género de los grupos de involucrados**. Para ello debemos hacer una clara identificación de los beneficiarios y las beneficiarias y una comprensión de sus roles y necesidades específicas, conocimiento que puede mejorar ampliamente los diseños de las políticas y conducir a una implementación más eficiente.

### *a) Identificación de los intereses y necesidades específicas de hombres y mujeres*

La identificación de las brechas de género, lleva a considerar los patrones desiguales de acceso y control de los recursos existentes y de los beneficios del desarrollo. La identificación de intereses y necesidades específicas entre hombres y mujeres implica la identificación de las diferencias en términos de: a) roles y responsabilidades; b) acceso a los recursos, a la información y al ingreso; c) posición de decisión en el hogar y acceso a los beneficios de la política.

### *b) Roles y responsabilidades*

Las diferencias de género en los roles y responsabilidades tienden a no ser consideradas en el diseño de las políticas. La participación de la mujer en las fuerzas de trabajo –campesinas, obreras, empleadas o empresarias, tanto en el sector formal como informal de la economía– ha crecido aceleradamente en las últimas décadas, aumentando significativamente su papel de generadoras de ingresos para sus hogares. A pesar de ello, tienden a ser excluidas de los beneficios de las políticas, salvo como integrantes pasivas de los hogares beneficiados o como implementadoras tácitas de servicios de apoyo social y comunitario. Esta situación da como resultado un aumento de la brecha de género, al marginar a las mujeres del desarrollo de sus capacidades para realizarse como integrantes productivas de la sociedad.

De la misma manera, las mujeres también están subrepresentadas entre los pobres y otros grupos vulnerables. En este aspecto, el crecimiento del número de mujeres jefas de hogar, con sus características peculiares, entre las que sobresale un ingreso menor al de los hogares liderados por varones, es un hecho que no puede dejarse fuera de consideración en el momento de planificar las políticas. Esto confirma que toda política de reducción de la pobreza necesita hacerse cargo del acceso y control diferencial de los recursos entre hombres y mujeres y dirigir los esfuerzos para mejorar la calidad de vida de las mujeres.

***c) Acceso y control sobre recursos y beneficios***

El acceso y control sobre los recursos y beneficios es un aspecto importante para diseñar acciones concretas. No basta con conocer quiénes tienen acceso (entendido como la oportunidad para emplear el recurso) al uso de los recursos, sino quiénes lo controlan (entendido como la capacidad de definir su uso con el consenso de los demás), de manera que las propuestas de mejoramiento de ingreso, calidad de vida, etc., se asienten en la realidad.

***d) Posición de decisión en el hogar y acceso a los beneficios de las políticas***

Las políticas, programas o proyectos, en particular aquellos que consideran como unidad el núcleo familiar, deben considerar las diferentes posiciones de decisión al interior de los hogares. Por lo general, se parte de supuestos tales como que los miembros de la familia tienen las mismas preferencias, necesidades e intereses; que el jefe de hogar siempre actúa en el interés de la familia; que los recursos familiares se distribuyen eficientemente y que éstos son puestos en un fondo común; que no hay conflictos en la toma de decisiones, y que los beneficios se distribuyen equitativamente entre sus miembros. Por tanto, si el jefe de hogar se beneficia de la política, se asume que los beneficios de la misma se distribuyen de igual manera entre todos los miembros de la familia. Sin embargo, variados estudios acerca de las dinámicas intrafamiliares, han demostrado que estas premisas no son necesariamente verdaderas: los intereses de los miembros no son uniformes, los recursos o ingresos no son distribuidos eficientemente y la distribución del trabajo (productivo, reproductivo y comunitario) no es equitativa entre los miembros.

Las componentes mujeres del hogar tienen menor acceso y control sobre los ingresos y recursos, dando lugar a lo que se llamó “pobreza secundaria”, ya que el jefe de hogar frecuentemente tiene un nivel de vida más alto que su esposa y dependientes, al gastar una parte importante de sus ingresos en sus actividades recreativas fuera del hogar (Chant).

Por tal razón, considerar las posiciones de poder al interior del hogar en su verdadera dimensión, colabora a lograr un acceso equitativo a los beneficios de las políticas, planes o programas que se implementen.

### 3. Análisis de los grupos de involucrados

---

Una vez que tenemos todos los antecedentes, comenzamos el Análisis de Involucrados con la preparación de un cuadro de cuatro columnas y una fila para cada grupo específico. No se considera individuos en este análisis, únicamente grupos.

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

**Los grupos** son aquellos que están directa o indirectamente involucrados o afectados por el problema y su (s) posible(s) solución(es).

Para identificar a los grupos es recomendable referirse a una tipología, como por ejemplo:.

1. Grupos de Población:

Agrupamos a la población en base a características pertinentes al problema que estamos desarrollando tales como localización, nivel de ingreso, etnia, género, edad, etc.

1. Organizaciones del sector público
2. Organizaciones del sector privado
3. Organizaciones de la sociedad civil (ej. ONG's y sindicatos)
4. Organizaciones religiosas
5. Grupos políticos
6. Organizaciones externas (ej. Otros países u organismos internacionales)

En la primera columna del cuadro ubicamos los nombres de los diferentes grupos involucrados identificados. Cada grupo en una fila diferente.

En la segunda columna del cuadro colocamos los **intereses de cada grupo**, en relación con los problemas que estamos enfrentando. Los intereses también pueden reflejar soluciones sugeridas por cada grupo, que esté perjudicado con el problema.

En la tercera columna, ***Problemas Percibidos***, se anotan los problemas específicos o condiciones negativas de manera que son percibidos por el grupo de involucrados en relación con el problema, en la fila correspondiente.

***Recursos*** es aquello que un grupo puede poner a disposición para contribuir a solucionar el problema (o para bloquear una solución propuesta).

Los recursos pueden ser financieros y no financieros. Con frecuencia los recursos no financieros (opinión pública, huelgas, influencia, votación) son más importantes que los recursos financieros.

Una vez realizado el análisis de involucrados, estaremos en una mejor situación para trabajar con determinados problemas, buscar soluciones y lograr una situación deseada; es decir, de enfrentar una Planificación Estratégica Participativa.

# EJERCICIO N°3

## Objetivos:

- Identificar los grupos de involucrados que forman parte de un problema.
- Aplicar el análisis de género al análisis de involucrados.



## Instrucciones

De acuerdo al problema seleccionado en el ejercicio N° 2, identifique todos los grupos de involucrados que usted cree que se encuentran afectados por el problema y realice análisis de involucrados de acuerdo a lo visto previamente.



Tiempo estimado: 60 minutos



Hoja de respuestas N° 3

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos

# **Sesión IV:**

## **Análisis de objetivos**

---

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN IV

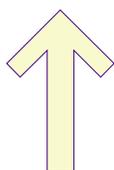
- ✚ Construir objetivos estratégicos para la solución del problema.
- ✚ Identificar los distintos niveles de objetivos en una planificación.
- ✚ Integrar consideraciones de género en los objetivos de la planificación.

### 1. ¿Qué es el análisis de objetivos?

---

**Fin**

Durante el análisis de objetivos convertimos los problemas que aparecen en el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas, como parte del paso inicial para especificar la situación futura deseada es decir para identificar un objetivo o meta (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos).



1. El análisis de objetivos es una herramienta que utilizamos para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas.

**Medio**

2. Identificar las relaciones de tipo medio – fin entre objetivos;
3. Visualizar estas relaciones medio – fin en un diagrama (árbol de objetivos).

En lugar de tener relaciones de causa- efecto (reflejadas en el árbol de problemas), el diagrama que resulta, que llamamos árbol de objetivos, refleja relaciones medio-fin.

### 2. Metodología para elaborar un árbol de objetivos

---

- a) Comience tomando el problema que aparece en el nivel más alto del árbol de problemas y conviértalo en un objetivo (que es una manera de abordar el problema).

- b) Después trabaje hacia abajo el árbol de problemas para identificar para cada problema, que se convierten en medios para abordar el problema que estamos desarrollando.
- c) Una vez que haya reformulado todas las condiciones negativas del árbol de problemas, como condiciones positivas (objetivos) que son deseables y factibles en la realidad, complete la revisión del diagrama que muestre las relaciones medio-fin en la forma de un árbol de objetivos. Si es necesario usted debe:
- d) Reformular los objetivos e incluso agregar nuevos objetivos (es decir medios) si considera que son pertinentes y necesarios para lograr un objetivo (es decir un fin) en el nivel inmediato y superior.
- e) Eliminar objetivos que no parecen ser necesarios o que no son realistas.

El establecimiento de objetivos claros es crucial, porque los objetivos ejercen una gran influencia en cómo se implementará la planificación.

Uno de los mayores obstáculos en las evaluaciones de impacto son los objetivos formulados con poca claridad, lo que se vuelve particularmente problemático en el caso del género. Por ejemplo, objetivos que se encuentran a menudo, tales como *“mejorar la situación de la mujer”* es un ejemplo claro de un objetivo complejo, que tiene indicadores compuestos difíciles de identificar; *“incorporar a la mujer al desarrollo”* es vago; o bien, *“lograr el empoderamiento de las mujeres”*, puede resultar ambiguo.

Por esta razón, los objetivos en general deben:

- ✚ expresar de manera explícita los resultados esperados y por tanto, no deben referirse a los recursos que se utilizará ni a las actividades que se espera desarrollar para lograrlos;
- ✚ ser realistas, tomando en cuenta los recursos disponibles y el entorno, así como las restricciones actuales, futuras o potenciales, los riesgos y las amenazas;
- ✚ ser expresados de manera de que se puedan operacionalizar para permitir la verificación durante la implementación y al finalizar la misma;
- ✚ incluir plazos y ser medibles en el tiempo.

Desde esta perspectiva, el análisis de objetivos debiera identificar los objetivos estratégicos y diferenciarlos de los objetivos prácticos. Como vimos en el análisis de problemas, hay problemas coyunturales o sentidos, que pueden ser abordados por objetivos prácticos y problemas estratégicos que se transformarán en Objetivos Estratégicos. Desde el punto de la planificación éstos son los relevantes.

# EJERCICIO N°4

## Objetivos

- Conocer y aplicar la metodología de análisis de objetivos.



### Instrucciones

Hasta ahora cada grupo ha identificado el problema, es decir la situación que quiere cambiar. A partir de este momento se comienza a planificar, es decir centrarse en los objetivos y no en los problemas.

En base a todos los ejercicios anteriores defina los objetivos a lograr para solucionar el problema.



Tiempo estimado: 30 minutos



Hoja de respuestas N° 4

Visión	
Misión	
Objetivo Estratégico 1	
Objetivo Estratégico 2	
Objetivo Estratégico 3	
Objetivo Estratégico 4	

## **Sesión V**

### **Una estrategia con enfoque de género. Elaboración de indicadores**

---

## OBJETIVOS DE LA SESIÓN V

- ✚ Conocer y aprender a utilizar las matrices estratégicas como una herramienta de gestión.
- ✚ Comprender la importancia de los indicadores para medir el avance y logro de los objetivos.
- ✚ Distinguir distintos tipos de indicadores.

### 1. La operacionalización de la planificación o la estrategia de la planificación

---

Para asegurar que la Planificación Estratégica sea una herramienta de gestión, debe necesariamente obtenerse como producto, una matriz estratégica con indicadores que guíe el proceso de ejecución y de evaluación de los resultados obtenidos.

Las matrices estratégicas son las que operacionalizan una planificación, es decir, son la estrategia diseñada para lograr los objetivos propuestos. Un factor clave para que estas matrices efectivamente sean una guía tanto para la ejecución como para la evaluación y seguimiento, es la formulación de indicadores.

Los indicadores describen y explican los cambios, a la vez que guían la definición de las prioridades e informan sobre el proceso de toma de decisiones.

Hay muchos criterios para elegir los indicadores, pero la primera distinción que debe hacerse es en relación a la naturaleza de éstos: indicadores cuantitativos y cualitativos.

**Los indicadores cuantitativos** son medidas que se expresan en números, cantidades o porcentajes. **Los indicadores cualitativos** permiten medir los cambios en las cualidades del aspecto de la realidad que interesa conocer.

Las matrices estratégicas pueden ser de diferentes niveles de complejidad, sin embargo todas deben contener al menos los siguientes elementos:

Visión			
Misión			
Objetivo Estratégico 1	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
Objetivo Estratégico 2	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable

## 2. Elementos de la Matriz Estratégica

---

**Visión y Misión**, se desprenden del proceso de Planificación. Representan la situación ideal que se quiere alcanzar en el largo (Visión) y mediano plazo (Misión).

**Objetivos Estratégicos**, fueron redactados de acuerdo a la metodología definida previamente una vez que se identificaron los problemas estratégicos y se definieron los objetivos estratégicos que se iban a abordar en el proceso de ejecución de la planificación en los próximos años.

**Indicadores.** La especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo. Dicha especificación ha sido aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada para medir el logro de los objetivos del proyecto.

- ✚ Los indicadores nos dan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación.
- ✚ Los indicadores muestran cómo puede ser medido el éxito de un proyecto.

Cada indicador incluye la meta específica que nos permite medir si el objetivo ha sido alcanzado.

Los indicadores a nivel de objetivo estratégico miden el efecto directo después de completada la ejecución del proyecto.

- ✚ Si lo podemos medir (cuantitativo o cualitativo) lo podemos administrar.
- ✚ Los indicadores a nivel de objetivo estratégico miden el efecto directo después del final de la ejecución de la planificación.
- ✚ Todos los indicadores deben incluir meta específica en cuanto a CCT (cantidad, calidad, tiempo) También podría ser necesario especificar grupos social o grupo objetivo de la población así como el lugar.

## Atributos de un indicador

### **a) *Práctico***

Tener un número mínimo de indicadores necesarios para medir cada objetivo y con lo cual la meta es realizable.

### **b) *Independiente***

No puede haber una relación causa efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente.

### **c) *Focalizados***

(Específico y medible) Debe especificar el grupo objetivo, la calidad, la cantidad, el tiempo y el lugar.

### **d) *Verificable objetivamente***

Relacionado con la columna de medios de verificación en donde se indican las fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se ha alcanzado un objetivo determinado.

### Pasos para definir un indicador:

- ✚ Identificar el objetivo, incluyendo su nivel
- ✚ Establecer las metas cuantitativas
- ✚ Especificar la calidad
- ✚ Especificar tiempo

Es importante incluir al menos un indicador cualitativo en un proyecto, especialmente opiniones de los beneficiarios con respecto al desempeño de las acciones.

**Los Medios de Verificación** son las fuentes de datos de las cuales la entidad ejecutora o el evaluador pueden obtener información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la ejecución de un proyecto.

Ello requiere que quienes diseñan la planificación o proyectos identifiquen fuentes de información o que hagan arreglos especiales para recoger la información posiblemente como actividad del proyecto, con su costo correspondiente.

No toda la información debe ser estadística. A veces la producción de componentes puede ser verificable por medio de una observación visual estructurada de un(a) especialista.

**Las actividades** deben ser planificadas muy detalladamente, esto es porque al costearlas podremos prever los recursos necesarios para lograr cumplir el objetivo.

De no planificar una actividad nos vamos a encontrar con que al momento de necesitarla no tendremos recursos ni personal asignados para ejecutarla. Si no tenemos todas las actividades necesarias al momento de planificación ponemos en riesgo de no cumplir la planificación propuesta.

Los **recursos** asignados a las actividades deben ser realistas y considerar el costo al momento de la ejecución, incluyendo las posibles alzas.

Los **plazos** asignados a cada actividad también deben tener algún criterio de realidad, especialmente en los casos que la ejecución de éstas, estén encadenadas con otras actividades posteriores. De ser así, el retraso podría afectar toda la planificación.

Finalmente, es imprescindible hacer **responsable** de cada actividad a una persona determinada. Esto no significa que sea esta persona sola la que ejecute, si no que sea responsable de su ejecución.

En la fila de actividades la celda contiene los costos de las actividades los cuales en total muestran los costos de cada objetivo estratégico y de ahí el presupuesto del proyecto, así como los plazos presupuestados para su realización y el(la) **responsable**.

---

## Evaluación y seguimiento por resultados

---

Las matrices estratégicas definen una serie de resultados asociados a costos, plazos y responsables. Es importante para poder evaluar o hacer seguimiento de los resultados, no solamente referirse a si el gasto estaba dentro de lo planificado y si se realiza en los tiempos especificados. La evaluación debiera ir enfocada al cumplimiento de los resultados comprometidos, tanto en calidad, cantidad, como tiempo. Para ello es fundamental, al momento de planificar, definir indicadores de logro que precisen cada uno de estos factores con el mayor detalle posible.

---

## Desarrollo financiero de los recursos

---

Es parte constitutiva de la planificación la cantidad de recursos que se requieren para el logro de los resultados. En primer lugar, es fundamental conocer al mayor detalle posible exactamente los recursos financieros, humanos, técnicos, o de otra índole que se requieren para desarrollar la actividad en el tiempo esperado y con la calidad esperada.

Por ello, la forma de financiar las actividades debe estar clara en el momento de planificar, es decir, los recursos deben existir o tener la seguridad de que van a estar disponibles al momento de ejecutar.

En caso de que los recursos no existiesen, es necesario que sea parte de la planificación las actividades requeridas para poder conseguirlos. Esto es debido a que es preciso contemplar el tiempo que podría tardar, de la manera más exacta posible.

En caso de no realizar la planificación considerando estos elementos, puede perjudicar el logro de los resultados y de los tiempos de ejecución.

## EJERCICIO N°5

### Objetivos

-  Conocer y aplicar elementos para operacionalizar una planificación estratégica.
-  Comprender la importancia de los indicadores para medir el progreso y el logro de los objetivos que integren consideraciones de género.
-  Formular indicadores con enfoque de género para la gestión y seguimiento de la planificación.



### Instrucciones

Operacionalizar los objetivos identificados en el ejercicio N° 4. Para ello debe rellenar la matriz estratégica definiendo los indicadores, actividades, recursos plazos y responsables para cada objetivo.



Tiempo de estimado: 90 minutos



Hoja de respuestas N° 5

Visión			
Misión			
Objetivo Estratégico 1	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
Objetivo Estratégico 2	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable

## Bibliografía

---

- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI-CIDA). “*Promoting Gender Equality: Online Learning Course*”. <http://www.acdi-cida.gc.ca/equality>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2002). Urban, A; Bernal, R., Charlot, M.C. “*Enfoque de Género en programas y proyectos de desarrollo*”. Washington, D.C.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2006), Unidad Mujer y Desarrollo. “*Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género*”. Santiago de Chile.
- Cueto, B (2007). “*Manual de Planificación Estratégica y Formulación de Proyectos para Agricultores*”. Unión Europea- Agencia Gubernamental de Cooperación Internacional (AGCI). Santiago de Chile.
- Chant, Sylvia. “*Domestic labor, decision-making and dwelling construction: the experience of women in Querétaro, Mexico*”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Unidad Mujer y Desarrollo
- Evans, A. (1992): Statistics in Ostergaard, L. “*Gender and Development: A Practical Guide*”. London, Routledge.
- German Agency of Technical Cooperation (GTZ). “*Gender Training Toolkit*”.
- Mires, L. (2000): “*Manual de Formación en Análisis de Género*”. ASDI- Secretaría de la Mujer del Paraguay. Asunción, Paraguay.
  - (1999) “*Formación en Liderazgo para Mujeres Políticas*”. Serie de Manuales de Capacitación. Secretaría de la Mujer del Paraguay. Asunción, Paraguay;
  - (1996) “*Liderazgo para la Gestión*”. Manual de Entrenamiento, Serie de Manuales para la Gestión. Fundación Friedrich Ebert- Fundación Sercal. Santiago de Chile.
- Moser, C. (1995): “*Planificación de Género y Desarrollo*”. Lima, Perú. Flora Tristán Ediciones.
  - (1998): “*Planificación de Género. Objetivos y obstáculos*”. En: Ediciones de las Mujeres, N°27, ISIS internacional, Santiago de Chile.
- Organización Internacional del Trabajo (2001). “*Programa modular de capacitación e información sobre género en el desarrollo*”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GIDP/PNUD).
- Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica, 2006-2015. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, 2006.  
[www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/rgmeet/americas.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/rgmeet/americas.htm)
- UICN, (1999): Unión Mundial para la Naturaleza, UICN. “*Quien busca... encuentra. Elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género*”. UICN y Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, San José, Costa Rica.
- Volio, Roxana, (2008) “*La Planificación Estratégica con Perspectiva de Género*”. [www.fundescan.es](http://www.fundescan.es).

# Anexos

# Anexo 1

---

## La Técnica de Facilitación ZOPP

---

La técnica ZOPP es un procedimiento de facilitación de procesos grupales introducida por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, y que será útil en el procedimiento de planificación participativa cuyos elementos y etapas se exponen más adelante.

La técnica ZOPP de facilitación asegura una participación democrática e inclusiva de los participantes permitiendo la participación simultánea y registrada de todos con iguales posibilidades de expresión. Un aspecto a destacar de esta técnica es que se trabaja sobre la base del consenso, reduciendo los conflictos de poder. Además, esta técnica permite la recolección sintética de una enorme cantidad de información.

### Etapas de la Técnica de facilitación ZOPP

#### Etapa 1. Convocatoria

**Asegurar que se encuentren presentes en el proceso de planificación todos los grupos de involucrados** con la localidad, organización o institución que tenga determinado problema y quiera llegar a una situación deseada a través de una estrategia conjunta.

#### Etapa 2. Construcción del Guión

Este proceso es muy importante para el éxito del taller. Las preguntas a realizar durante su realización deben ser muy claras y concretas, para así evitar malos entendidos y respuestas ambiguas.

#### Etapa 3. Realización del Taller

Para la realización del taller se requieren algunos materiales básicos:

- Un plumón por participante.
- Hojas de papel Kraft
- 200 Tarjetas de cartulina de 10X20 cm. (4 colores diferentes)
- 1 rollo de cinta de enmascarar
- 1 Stic fix

El(a) facilitador(a): es la persona que realiza la dinámica, y actúa como su nombre lo dice, facilitando el proceso pero sin emitir juicios ni imponer ningún criterio más que la aplicación de la metodología misma.

El(a) facilitador(a) formula la primera pregunta (confeccionada previamente al taller en la elaboración del guión) en una pizarra o pared. Se entregan las tarjetas y plumones a cada participante y se le solicita que responda la pregunta por escrito en las tarjetas de la siguiente forma:

- ✚ una idea por tarjeta
- ✚ máximo tres líneas (practicar la capacidad de síntesis)
- ✚ con letra clara y grande (porque de lo contrario equivale a hablar en susurros)
- ✚ cada participante puede llenar todas las tarjetas que desee

Las tarjetas se colocan en una superficie plana (pizarra, pared o papel) de manera desordenada. El(a) facilitador(a) lee cada una de las tarjetas para que todos los participantes conozcan las ideas de todos.

Se toma una tarjeta al azar, se coloca en un papelógrafo encabezando una columna, y bajo ella se colocan todas las tarjetas que expresen la misma idea.

En caso de haber duda con respecto a alguna tarjeta, se le solicita a la persona que la escribió que la explique. La tarjeta se coloca en el lugar y columna que el dueño de la tarjeta considere que es más apropiado con el sentido de su tarjeta.

Una vez ordenadas las tarjetas en columnas, con una tarjeta de color diferente se titulan.

La importancia de titular la columna radica en que es este título el que dará el consenso final para llegar a una sola idea que represente a todos los participantes.

Además este título nos va a permitir trabajar a continuación.

En los casos en que es necesario priorizar cuál es la columna más importante, para iniciar el siguiente trabajo o cuando el tiempo no necesariamente es el suficiente para abordar todas las columnas y se quiere trabajar al menos con las más importantes, se les pide a todos los participantes que prioricen de la siguiente manera:

Cada participante con su plumón hace una marca sobre la columna que para él o ella es más importante o más urgente. La cantidad de votos dependerá del número de columnas. Si el número de columnas es inferior a seis se recomienda no votar por más de dos de ellas, aunque en caso de que el número sea superior es posible pensar en que cada participante vote por las tres columnas más importantes.

Es necesario considerar también que este proceso, al ser participativo, pone **énfasis en la generación de consensos, participación, compromiso e involucramiento en determinados procesos** más que en la forma misma y el cuidado de los conceptos.

Posteriormente al taller de planificación, se situará cada uno de los propósitos en el nivel que le corresponde, determinando si es parte de la visión, la misión o los objetivos estratégicos.

Realizar una Planificación Estratégica Participativa, involucrando a los usuarios permite generar compromiso de todos los involucrados, aunando criterios y promoviendo la participación.

## **Anexo 2**

### **Ejemplo de un Proceso de Planificación Estratégica Participativa con Metodología ZOPP**

---

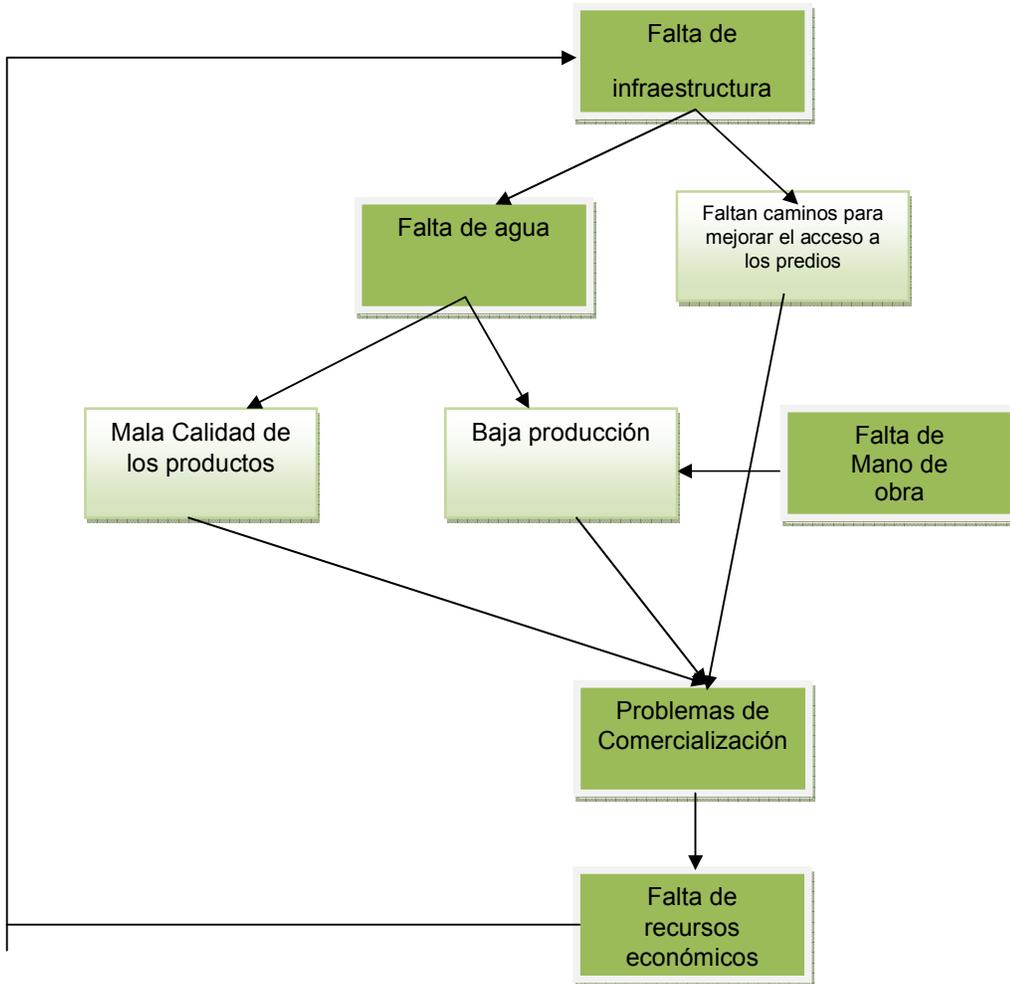
## ¿Cómo imagino mi comunidad el año 2020?

Caminos pavimentados		Calidad de vida		Con educación	Con agua disponible
Caminos asfaltados	Vías de Acceso de	Con un Estanard de vida	El 90% tendrá Auto o	Aumento Nivel	Todos que Tengan agua
Con las vías pavimentadas	Que tenga Buenos	Con viviendas Mas amplias y	Mejor infraestructura	Fortalecida culturalmente	Agua suficiente Para riego y
Con sus calles pavimentadas		Haber mejorado Sistema de vida	Más consolidados en lo Económico	Con una educ. Basada en	Que haya agua Para riego
Yo veo mi Comunidad con		Desarrollar mejor	Con servicios básicos	Con una muy Buena	Con pozos profundos
Caminos en Buenas		Condiciones de Vida	La mayoría Luchando por	Mayor desa- rrollo	
Con carreteras		Mejor calidad De vida	Cambio en el plano Regulador para Saneamiento de sitios	Con un internado para que los niños	

## ¿Qué problemas tengo como productor para cumplir mi misión?

Faltan recursos económicos	Problemas de Comercialización	Falta de agua	Falta de infraestructura	Falta de Mano de
Más capital	No tener Cadena de mercado	agua	Falta de infraestructura	Falta de mano de obra
Falta de recursos	No hay poder comprador	Falta de agua		Mano de obra muy escasa
Recursos económicos	Poco acceso a los mercados	Falta de agua		Mano de obra
Falta de recursos	Falta de mercado	Falta de riego		Falta de obreros especializados
	Problemas de comercialización	Problemas de Sequía (verano		Encontrar mano De obra dispuesta A trabajar
	Poder comprador	Falta de agua en El sector		

## Ejemplo de Análisis de Problemas



## Análisis de Objetivos

A la luz de la información obtenida una vez realizado el análisis de los problemas, se identifican cuáles son los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. En el ejemplo anterior, observamos que la falta de agua es una de las principales dificultades y que esto repercute sistémicamente en otros problemas.

La falta de agua es una de las causales directas de los problemas de comercialización por efecto de la mala calidad y escaso volumen de la producción.

Sin embargo si requerimos mejorar los problemas de comercialización, éste es solo uno de los factores que se debieran mejorar y es necesario plantearse otros objetivos en torno a mejorar la calidad y el volumen de la producción.

A continuación se realiza el análisis de los objetivos de acuerdo al ejemplo que se presenta.

Problema	Objetivo
<b>Falta de Agua para riego de la producción.</b>	Aumento y optimización del recurso hídrico para riego de los predios agrícolas
	Mejorar la calidad y volumen de producción agrícola.

Problema	Objetivo
<b>Falta de recursos económicos.</b>	Mejoramiento de los canales de comercialización de la producción.

Se definen tres objetivos estratégicos para esta comunidad en el transcurso de los dos siguientes años.

Para cada una de estos objetivos estratégicos, es necesario definir la matriz estratégica que nos va a permitir ejecutar y evaluar la consecución de estos.

Visión	Una comunidad con mejor calidad de vida		
Misión	Mi comunidad con calles pavimentadas y riego en los predios		
Objetivo Estratégico 1	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Aumento y optimización del recurso hídrico para riego de los predios agrícolas	25 há de predios agrícolas (que corresponde al 100% de los predios agrícolas de la comunidad) cuenta con agua para riego tres días por semana durante todo el año.	1 pozo profundo  Riego tecnificado en 50há con acceso a recurso hídrico tres días por semana.	Comité de riego de la comunidad

Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
1. Estudio de factibilidad para pozo.	\$1.000.000	3 meses	Presidente Comité de riego Juan Pérez
2. Elaboración de un proyecto de construcción de pozo profundo.	Profesional Municipalidad.	1 mes	Rosa Sánchez – secretaria comité de riego.
3. Búsqueda de recursos para la construcción de pozo	\$100.000 locomoción \$20.000 teléfono Profesional Municipalidad	2 meses	Edgardo Baltra
4. Construcción de pozo profundo	\$200.000 locomoción. \$40.000 teléfono \$25.000.000	6 meses	Juan Pérez
5. Estudio de factibilidad técnico para la instalación de riego tecnificado.	Profesional Municipalidad	1 mes	Juan Pérez
6. Búsqueda de recursos públicos y subsidios para instalación de riego.	Profesional Municipalidad. \$200.000 locomoción. \$40.000 teléfono	2 meses	Rosa Sánchez
7. Instalación y puesta en marcha riego tecnificado	\$1.500.000	1 mes	Edgardo Baltra
8. Capacitación para uso de riego.	\$200.000 capacitador \$50.000 almuerzos y café participantes \$10.000 traslado participantes	1 semana	Edgardo baltra
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Responsable</b>
Mejorar la calidad y volumen de producción agrícola	1. El 2011 los productores agrícolas de la comunidad aumentan en un 20% su producción en relación al año 2009	Nº de kg cosechados el 2009 v/s Nº de Kg cosechados el 2011	Felipe Cortéz técnico agrícola de la comunidad
	2. El 70% de la producción es de primera selección para el año 2011.	Pruebas para medir calidad de la fruta que certifiquen su calidad el 2011	Felipe Cortéz, técnico agrícola de la comunidad.
<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
Capacitación de productores en estrategias de manejo de predio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional del departamento agrícola de la municipalidad.</li> <li>Almuerzo para</li> </ul>	2 semanas	José Lemus

	participantes		
Compra colectiva de insumos de mejor calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$10.000 locomoción</li> <li>• \$30.000 flete</li> </ul>	Mensual durante todo el año	Gonzalo Rojas
Objetivo Estratégico 3	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Mejoramiento de los canales de comercialización de la producción.	La comunidad cuenta con al menos dos canales de comercialización nuevos el 2011 que le permitan sacar a venta en mejores condiciones al menos el 50% de su producción	Facturas de venta de productos	Julia Muñoz
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
Reuniones con centros de venta de productos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 horas semanales de representantes de la comunidad en traslado y realización de reuniones.</li> <li>• \$200.000 (anual)</li> <li>• Viáticos de representantes</li> <li>• \$100.000(anual)</li> </ul>	Todo el año	Juan Pérez
Participación en ferias locales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de representantes a los centros regionales y nacionales.</li> <li>• Cuota de inscripción</li> <li>• \$100.000</li> <li>• Viáticos representantes</li> <li>• \$200.000</li> <li>• Horas hombre por una semana por feria. (dos al año)</li> <li>• Traslado productos a ofrecer en feria.</li> <li>• \$100.000</li> </ul>	Dos veces al año	Rosa Sánchez

# Hojas de Ejercicios

---

# Ejercicio N° 1

## Objetivo

- ✚ Construir, en forma participativa y consensuada, la Misión de las unidades especializadas de género (UEG) en los Ministerios de Trabajo.



Instrucciones: Aplicando la metodología ZOPP, todos los participantes identifican la Misión ideal de la UEG



Tiempo estimado: 45 minutos.



**Hoja de Respuesta N° 1: Declaración de Misión de la  
Unidad Especializada de Género**


## Ejercicio N° 2

### Objetivos

-  Conocer y aplicar la metodología de facilitación ZOPP.
-  Identificar la relación causa -efecto de los problemas.
-  Identificar los elementos necesarios para realizar análisis de género en un problema.



### Instrucciones

Utilizando la metodología de facilitación ZOPP, los/as representantes de los países que forman el grupo van a identificar los problemas que visualizan para lograr un trabajo decente. Para efectos del ejercicio, todos los participantes van a considerarse representantes de un solo país.

Una vez identificados los problemas, ordenados y titulados, deben realizar el análisis de problemas de acuerdo a lo explicado esta sesión.



Tiempo de estimado: 60 minutos.



## Ejercicio N° 3

### Objetivos

-  Identificar los grupos de involucrados que forman parte de un problema.
-  Aplicar el análisis de género al análisis de involucrados.



### Instrucciones

De acuerdo al problema seleccionado en el ejercicio N° 2, identifique todos los grupos de involucrados que usted cree que se encuentran afectados por el problema y realice análisis de involucrados de acuerdo a lo visto previamente.



Tiempo de estimado: 60 minutos.



### Hoja de Respuestas N° 3

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>

## Ejercicio N° 4

### Objetivos

-  Construir objetivos estratégicos para la solución del problema.
-  Identificar los distintos niveles de objetivos en una planificación.
-  Integrar consideraciones de género en los objetivos de la planificación.



### Instrucciones

Hasta ahora cada grupo ha identificado el problema, es decir la situación que quiere cambiar. A partir de ahora es momento de comenzar a planificar, es decir centrarse en los objetivos y no en los problemas.

En base a todos los ejercicios anteriores defina los objetivos a lograr para solucionar el problema.



Tiempo de estimado: 30 minutos



## Hoja de Respuestas N° 4

Visión	
Misión	
Objetivo Estratégico 1	
Objetivo Estratégico 2	
Objetivo Estratégico 3	
Objetivo Estratégico 4	

## Ejercicio N° 5

### Objetivos

-  Conocer y aplicar elementos para operacionalizar una planificación estratégica.
-  Comprender la importancia de los indicadores para medir el progreso y el logro de los objetivos que integren consideraciones de género.
-  Formular indicadores con enfoque de género para la gestión y seguimiento de la planificación.



### Instrucciones

Operacionalizar los objetivos identificados en el ejercicio N° 4. Para ello debe rellenar la matriz estratégica definiendo los indicadores, actividades, recursos plazos y responsables para cada objetivo.



Tiempo de estimado: 90 minutos



## Hoja de Respuestas N° 5

Visión			
Misión			
Objetivo Estratégico 1	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
Objetivo Estratégico 2	Indicadores de resultados	Medios de verificación	Responsable
Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable