

# HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO

HERRAMIENTA PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD  
DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES



MAYO DE 2016  
SEGUNDA EDICIÓN  
CENTRO DE CAPACITACIÓN DE ONU MUJERES



# HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO

HERRAMIENTA PARA LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD  
DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES



**ONU MUJERES CENTRO DE CAPACITACIÓN**

Mayo de 2016

Segunda edición



# ÍNDICE GENERAL

---

AGRADECIMIENTOS	6
1. INTRODUCCIÓN	10
2. ¿QUÉ EVALUAR? DEFINICIÓN DE “CAPACIDAD”	14
3. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE EN MATERIA DE GÉNERO	20
4. DETERMINAR EL ENFOQUE Y EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACIDAD	28
5. PROCESO Y PASOS PARA DISEÑAR UN CUESTIONARIO	36
6. UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACIDAD	40
<b>Recuadro: Directrices breves y sugerencias útiles para la aplicación</b>	40
<b>Anexos</b>	47
<b>Anexo 1: Cuestionario de Diagnóstico de Capacidades en materia de igualdad de género</b>	48
<b>Anexo 2: Modelo de Informe (preliminar) del Diagnóstico de Capacidades</b>	54

# AGRADECIMIENTOS

La segunda edición de la Herramienta del Diagnóstico de Capacidades fue producida por el Centro de Capacitación con el apoyo del Gobierno Suizo.

El Centro de Capacitación de ONU Mujeres desea agradecer las aportaciones y contribuciones de Nicola Popovic y Verena Lahousen y agradecer especialmente a Aparna Merotha, Jefa de la División de Coordinación, junto con Tony Beck y Monica Dyer, del equipo UN-SWAP por revisar los borradores y proporcionar retroalimentación útil.

# ACRÓNIMOS

<b>DC</b>	Diagnóstico de Capacidades
<b>IG</b>	Igualdad de género
<b>C(I)G</b>	Capacitación (para la igualdad) de género
<b>GBV</b>	Violencia de género
<b>M&amp;E</b>	Seguimiento y evaluación
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ILRI</b>	International Livestock and Research Institute
<b>CAA</b>	Conocimientos, aptitudes y actitudes
<b>ONU</b>	Naciones Unidas
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>ONU-SWAP</b>	Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas
<b>ONU Mujeres</b>	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos





# INTRODUCCIÓN

# 1. INTRODUCCIÓN

ONU Mujeres lidera y coordina los esfuerzos generales del sistema de las Naciones Unidas orientados a apoyar el pleno cumplimiento de los derechos de las mujeres y sus oportunidades. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha instado a todas las partes del sistema de las Naciones Unidas a que promuevan en sus mandatos la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y aseguren que los compromisos sobre el papel se trasladen a la realidad.

En 2012, las Naciones Unidas acordaron el histórico plan de acción para todo el sistema sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP) con el fin de aplicar la política de igualdad de género de su máximo órgano ejecutivo, la Junta de los Jefes Ejecutivos de las Naciones Unidas, presidida por el Secretario General. Encabezado por ONU Mujeres, ONU-SWAP asigna por primera vez normas comunes de rendimiento para el trabajo relacionado con el género de todas las entidades de las Naciones Unidas, garantizando una mayor coherencia y rendición de cuentas.

Uno de los indicadores de ONU-SWAP en lo que concierne al desarrollo de capacidades es la realización de evaluaciones de la capacidad. En consonancia con el mandato que tiene ONU Mujeres de coordinar y apoyar al sistema de las Naciones Unidas en el logro de la igualdad de género, el Centro de Capacitación de ONU Mujeres ha desarrollado esta herramienta fácil de utilizar para que todos los organismos puedan llevar a cabo evaluaciones de la capacidad en el ámbito de la igualdad de género. Apoyándose en su primera edición, publicada en octubre de 2014, esta herramienta aprovecha las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en el marco de su aplicación, además de basarse en reflexiones conceptuales adicionales.

## ¿Qué es la Herramienta de diagnóstico de capacidades en materia de igualdad de género que ha elaborado el Centro de Capacitación de ONU Mujeres? ¿A quién va dirigida?

*El Centro de Capacitación de ONU Mujeres ha desarrollado y pone a disposición de todos los organismos, organizaciones y entidades un cuestionario sencillo y fácil de utilizar para evaluar la capacidad del personal. Con el fin de facilitar su utilización en organizaciones de gran envergadura, se trata de un cuestionario de carácter general. No obstante, puede y debe adaptarse al contexto y mandato de cada organismo, organización o entidad.*

La finalidad de la herramienta de diagnóstico de capacidades es ayudar a las personas especialistas en cuestiones de género y en recursos humanos dentro de cada organización; contiene directrices para su aplicación así como para la recogida de información, la consolidación y el análisis de los datos, la elaboración de informes y el seguimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, este cuestionario es simplemente una herramienta, un medio para evaluar la capacidad de cada miembro del personal. La información obtenida a través de esta herramienta se puede complementar con otros métodos más cualitativos, como entrevistas, grupos de discusión o la observación sistemática.

#### RECUADRO 1

### ¿Por qué es necesario llevar a cabo un diagnóstico de capacidades en materia de igualdad de género?

- Proporciona información sobre la capacidad de una organización o de su personal para incluir la igualdad de género en sus programas y operaciones. Se trata de un primer paso que ofrece información clave para la planificación de una estrategia más amplia de desarrollo de capacidades que incluya entre sus componentes la capacitación para la igualdad de género.
- Permitirá crear una base de referencia para evaluar las iniciativas futuras de desarrollo de capacidades, incluida la capacitación para la igualdad de género.
- Todo el personal y todos los organismos de las Naciones Unidas tienen el mandato de mejorar su capacidad de promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Conocer las fortalezas, las debilidades y las necesidades es el punto de partida para mejorar la capacidad global del sistema de las Naciones Unidas para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

## En resumen: ¿Qué es el diagnóstico de capacidades en materia de igualdad de género?

*El diagnóstico de capacidades en materia de igualdad de género es un medio para evaluar el conocimiento, la comprensión y las aptitudes que posee una organización y las personas que trabajan en ella en lo que respecta a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como sobre la arquitectura y la política de género de la organización. El diagnóstico de capacidades hace referencia al proceso a través del cual se recoge y analiza la información, y también a los resultados de dicho análisis. Estos resultados se recogen en un informe en el que se describe cómo se podría elaborar una estrategia o un plan de acción para la capacitación o el desarrollo de la capacidad.*

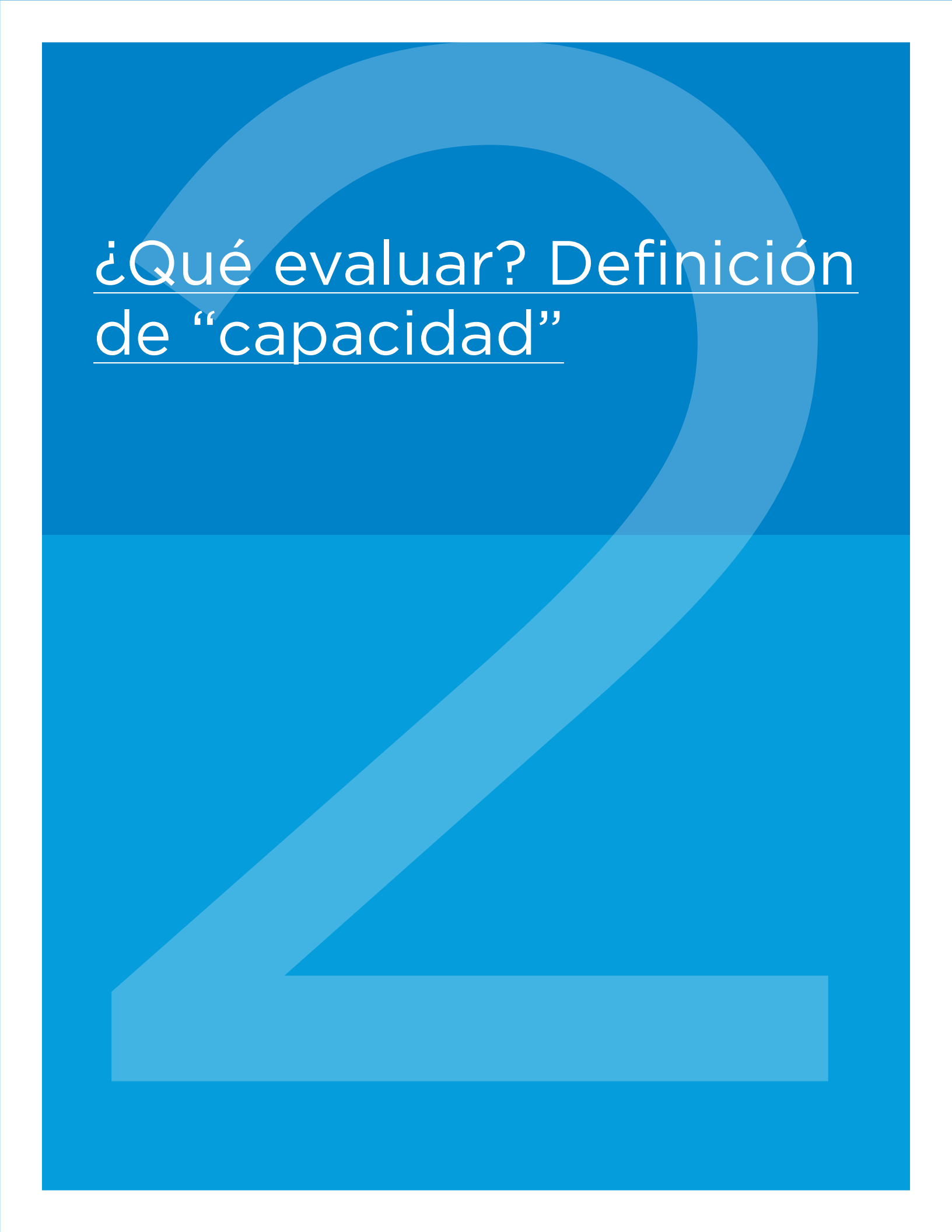
Al evaluar la capacidad de las personas se presta atención al conocimiento, las aptitudes y las actitudes de cada persona en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y con la integración de ambos aspectos en su trabajo cotidiano. La información que se recopilará incluye el nivel de conocimiento y comprensión de determinados conceptos (por ejemplo, igualdad de género, empoderamiento de las mujeres, etc.), políticas (como la estrategia de la organización en materia de género y la estrategia de transversalización del género) y procedimientos (qué reflejo debería tener la igualdad de género en los procesos de adquisición o contratación, entre otros), así como la capacidad de las personas para aplicar estos y otros procesos.

Entre las herramientas habitualmente utilizadas para evaluar la capacidad de las personas figuran cuestionarios y encuestas, pruebas individuales, grupos de discusión o entrevistas.

El diagnóstico de capacidades de una organización analiza las políticas, estrategias y procedimientos existentes para garantizar una adecuada inclusión de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el mandato del organismo correspondiente. La auditoría participativa de género, una metodología desarrollada por la OIT, es un método sistemático, participativo y con enfoque de género utilizado para analizar cómo se transversaliza este aspecto dentro de una organización o en parte de ella.

“El diagnóstico de capacidades en materia de igualdad de género es un medio para evaluar el conocimiento, la comprensión y las aptitudes que posee una organización y las personas que trabajan en ella en lo que respecta a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como sobre la arquitectura y la política de género de la organización.”

# ¿Qué evaluar? Definición de “capacidad”

The background is a solid blue color. It features several overlapping, semi-transparent light blue shapes: a large circle in the upper half, a smaller circle below it, and a horizontal bar at the bottom. The text is white and positioned in the upper left quadrant.

## 2. ¿QUÉ EVALUAR? DEFINICIÓN DE “CAPACIDAD”

### ► Capacidad es...

*La facultad de una sociedad, grupo o sector para continuar desarrollando las aptitudes, los comportamientos, las redes y las instituciones necesarias para que las comunidades y las organizaciones puedan adaptarse y llegar a ser resilientes.*

*PNUD. Nota de práctica sobre el desarrollo de capacidades. Nueva York: 2007.*

En el caso de la igualdad de género, la capacidad hace referencia a las aptitudes, comportamientos, redes e instituciones necesarias que hacen posible que las comunidades y organizaciones cumplan efectivamente sus compromisos en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

### ► Un diagnóstico de capacidades (DC) es...

*Un análisis de las capacidades existentes en un momento dado y su comparación con las capacidades que se desea poseer en el futuro. De ese modo se pueden comprender las capacidades que ya se poseen y las que se necesitan, lo que a su vez conduce a la formulación de estrategias de desarrollo de capacidades, entre las que se encuentra la capacitación para la igualdad de género.*

### ► Es preciso establecer un marco para el diagnóstico de capacidades porque...

- *Proporciona una visión exhaustiva de las cuestiones que se pueden abordar en el contexto de un diagnóstico de capacidades*
- *Aporta rigor y un método sistemático a la determinación de las necesidades de capacidad futuras y a la evaluación de las capacidades existentes.*
- *Crea un lenguaje común para facilitar el debate entre partes que pueden ser muy diferentes.*
- *Proporciona una estructura al debate sobre la dimensión y el alcance del ejercicio de diagnóstico de capacidades y, desde una óptica más general, acerca de las expectativas de la iniciativa de desarrollo de capacidades.*
- *Proporciona un método para generar datos cuantitativos y cualitativos que respalden el desarrollo de un plan de acción para el desarrollo de capacidades.*
- *Da sentido a situaciones de cambio complejas, en las que no siempre es fácil saber cuándo es mejor intervenir para promover el desarrollo de capacidades.*
- *Mejora la coherencia y el impacto del trabajo del PNUD (o del organismo, organización o entidad).*
- *Aumenta la capacidad para compartir experiencias y lograr objetivos de manera sostenible.*

Adaptado de PNUD, Nota de práctica sobre el desarrollo de capacidades. Nueva York: 2007.

## Se puede diseñar un marco para el desarrollo de capacidades:

- Para varias competencias clave genéricas (véase infra), y
- Para arrojar luz en diferentes niveles: individual, organizacional y del entorno (impacto). El modelo tridimensional relativo a las capacidades que se describe más adelante está basado en los marcos de desarrollo de capacidades que se utilizan en diversas organizaciones.<sup>1</sup>

### Niveles de capacidad

Un enfoque de diagnóstico de capacidades debe seleccionar en primer lugar un nivel como punto de partida, y “acercar” el zoom o “alejarse” de dicho nivel según las necesidades. En la práctica, lo más habitual es evaluar la capacidad en la dimensión individual (personas que realizan cursos de capacitación); lo ideal es que estas iniciativas vayan acompañadas también de un diagnóstico de capacidades de la organización.

1. Nivel **individual**: aptitudes, experiencia, conocimiento, liderazgo y motivación de las personas que hacen posible la transversalización de género. Téngase en cuenta que en este nivel también se puede volver al modelo CAA<sup>2</sup>.
  - El diagnóstico de capacidades a nivel individual es indispensable para desarrollar un curso o una serie de cursos de capacitación con un grupo de personas definido, a menudo procedentes de diversas organizaciones o de distintos departamentos de una organización.
  - Los diagnósticos de capacidades a nivel individual suelen llevarse a cabo en el contexto de una evaluación de la organización. Al

desarrollar un programa de capacitación o de desarrollo de capacidades, resulta útil llevar a cabo también una breve encuesta organizacional (por ejemplo, a través de entrevistas telefónicas).

2. Nivel **organizacional**: políticas, mecanismos, procedimientos y marcos internos que permiten a una organización transversalizar el género en todas sus operaciones, posibilitando el aglutinamiento de capacidades individuales para el logro de objetivos comunes.
  - El diagnóstico de capacidades a nivel organizacional resulta útil cuando el objetivo es mejorar la capacidad del conjunto de la organización en lo que respecta al género. En la práctica, esto significa la mayor parte de las veces planificar varias series de cursos de capacitación y contar con la participación de la alta dirección o de varios departamentos de una organización.
3. El entorno (**favorable/desfavorable**): el sistema en su conjunto, incluidas las políticas, normas y leyes ascendentes y descendentes, reglamentos, relaciones de poder de género, asociaciones externas, espacio político, normas y valores de género.
  - Pese a que no siempre resulta factible evaluar la capacidad del entorno, puede resultar conveniente incluir en el diagnóstico preguntas sobre el efecto favorable o desfavorable que ejerce el entorno sobre el trabajo en el ámbito del género. Tiene sentido evaluar la capacidad del entorno en el que opera una organización o una persona en los casos en que hay varios socios diferentes de una red colaborando en cuestiones de género en un nivel superior (por ejemplo, en una red de desarrollo de políticas o programas).

1 Basado en conceptos desarrollados por: Grupo de Desarrollo de la Capacidad del PNUD. Capacity Assessment Methodology User's Guide. Dirección de Políticas de Desarrollo, Nueva York, 2007, p. 5f; y CGIAR, Transition International en colaboración con el Equipo de Género y Desarrollo de Capacidades del ILRI. 2015. Gender Capacity Assessment and Development Guide. Consultado en: [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/56983/LF\\_gender\\_capacity\\_guide\\_jan2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/56983/LF_gender_capacity_guide_jan2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

2 Benjamin S. Bloom, Taxonomy of Educational Objectives (1956). Publicado por Allyn y Bacon, Boston, MA. Copyright (c) 1984 Pearson Education.

### Preguntas guía:

- ¿Qué nivel de capacidad es necesario evaluar?
- ¿La capacidad de quién, o quiénes, es necesario evaluar?
- ¿Quién va a trabajar en el ámbito de la igualdad de género? ¿Qué personas estarán facultadas para tomar decisiones? ¿Qué organizaciones necesitan modificar sus políticas y procedimientos? ¿Hay otras partes interesadas?

## Dimensiones del análisis de la capacidad: el modelo CAA

Un marco que se utiliza con frecuencia para evaluar la capacidad –mediante la definición de diferentes dimensiones de las competencias o capacidades con el concepto de la taxonomía de Bloom<sup>3</sup>, utilizando el conocimiento, las aptitudes y las actitudes– es el modelo CAA<sup>4</sup>:

**C** – Capacidad cognitiva: Conocimiento. ¿“Qué” necesitamos cambiar?

**A** – Capacidad afectiva: Actitud. ¿“Por qué” necesitamos cambiarlo?

**A** – Capacidad psicomotriz: Aptitudes. ¿“Cómo” podemos aplicar nuestros conocimientos para lograr el cambio?

**Dimensión “Conocimiento”:** ser capaz de definir y comprender conceptos y objetivos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en un tema determinado.

La dimensión o capacidad de conocimiento incluye todo el aprendizaje a través del cual se transfieren nuevos conceptos, ideas y definiciones.

**Conocimientos en materia de género:** hechos, definiciones y análisis relacionados con conceptos, análisis y objetivos relacionados con la igualdad de género (por ejemplo, conocimiento y comprensión del concepto de género y de la división de funciones, transversalización del género, igualdad de género, elaboración de presupuestos con perspectiva de género, etc.).

**Dimensión “Actitud”:** ser capaz de reconocer las dinámicas de género y tener la motivación necesaria para trabajar en pos del cambio

Conocer las dinámicas de género que existen dentro de un contexto o un ámbito temático determinado; tener la motivación y el compromiso de utilizar las herramientas y estrategias necesarias para trabajar en favor de la igualdad de género.

La dimensión o capacidad “actitud” incluye todo el aprendizaje que desarrolla las actitudes, incluida la motivación para el cambio, la dedicación o las emociones.

- **Actitud:** actitud en relación con el aprendizaje, la eficacia de uno/a mismo/a, la percepción sobre la capacidad para lograr resultados, y el establecimiento de objetivos.
- **Motivación:** disposición motivacional.

### ► Neutral desde el punto de vista del género, sensible al género y transformador desde el punto de vista del género

El principal objetivo de la transversalización del género es diseñar y ejecutar proyectos, programas y políticas de desarrollo que:

- no refuercen las desigualdades de género existentes (neutralidad desde el punto de vista del género);
- traten de corregir las desigualdades de género existentes (sensibilidad al género);
- intenten redefinir los roles y las relaciones de género entre mujeres y hombres (carácter transformador desde el punto de vista del género).

Centro de Capacitación de ONU Mujeres. Glosario. <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36&mode=letter&hook=G&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=2>

**Dimensión “Aptitudes”:** ser capaz de utilizar herramientas de género en la práctica

La dimensión o capacidad “aptitudes” incluye todo el aprendizaje que genera una aptitud, es decir, la puesta en práctica del conocimiento o la realización de una tarea.

<sup>3</sup> Bloom's Taxonomy of Cognitive, Affective, Psychomotor. Laird, 1985, p. 107.

<sup>4</sup> La primera taxonomía, cognitiva, surgió en 1956 (Bloom). La segunda, afectiva, en 1973 (Krathwohl). Por su parte, la tercera, psicomotriz, se publicó en 1972 (Harrow).

<sup>5</sup> National Institute of Corrections (junio de 2003). *Research, Practice and Guiding Principles for Women Offenders: Gender Responsive Strategies*. Consultado el 4 de abril de 2008. <http://www.nicic.org/pubs/2003/018017.pdf>



### ► Sensibilidad al género

Hace referencia a la capacidad “aptitudes” con respecto a la “creación de un entorno... que refleja una comprensión de las realidades de las vidas de las mujeres y aborda los problemas a los que se enfrentan las participantes”<sup>5</sup>. Todas las capacidades que se pueden aplicar o medir en acción, como la capacidad de analizar un contexto específico desde la perspectiva de género, de desarrollar indicadores de resultados sensibles al género, de asignar de presupuestos teniendo en cuenta el género, etc.

Ejemplos: la capacidad de analizar una situación o un contexto desde la perspectiva de género, de desarrollar indicadores sensibles al género y recopilar datos desglosados por sexo, de desarrollar estrategias sensibles al género, así como de ejecutar planes organizacionales o de desarrollo con perspectiva de género.

Puede resultar útil permitir a las personas participantes en la iniciativa de capacitación que califiquen sus propios niveles de aprendizaje antes y después de realizar un curso. En la práctica, esto significa que determinados CAA relacionados con el género y pueden ser y serán objeto de una autoevaluación antes y después de la capacitación con el fin de medir la curva de aprendizaje.

Esto se aplica, en particular, a la dimensión “C”: el conocimiento relacionado con el género se puede verificar y evaluar más fácilmente que el resto de dimensiones en el marco de un DC.

Ejemplos:

- **Conocimiento:** puntúe del 1 al 4 su conocimiento de los conceptos y objetivos de género en su área de especialización.
- **Actitud:** califique su capacidad para reconocer y defender.
- **Aptitudes:** califique del 1 al 4 su capacidad para llevar a cabo un análisis de género en su área de especialización.

En el ejemplo siguiente y en el modelo de cuestionario se ofrecen ejemplos específicos para cada una de estas tres dimensiones.

“Las competencias clave  
corresponden a los niveles de  
CAA. Cada una de ellas entraña  
conocimiento, internalización/  
creencia (actitud) y la aplicación  
de las aptitudes asociadas a la  
competencia clave.”



# Definición de las competencias clave en materia de género

# 3. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE EN MATERIA DE GÉNERO

Este modelo de capacidades sensible al género se basa en seis competencias clave de género<sup>6</sup>; todas ellas son genéricas en el trabajo de capacitación, transversalización y evaluación del género en diferentes áreas temáticas de la investigación, el desarrollo internacional, las organizaciones y el sector empresarial.

Este enfoque, que se explica con detalle más adelante, ha sido desarrollado por el International Livestock and Research Institute (ILRI). Las seis competencias clave en el ámbito del género son lo suficientemente amplias como para encajar en diferentes sectores o áreas temáticas<sup>7</sup>. A modo de ejemplo de dichas áreas temáticas cabe citar (con carácter no limitativo) las siguientes:

- Participación y liderazgo políticos de las mujeres
- Violencia contra las mujeres y violencia de género
- El género en la migración y la acción humanitaria
- Mujeres, paz y seguridad
- Empoderamiento económico y desarrollo de negocios con perspectiva de género
- Género, cambio climático y medio ambiente
- Transversalización del género en la planificación y la programación nacionales
- El género en el sector del agua y el saneamiento
- El género en la industria y el desarrollo de la tecnología de la información (TI)
- El género en el sector de la salud

También es posible aplicar las competencias clave en materia de género al proceso de desarrollo interno de una organización. Dicho proceso podría incluir (sin limitación):

- Visión, misión y planificación estratégica
- Procesos de desarrollo y gestión organizacional
- Formulación de políticas y directrices de negocio internas
- Auditoría, documentación y retención del conocimiento
- Recursos humanos, contratación y sistemas retributivos
- Desarrollo profesional y de carrera (desarrollo de recursos humanos)
- Sistemas de evaluación y comunicación organizacionales

Las seis competencias básicas en materia de género responden tanto a ámbitos temáticos de trabajo como al trabajo interno (organizacional) en favor de la igualdad de género. Todas ellas están interrelacionadas y en la mayoría de las ocasiones pueden aplicarse tanto en el nivel individual como en el organizacional (agregado) o de unidad.

Las competencias clave corresponden a los niveles de CAA. Cada una de ellas entraña conocimiento, internalización/creencia (actitud) y la aplicación de las aptitudes asociadas a la competencia clave. En la práctica, cada conjunto de competencias clave en materia de género se apoya en varios CAA específicos; el hecho de poseer o aplicar una competencia clave significa poseer al menos un conjunto de CAA para dominar la competencia clave en cuestión.

Asimismo, las competencias clave pueden ser básicas o de naturaleza más específica: es necesario dominar la competencia clave 1 para que resulte útil desarrollar y medir las competencias clave 2 a 6.

A efectos de la evaluación de las capacidades relacionadas con el género en el marco de un DC, es útil tomar como punto de partida las seis competencias clave en materia de género e identificar las áreas específicas en las que desee centrarse.

6 Tomado de CGIAR, con el Equipo de Género y Desarrollo de Capacidades del ILRI. 2015. Gender Capacity Assessment and Development Guide.

7 Véase ILRI, Gender Capacity Assessment and Development Guide, p. 15 y ss.

A continuación, se expone una lista de las diferentes competencias clave en materia de género, cada una de ellas con su CAA específico (por lo general, desarrollado y evaluado a nivel individual) a modo de ejemplos de trabajo, así como un conjunto de indicadores de género para cada competencia clave<sup>8</sup>.

Para la ECN que se presenta en esta encuesta, hemos utilizado todos los ejemplos de CAA de cada competencia clave. Sin embargo, si solamente tiene que abordar uno o algunos de ellos, puede adaptar el cuestionario y reducir su longitud en consonancia.

### ► **Competencia clave de género N° 1:** **Análisis y planificación estratégica de género:**

Definición:

- capacidad de diseñar y llevar a cabo análisis de género en el contexto de cualquier área temática.
- El acceso a herramientas y metodologías analíticas de género, y el nivel de conocimiento y experiencia en su aplicación.
- La capacidad de utilizar datos analíticos de género para aportar información de cara a la elaboración de nuevas investigaciones y políticas, y para crear nuevas oportunidades que se puedan aprovechar para respaldar las actividades de un programa y, en su caso, ampliarlas.

### **Indicadores para medir la capacidad de análisis de género a nivel individual:**

**Conocimiento** - Existencia, calidad y alcance de las herramientas analíticas de género que conoce y comprende la persona (preguntas con respuesta tipo sí/no; enumérelas).

**Actitud** - Motivación, confianza y responsabilidad hacia las dinámicas de cambio en materia de género a través de los procesos de planificación (autoevaluación con puntuaciones del 1 al 4).

**Aptitudes** - Capacidad para utilizar de forma adecuada las herramientas (especificar estas o dejar que las

personas las enumeren, por ejemplo, método de las 4 “R”, marco de Moser, etc.).

### **Indicadores para medir la capacidad de análisis de género a nivel organizacional:**

**Conocimiento** - Existencia, calidad y alcance de las herramientas analíticas como parte de los procesos de planificación (preguntas con respuesta tipo sí/no; enumérelas).

**Actitud** - Presencia de personal con motivación, confianza y responsabilidad hacia las dinámicas de cambio en materia de género a través de los procesos de planificación (autoevaluación con puntuaciones del 1 al 4).

**Aptitudes** - Capacidad del personal para utilizar de forma adecuada las herramientas (especificar estas o dejar que las personas las enumeren, por ejemplo, método de las 4 “R”, marco de Moser, etc.; autoevaluación con puntuaciones del 1 al 4).

### **Ejemplos específicos de CAA sobre el análisis y la planificación estratégica de género:**

#### **C** – Capacidad cognitiva

- Entender y explicar los conceptos relacionados con el género y los marcos de análisis
- Entender y explicar los datos con perspectiva de género para aportar información a nuevas investigaciones
- Analizar las dinámicas de género dentro de un contexto, organización o área temática determinados (políticas, normas, programas, etc.)

#### **A** – Capacidad actitudinal

- Defender, persuadir, motivar y promover el análisis y la planificación estratégica de género
- Concienciar o capacitar a otras personas en la utilización del análisis y las herramientas de género

#### **A** – Competencia de desarrollo de aptitudes

- Diseñar y realizar análisis de género para el contexto específico de planificación estratégica teniendo en cuenta el entorno temático u organizacional
- Buscar datos sensibles al género y utilizar herramientas para recopilarlos

<sup>8</sup> A menudo se utilizan como sinónimos los términos “capacidad” y “competencia”.

- Desarrollar y aplicar estrategias que aborden las dinámicas de género en los procesos de planificación

► **Competencia clave de género N° 2:**  
**Programación, elaboración de presupuestos y ejecución con perspectiva de género:**

Definición:

- Capacidad para ejecutar programas sensibles al género de acuerdo con lo previsto.
- Capacidad de transversalizar el género en todas las operaciones y programas, y de asignar recursos humanos y financieros para ello.
- Capacidad para contar con una estructura y una cultura organizacional sensibles al género, que se refleje, entre otros aspectos, en un equilibrio interno desde el punto de vista del género.

**Indicadores para medir la programación, elaboración de presupuestos y ejecución con perspectiva de género a nivel individual:**

**Conocimiento** – Conocimiento y comprensión de la estrategia de transversalización del género.

**Actitud** – Motivación, confianza y responsabilidad para cambiar las dinámicas de género a través de la programación.

**Aptitudes** – Capacidad para utilizar de manera adecuada estrategias o herramientas para la transversalización del género (indicar herramientas específicas o dejar que las personas las enumeren y pongan un ejemplo).

**Indicadores para medir la programación, elaboración de presupuestos y ejecución con perspectiva de género a nivel organizacional:**

**Conocimiento** – Existencia, calidad y alcance de la estrategia de transversalización de género en la organización/unidad (preguntas con respuesta tipo sí/no).

**Actitud** – Existencia de personal específicamente dedicado a las cuestiones de género y de un mandato

definido a tal efecto (sí/no, calificar la dedicación con una puntuación del 1 al 4).

**Aptitudes** – Presencia de especialistas de género con capacidad para desarrollar y ejecutar programas con perspectiva de género (sí/no y en qué medida, con puntuaciones del 1 al 4).

**Ejemplos concretos de CAA en el ámbito de la programación, elaboración de presupuestos y ejecución con perspectiva de género:**

**C** – Capacidad cognitiva

- Utilizar los resultados de las investigaciones para definir programas o presupuestos con perspectiva de género
- Desarrollar programas sensibles al género
- Entender la necesidad de adoptar medidas encaminadas a dotar a la organización de una mayor sensibilidad al género, introduciendo ajustes en las políticas internas, procedimientos, planes de negocio, etc.

**A** – Capacidad actitudinal

- Concienciar a las comunidades o a las unidades de la organización sobre las cuestiones de género de cara a la programación
- Garantizar que las mujeres y los hombres se beneficien por igual de los programas y fondos utilizados
- Promover y presionar en favor de la utilización de fondos sensibles al género en los niveles comunitario, político u organizacional

**A** – Competencia de desarrollo de aptitudes

- Ejecutar programas con perspectiva de género según lo planificado, en consonancia con los objetivos temáticos o de la organización
- Transversalizar el género en todas las operaciones y programas
- Asignar recursos financieros y humanos a programas sensibles al género

► **Competencia clave de género N° 3:  
Gestión del conocimiento;  
comunicación; seguimiento y  
evaluación con perspectiva de género:**

Definición:

- Capacidad para recopilar y analizar datos desglosados por sexo para llevar a cabo un seguimiento de los avances en pos de la igualdad de género.
- Capacidad para supervisar y elaborar informes sobre los programas con perspectiva de género.
- Capacidad para formular resultados, productos, indicadores y actividades específicos de género.
- Capacidad de gestión del conocimiento, difusión y comunicación para documentar relatos, publicaciones en blogs e investigaciones, garantizando una amplia difusión (a través de los medios sociales) de los programas sensibles al género y sus resultados.

**Indicadores para medir la gestión del conocimiento, la comunicación y el seguimiento y la evaluación con perspectiva de género a nivel individual:**

**Conocimiento** – Conocimiento y comprensión de la recogida de datos y de las herramientas de seguimiento y evaluación, gestión del conocimiento o comunicación (pregunta con respuesta tipo sí/no; dejar que las personas enumeren las herramientas).

**Aptitud** – Motivación, confianza y responsabilidad para cambiar las dinámicas de género a través de la utilización de herramientas de seguimiento y evaluación, gestión del conocimiento o comunicación (autoevaluación con una escala de puntuación del 1 al 4).

**Aptitudes** – Capacidad para recopilar, interpretar y utilizar datos (indicar herramientas específicas o dejar que las personas las enumeren y pongan un ejemplo).

**Indicadores para medir la gestión del conocimiento, la comunicación y el seguimiento y la evaluación con perspectiva de género a nivel organizacional:**

**Conocimiento** – Existencia, calidad y alcance de un sistema de seguimiento y evaluación, gestión del conocimiento y comunicación con perspectiva de género (pregunta con respuesta tipo sí/no, puntuaciones del 1 al 4 sobre la calidad y el alcance).

**Actitud** – Capacidad del personal para utilizar el sistema de seguimiento y evaluación, gestión del conocimiento y comunicación (puntuaciones del 1 al 4, poniendo ejemplos concretos o dejando que los pongan las personas).

**Aptitudes** – Acceso y compromiso del personal (hombres y mujeres) con la utilización de las herramientas (frecuencia de utilización de herramientas “nuevas”/sensibles al género; puntuaciones del 1 al 4).

**Ejemplos concretos de CAA en el ámbito de la gestión del conocimiento, la comunicación y el seguimiento y evaluación con perspectiva de género:**

**C** – Capacidad cognitiva

- Conocer en profundidad las herramientas utilizadas en la recogida de datos con el fin de obtener datos desglosados por sexo para supervisar (seguimiento y evaluación) los avances del trabajo en pos de la igualdad de género
- Entender las dinámicas de género de la producción de conocimiento, el intercambio y comunicación de este y la mejor forma de trasladar la información

**A** – Capacidad actitudinal

- Capacidad para influir en las plataformas de conocimiento y comunicación en pos de la igualdad de género
- Capacitar a otras personas sobre sistemas de seguimiento y evaluación sensibles al género y cómo utilizarlos
- Promover y defender la utilización de investigaciones sensibles al género y de sus resultados

**A** – Competencia de desarrollo de aptitudes

- Recoger, interpretar y elaborar informes con datos desglosados por sexo para supervisar (seguimiento y evaluación) los avances de los programas o políticas de género
- Capacidad de elaborar documentación de calidad en materia de igualdad de género para su utilización en las plataformas de conocimiento y comunicación

### ► **Competencia clave de género N° 4** **Asociaciones y promoción eficaces en el fomento de la igualdad de género:**

Definición:

- Capacidad para establecer coaliciones e influir en el gobierno y en socios externos.
- Capacidad para promover los derechos de las mujeres e inspirar a otras organizaciones a reunirse por razones estratégicas en lugar de (únicamente) financieras.
- Capacidad para presionar eficazmente con el fin de que se doten recursos para la igualdad de género en un ámbito temático determinado.

#### **Indicadores para medir la promoción y las asociaciones eficaces en el fomento de la igualdad de género a nivel individual:**

**Conocimiento** – Conocimiento y comprensión de las razones y herramientas utilizadas para establecer coaliciones en asuntos de género (pregunta con respuesta tipo sí/no; dejar que las personas enumeren las herramientas).

**Actitud** – Motivación, confianza y responsabilidad para establecer alianzas con otros socios en asuntos de género (autoevaluación con una puntuación del 1 al 4).

**Aptitudes** – Capacidad para mantener redes relacionadas con asuntos de género (especificar las formas de hacerlo o dejar que las personas lo hagan y pongan un ejemplo).

#### **Indicadores para medir la promoción y las asociaciones eficaces en el fomento de la igualdad de género a nivel organizacional:**

**Conocimiento** – Existencia, calidad y alcance de la estrategia de establecimiento de alianzas en cuestiones de género (pregunta con respuesta tipo sí/no, puntuaciones del 1 al 4 sobre la calidad y el alcance).

**Actitud** – Acceso y compromiso del personal (hombres y mujeres) de utilizar eficazmente las redes en favor del género (puntuaciones del 1 al 4).

**Aptitudes** – Capacidad del personal para establecer y mantener redes para promover la igualdad de género

(puntuaciones del 1 al 4, poniendo ejemplos concretos o dejando que los pongan las personas).

#### **Ejemplos concretos de CAA sobre promoción y asociaciones eficaces en el fomento de la igualdad de género**

##### **C** – Capacidad cognitiva

- Entender las necesidades y dinámicas asociadas al establecimiento y mantenimiento de asociaciones eficaces para presionar en favor de la igualdad de género
- Entender y conocer las necesidades de las coaliciones y los socios para mantener coaliciones con todas las partes interesadas necesarias, incluidos socios pertenecientes a los ámbitos de la investigación, el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial

##### **A** – Capacidad actitudinal

- Capacidad para entablar asociaciones eficaces con socios clave basadas en el conocimiento y la colaboración en cuestiones de género
- Capacidad para influir y promover en las coaliciones la utilización de métodos eficaces en el trabajo en favor de la igualdad de género

##### **A** – Competencia de desarrollo de aptitudes

- Elaborar con otras organizaciones materiales conjuntos de promoción del género utilizando los resultados de las investigaciones y otros materiales

### ► **Competencia clave de género N° 5:** **Género y liderazgo**

Definición:

- Compromiso y responsabilidad en lo referente a la igualdad de género y el liderazgo de las mujeres.
- Capacidad de liderazgo de la organización y la persona para proporcionar una visión y una orientación adecuadas a fin de mejorar las políticas de transversalización del género.
- Conocimiento, actitudes y prácticas para fomentar el liderazgo de las mujeres en programas y organizaciones.



- Desarrollar relaciones estratégicas con socios clave para influir en las políticas con el fin de mejorar su sensibilidad al género

#### **Indicadores para medir el liderazgo en cuestiones de género a nivel individual:**

**Conocimiento** – Conocimiento y comprensión de las razones y herramientas utilizadas para desarrollar un liderazgo femenino o sensible al género (pregunta con respuesta tipo sí/no; dejar que las personas enumeren las herramientas).

**Actitud** – Motivación, confianza y responsabilidad para que el personal femenino pueda influir en las decisiones, participar y expresar sus necesidades (autoevaluación con una escala del 1 al 4).

**Aptitudes** – Capacidad para desarrollar y aplicar estrategias dirigidas a fortalecer el poder decisorio de las mujeres (especificar las formas de hacerlo o dejar que las personas lo hagan y pongan un ejemplo).

#### **Indicadores para medir el liderazgo en cuestiones de género a nivel organizacional:**

**Conocimiento** – Existencia, calidad y alcance de la visión en favor de la igualdad de género y la transformación de las relaciones de poder entre los géneros (pregunta con respuesta tipo sí/no, puntuaciones del 1 al 4 sobre la calidad y el alcance).

**Actitud** – Compromiso de la organización con la igualdad de género y la transformación de las relaciones de poder (puntuaciones del 1 al 4).

**Aptitudes** – Responsabilidad de la dirección de la organización en lo que concierne a la igualdad de género y la transformación de las relaciones de poder entre los géneros (puntuaciones del 1 al 4; poner ejemplos concretos o dejar que los pongan las personas).

#### **Ejemplos específicos de CAA sobre el género y el liderazgo:**

##### **C** – Capacidad cognitiva

- Entender las necesidades y dinámicas de un liderazgo sensible al género en una determinada organización o esfera temática
- Entender y saber cómo desarrollar un liderazgo femenino o sensible al género en una determinada unidad organizacional o esfera temática

##### **A** – Capacidad actitudinal

- Capacidad para involucrarse o influir en las relaciones de poder y en los procesos de adopción de decisiones en favor de la igualdad de género
- Capacitar a las mujeres en materia de toma de decisiones e influir en ellas para que asuman estas responsabilidades

##### **A** – Competencia de desarrollo de aptitudes

- Desarrollar estrategias para fortalecer el poder de toma de decisiones de las mujeres y el papel que desempeñan estas en los programas de liderazgo, así como para modificar las relaciones de poder
- Desarrollar y aplicar mecanismos de rendición de cuentas de la dirección por las decisiones adoptadas que no sean sensibles al género o equilibradas desde el punto de vista del género

#### **► Competencia clave de género N° 6 Innovación en los enfoques transformadores desde el punto de vista del género:**

Definición:

- Capacidad para adoptar enfoques innovadores y experimentales que tengan incidencia en el empoderamiento de las mujeres (desde planteamientos acomodaticios hasta transformadores).
- Capacidad para buscar, absorber y compartir información, conocimiento y recursos sobre la igualdad de género.

#### **Indicadores para medir la innovación en los enfoques transformadores desde el punto de vista del género a nivel individual:**

**Conocimiento** – Conocimiento y comprensión de lo que constituye un enfoque transformador desde el punto de vista del género (pregunta con respuesta tipo sí/no; dejar que las personas enumeren las herramientas).

**Actitud** – Motivación, confianza y responsabilidad para utilizar y extender enfoques transformadores con perspectiva de género (autoevaluación con una escala del 1 al 4).

**Aptitudes** – Capacidad para documentar y utilizar enfoques transformadores desde el punto de vista del género (especificar las formas de hacerlo o dejar que las personas lo hagan y pongan un ejemplo).

**Indicadores para medir la innovación en los enfoques transformadores desde el punto de vista del género a nivel organizacional:**

**Conocimiento** – Existencia, calidad y alcance de la visión en favor de enfoques innovadores que transformen las relaciones de poder entre los géneros (pregunta con respuesta tipo sí/no, puntuaciones del 1 al 4 sobre la calidad y el alcance).

**Actitud** – Compromiso de la organización con la utilización de enfoques innovadores para transformar las relaciones de poder (puntuaciones del 1 al 4).

**Aptitudes** – Responsabilidad de la dirección de la organización para encontrar formas de innovar y utilizar nuevos enfoques (puntuaciones del 1 al 4; poner ejemplos concretos o dejar que los pongan las personas).

**Ejemplos concretos de CAA sobre la innovación en los enfoques transformadores desde el punto de vista del género:**

**C** – Capacidad cognitiva

- Entender y reconocer los enfoques transformadores desde el punto de vista del género
- Entender y reconocer los resultados intermedios y finales transformadores desde el punto de vista del género
- Capacidad para aprender de los enfoques y resultados transformadores desde el punto de vista del género

**A** – Capacidad actitudinal

- Capacidad para promover enfoques innovadores y transformadores desde el punto de vista del género
- Garantizar que los enfoques transformadores desde el punto de vista del género sean utilizados por otras personas y se potencien

**A** – Competencia de desarrollo de aptitudes

- Capacidad para aplicar enfoques nuevos y transformadores desde el punto de vista del género al trabajo temático u organizacional
- Capacidad para analizar, utilizar y documentar enfoques transformadores desde el punto de vista del género

Determinar el enfoque y  
el diseño del diagnóstico  
de capacidades



# 4. DETERMINAR EL ENFOQUE Y EL DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES

## 1. Determinar el alcance de la capacidad necesaria: metaanálisis

Lo más útil es trabajar en el CAA a nivel individual, aunque también puede resultar de interés hacer referencia a las capacidades de la organización.

Las preguntas siguientes pueden servir como punto de partida para identificar las competencias clave y, por tanto, los CAA en los que se debería centrar el análisis. Por lo general, estas preguntas se abordan ya en las primeras fases. Se trata de preguntas dirigidas

1. ¿Cuál es la naturaleza del problema al que se pretende dar respuesta a través de la capacitación?
2. ¿Cómo se han identificado en el pasado las necesidades de capacitación, y con qué resultados?
3. ¿Cuál es el presupuesto, el tiempo y el resto de recursos disponibles (información, personal...) para realizar el diagnóstico?
4. ¿Cómo percibe la organización las evaluaciones de las necesidades de capacidad?

al “metanivel”, que no forman parte de los DC que normalmente se utilizan a nivel individual.

Si tiene la oportunidad de trabajar con un equipo que incluya personal con especialización técnica (en cuestiones de género u otros aspectos técnicos) y de recursos humanos, será muy útil plantear las preguntas siguientes. De ese modo se podrá determinar el alcance con mayor precisión:

- ¿A qué influencias estarán sometidas las personas con las que van a trabajar ustedes (por parte de su organización u organizaciones, o de su entorno favorable)?
- ¿En qué niveles de capacidad deberían centrarse? ¿Está esto relacionado en mayor medida con el conocimiento, la actitud o las aptitudes o bien con todos estos elementos al mismo tiempo? ¿En qué medida?
- ¿Qué competencias clave en el ámbito del género deberían evaluar y por qué? ¿Cuáles son los resultados esperados de ese diagnóstico?

### ► Preguntas para empezar a diseñar su DC: Determinar el alcance del DC

#### (1) Puntos de partida:

##### Nivel organizacional:

- ¿Qué aptitudes deberán desarrollarse o serán necesarias en el futuro? Por ejemplo: ¿se desarrollarán nuevas políticas, programas o proyectos que requieran nuevas aptitudes relacionadas con el género?

##### Entorno favorable:

- ¿Quién participará y a quién afectará? ¿Quién participará en el programa de desarrollo de capacidades en cuestión? Incluso si las personas o los grupos no participan en el programa de desarrollo de capacidades, podría ser muy útil evaluar su percepción sobre la capacidad actual y deseada.

##### Nivel individual:

- ¿Cómo se desarrolló y evaluó la capacidad en el pasado con las personas en cuestión?
- ¿Cómo fueron percibidas por dichas personas las iniciativas previas? Por ejemplo, ¿se llevó a cabo algún diagnóstico de capacitación o alguna encuesta de opinión?

## (2) Niveles de capacidad

### Conocimiento:

- ¿Qué objetivos o lagunas de conocimiento se han identificado ya para realizar las (nuevas) tareas?

### Skills:

- ¿Qué aptitudes, objetivos o carencias se han identificado ya de cara a lograr resultados en pos de la igualdad de género?

### Attitudes:

- ¿Se dispone de información sobre las actitudes, prácticas o comportamientos prevalentes en relación con el trabajo en favor de la igualdad de género?

## (3) Gender core capacities:

- ¿Cuáles son o serán las tareas que se deberán llevar a cabo con miras a lograr una mayor igualdad de género (campañas, transversalización del género en los programas de lucha contra el cambio climático, formulación y ejecución de presupuestos con perspectiva de género, creación de capacidades con enfoque de género para la protección de las personas refugiadas, etc.)?
- ¿Cuáles son los objetivos en lo referente al desempeño (por ejemplo, política que se debe adoptar, programa que se debe ejecutar, una campaña de promoción para llegar a un número determinado de personas, niveles de concienciación de la población que se pretende aumentar).
- ¿Cuáles son las aptitudes y los conocimientos necesarios para realizar las tareas actuales/futuras (por ejemplo, ¿hay algún cambio en las evaluaciones del desempeño, las descripciones de los puestos de trabajo o los mandatos que puedan aportar más información?)?

## 2. Determinar el tipo de método de diagnóstico de capacidades

Pese a que esta guía se centra en un DC que se realiza a través de una encuesta o cuestionario, existen otros métodos que pueden resultar útiles para complementar el DC. En el caso de que disponga de cierto margen para utilizar otra herramienta, le presentamos una

breve descripción general de los más habituales. Para saber cuáles puede utilizar, primero debe formular las preguntas en el marco de una entrevista preliminar.

A continuación, podrá examinar qué métodos pueden resultar factibles para su diagnóstico de capacidades.

Metodo	Concepto
Entrevista estructurada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método de investigación cuantitativa utilizado en investigaciones basadas en encuestas para garantizar que a cada persona entrevistada se le presenten las mismas preguntas y en el mismo orden, de manera que las respuestas se puedan agregar de manera fiable y que sea posible efectuar comparaciones entre distintos subgrupos o entre diferentes períodos de encuestación.</li><li>• Los entrevistadores o las entrevistadoras leen las preguntas exactamente tal como aparecen en el cuestionario. Las opciones de respuesta a las preguntas suele fijarse con antelación (en cuyo caso estas se denominan “preguntas cerradas”), si bien en una entrevista estructurada también se pueden incluir preguntas abiertas.</li></ul>
Entrevista semiestructurada	<ul style="list-style-type: none"><li>• A diferencia de la entrevista estructurada, incluye preguntas o temas más generales. En un primer momento se identifican los temas pertinentes y la posible relación entre esos temas y las cuestiones objeto de evaluación se convierte en la base para la formulación de preguntas más concretas que no es necesario preparar con anticipación. De ese modo, tanto la persona que realiza la entrevista como la persona entrevistada gozan de flexibilidad para explorar algunos detalles o conversar sobre ciertos temas.</li><li>• Durante la entrevista se pueden plantear preguntas nuevas a raíz de lo que vaya diciendo la persona entrevistada. La entrevista, por tanto, fluye de manera similar a una conversación.</li></ul>

Metodo	Concepto
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación del entorno de trabajo y del desempeño de las y los responsables de la organización (materiales utilizados en la oficina, herramienta de comunicación, sistema de TI, métodos de distribución de la información).</li> </ul>
Cuestionario*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un cuestionario es un instrumento utilizado para la realización de una encuesta. Consta de una serie de preguntas y otros elementos cuyo objetivo es recabar información de las personas encuestadas. A menudo se diseñan con fines de análisis estadístico.</li> </ul>
Grupo de discusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método de investigación cualitativo cuyo propósito es obtener información exhaustiva sobre las ideas y percepciones de un grupo, y que pretende ser algo más que una mera interacción del tipo pregunta-respuesta.</li> <li>Se convoca una reunión con un número relativamente reducido de participantes (por lo general entre seis y doce) para tratar un tema específico bajo la dirección de un moderador o moderadora. Durante la sesión, los miembros del grupo se expresan de manera libre y espontánea acerca del tema</li> </ul>
Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminario educativo o serie de reuniones en las que se pone el acento en la interacción y el intercambio de información entre un número de participantes normalmente reducido, que desarrollan sus aptitudes o una comprensión común a través de determinados tipos de ejercicios.</li> <li>Debate sobre la verificación de las necesidades de capacitación del personal identificadas en los cuestionarios de necesidades de capacitación devueltos y</li> </ul>

### Ventajas e inconvenientes de los diversos métodos<sup>9</sup>

Método	Ventaja	Inconveniente	Cuándo utilizarlo
Revisión bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información empírica</li> <li>Objetivo</li> <li>Posibilidad de obtener numerosas referencias si se dispone de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las referencias pueden estar obsoletas</li> <li>Pueden ser incoherentes o imprecisas</li> <li>Es necesaria la cooperación de otras personas para obtener información</li> </ul>	<p>Cuando necesite información empírica sobre el desempeño</p>
Cuestionario* (en línea)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sencillo y rápido</li> <li>Puede permitir recopilar una gran cantidad de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede pasar por alto información importante</li> <li>• Posibilidad de que las personas no respondan</li> <li>Puede ser difícil entender las respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario tener previamente un conocimiento profundo del tema</li> <li>Combinar con otros procesos para animar a responder</li> </ul>
Entrevistas*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtienen información sobre las actitudes</li> <li>Obtienen gran cantidad de información cualitativa</li> <li>Pueden permitir comprender mejor las cuestiones objeto de análisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requieren tiempo, tanto de usted como de otras personas</li> <li>Son más complicadas de organizar</li> <li>Según la persona que realice la entrevista, la persona entrevistada puede mostrarse cohibida a la hora de responder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando no posea un conocimiento profundo sobre el tema o el ámbito tratado</li> <li>Cuando la capacitación trate sobre un tema complejo</li> </ul>

9 Ministerio del Interior/DOLA/OJCI, 2004. *Training Needs Assessment, Phnom Penh.*

Método	Ventaja	Inconveniente	Cuándo utilizarlo
Grupo de discusión*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser sencillo y rápido</li> <li>• Las respuestas pueden entenderse más fácilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas pueden ser tímidas y tener dificultades para ser honestas ante un grupo</li> <li>• Es posible que algunas personas monopolicen el debate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la capacitación se vea afectada por el trabajo del equipo</li> <li>• Cuando no se disponga de mucho tiempo para utilizar otros métodos</li> </ul>
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No interrumpe el trabajo</li> <li>• Puede ser más fiable que otras fuentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede requerir una cantidad de tiempo considerable del observador o la observadora</li> <li>• Se necesita tiempo para recopilar la información</li> <li>• Es necesario saber qué se está buscando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la capacitación aborde aptitudes sencillas</li> <li>• Cuando usted conozca el tema</li> </ul>

\* Véase *infra* para obtener más información

### 3. La encuesta en línea

**Recomendamos usar el Cuestionario de Diagnóstico de Capacidades en materia de igualdad de género disponible en el Anexo 1**

### 4. Otras formas de evaluar la capacidad

Los métodos descritos hasta el momento se centran en evaluar la capacidad individual más que en la capacidad organizacional o la del entorno favorable. A continuación se presenta una serie de herramientas sencillas que pueden utilizarse de numerosas formas: individualmente y en grupos, antes de la formación (así como durante y después de esta), de forma presencial o en línea.

#### Análisis FODA

Esta herramienta está diseñada para ayudar a las personas a ayudar las debilidades y fortalezas internas de su organización o grupo, poniéndolas en relación con las amenazas y las oportunidades presentes en el entorno externo (de ahí la sigla “DAFO”).

A modo de preguntas guía se pueden utilizar las siguientes

- ¿Cuáles son las principales oportunidades externas que tenemos ante nosotros?
- ¿Cuáles son las principales amenazas externas a las que nos enfrentamos?
- ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas internas?
- ¿Cuáles son nuestras principales debilidades internas?

El análisis DAFO es un método muy eficaz para identificar las fortalezas y debilidades de su organización, así como para examinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. A menudo bastará con realizar un análisis utilizando el marco DAFO para identificar cambios que puede resultar muy útil introducir.

Para llevar a cabo un análisis DAFO, las personas participantes en la capacitación deben escribir las respuestas a las preguntas siguientes:

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>¿Cuáles son sus ventajas/las de su organización/las de su entorno? ¿Qué se le da bien?</p> <p>Analice esto desde su propio punto de vista y desde la perspectiva de las personas con las que trata.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>¿Qué aspectos se podrían mejorar? ¿Qué se está haciendo mal? ¿Qué se debería evitar?</p> <p>De nuevo, este análisis debe realizarse desde el punto de vista interno y externo: ¿perciben otras personas debilidades que usted no ve? ¿Hay algo que sus competidores hagan mejor?</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>¿Dónde están las oportunidades a su alcance? ¿Qué tendencias interesantes existen? Las oportunidades útiles pueden provenir, por ejemplo, de: cambios en la tecnología y los mercados, tanto a gran como a pequeña escala; cambios en la política gubernamental relacionada con su ámbito de actividad; cambios en los patrones sociales, los perfiles demográficos, los estilos de vida, etc. acontecimientos locales.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta? ¿Qué están haciendo sus competidores? ¿Se observan cambios en las especificaciones de su puesto de trabajo, sus programas o sus servicios? ¿Se observa algún cambio tecnológico que suponga una amenaza para su puesto? ¿Tiene problemas de tesorería o de insolvencia?</p>

El análisis DAFO, que normalmente se enmarca en el proceso de planificación estratégica, es una herramienta cuyo componente esencial es el examen de la relación entre el entorno interno y el externo. De ese modo, las organizaciones y los grupos deberían contar con una base para identificar los problemas o las necesidades estratégicas en relación con el género y desarrollar sus estrategias en consonancia con ello.

### Simulación o estudio de caso

Otra opción a la que se puede recurrir para evaluar la capacidad existente es la realización de un ejercicio por grupos en el marco de un curso, en el que las personas participantes deben realizar una simulación para evaluar sus aptitudes de resolución de problemas.

A continuación se ofrece el enunciado de una simulación genérica que se utiliza en ese tipo de contextos. El enunciado se puede adaptar en función de sus competencias clave específicas y del CAA identificado en cuyo análisis desee profundizar. Si lo hace en directo con las personas participantes en un curso, puede resultar útil establecer la diferenciación entre “conocimiento”, “actitud” y “aptitudes”. Por ejemplo, puede preguntar lo siguiente:

A continuación se ofrece el enunciado de una simulación genérica que se utiliza en ese tipo de contextos. El enunciado se puede adaptar en función de sus competencias clave específicas y del CAA identificado en cuyo análisis desee profundizar. Si lo hace en directo con las personas participantes en un curso, puede resultar útil establecer la diferenciación entre “conocimiento”, “actitud” y “aptitudes”. Por ejemplo, puede preguntar lo siguiente:

**Conocimiento** – ¿Qué conocimiento se ha ignorado antes/durante/después del proyecto?

**Actitud** – ¿Qué actitudes o prácticas pueden haber estado interviniendo, y por qué?

**Aptitudes** – ¿Qué aptitudes o herramientas de género se podrían haber aplicado antes/durante/después del proyecto?



## ► Estudio de caso: logro de la igualdad de género en el sector del abastecimiento de agua/ desarrollo rural

La ONG Local Help decidió ejecutar un proyecto en Etiopía. El personal identificó una necesidad urgente de abastecimiento de agua en la aldea X, cuya población es muy religiosa.

**Situación antes del proyecto:** las mujeres de la aldea X se encargaban de recoger agua del río, ubicado a unos 7 km de distancia. El río era un punto de encuentro; en él, las mujeres se reunían con otras personas procedentes de otras aldeas y comerciaban con productos de artesanía.

**Proyecto:** se preguntó a los líderes de la aldea X (todos los cuales son hombres) sobre la iniciativa, e inmediatamente se mostraron de acuerdo. Se construyeron dos pozos en la aldea, frente a la mezquita.

**Evaluación:** se construyeron dos pozos en la aldea, pero al cabo de un año las mujeres empezaron de nuevo a ir al río.

*¿Por qué? Pida a las y los participantes (preferiblemente en grupos reducidos) que analicen qué fue lo que no funcionó según lo esperado en cada etapa, y qué agentes estuvieron involucrados. Tenga preparado un cuadro para evaluar las aptitudes que desee identificar para su posterior desarrollo. Proporcione también una solución para su respuesta; a continuación se ofrece una sugerencia básica.*

### Situación después del proyecto:

1. Las mujeres empezaron a reunirse cerca del pozo (frente a la mezquita) y el imán se enfadó con ellas varias veces.
2. Al cabo de un año, la tasa de pobreza de la aldea aumentó debido a que el pequeño comercio de productos de artesanía se redujo a cero.

Quizá desee realizar esta simulación en dos pasos; primero, presentando el escenario incluyendo la evaluación tras el proyecto y preguntando por el CAA (véase supra). A continuación puede mostrar la situación después del proyecto y preguntar los motivos por los que se llegó a tal situación. Asegúrese de tener preparadas las explicaciones por si necesita exponer las dinámicas de género y los resultados esperados (así como los imprevistos) cuando dichas dinámicas no se gestionan adecuadamente.

Las explicaciones pueden incluir para cada efecto o resultado:

1. **relaciones de poder/repercusión cultural:** las mujeres tienen que hacer lo que dicen los hombres, sobre todo los que ostentan el poder, como el imán;

2. **dimensión económica del género:** el comercio era una actividad (predominantemente) femenina, que las mujeres realizaban cuando acudían al río en busca de agua;

3. **dimensión física/de seguridad y relaciones de poder:** el hombre es quien “manda” en el hogar; la mujer tiene poco o ningún control sobre sus derechos reproductivos.

“Con el fin de redactar preguntas eficaces, las y los formadores deben tener presentes cuatro criterios muy importantes; las preguntas deben ser directas, sencillas, específicas y discretas.”



# Proceso & pasos para diseñar un cuestionario

# 5. PROCESO Y PASOS PARA DISEÑAR UN CUESTIONARIO

## 1. Elección del cuestionario/encuesta como método para la realización de un Diagnóstico de Capacidades (DC)

A la hora de elegir el método que se utilizará para evaluar las necesidades de capacitación o de capacidad en cuestiones de género, lo más habitual es optar por un cuestionario, que idealmente irá acompañado de:

- i. el examen de datos o información secundaria, como documentos de política, documentación de cursos de capacitación, programas o análisis de género realizados con anterioridad; y
- ii. entrevistas cualitativas individuales o en grupo, en particular cuando el encargo conlleva la impartición de una sesión o una serie de sesiones de desarrollo de capacidad. Los principales temas que deberían tratarse en las entrevistas (véase supra para obtener información más detallada) son: tareas y puestos de trabajo, nivel de conocimientos sobre el género (tanto generales como específicos al tema en cuestión), necesidades de capacitación y limitaciones existentes, y los problemas identificados en el trabajo en pos de la igualdad de género. Para ello se podría recurrir sencillamente al análisis FODA.

El cuestionario en sí suele incluir las secciones siguientes:

- i. descripción del puesto de trabajo que desempeña la persona encuestada; dependencia jerárquica;
- ii. antecedentes educativos en cuestiones de género (cursos realizados);
- iii. nivel actual de conocimiento en materia de género;
- iv. necesidades de capacitación en materia de género en ámbitos de conocimiento y aptitud específicos;
- v. estilos y necesidades generales de aprendizaje;
- vi. obstáculos identificados para trabajar de forma eficaz en pos de la igualdad de género;

pese a que las primeras cinco secciones se utilizan de manera habitual en todos los cuestionarios, puede resultar útil que las personas participantes en el curso definan los obstáculos o desafíos potenciales, de manera que los pueda abordar de un modo más específico a la hora de diseñar la capacitación. Estos obstáculos pueden incluir, por ejemplo, resistencia ante los temas de género, etc.

## 2. Tipo de preguntas que deben incluirse en el cuestionario

Existen dos tipos de preguntas para incluir en los cuestionarios: cerradas y abiertas.

Las **preguntas cerradas** limitan las respuestas de la persona encuestada. Los participantes pueden escoger entre un conjunto preexistente de respuestas dicotómicas, del tipo sí/no, o bien entre varias opciones que incluyan una opción “otros” para rellenar, o bien preguntas que pidan calificar diferentes opciones de acuerdo con una escala. Las preguntas con escala de puntuación más habituales se denominan “preguntas de escala”<sup>10</sup>. Este tipo de preguntas consiste en presentar a la persona encuestada un enunciado y a continuación calificarlo de acuerdo con su grado de acuerdo (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo).

Las **preguntas abiertas** no ofrecen posibilidades de respuesta a la persona encuestada, sino que, al formularlas, se anima a esta a explicar su respuesta y sus reacciones a la pregunta con una frase, un párrafo o incluso una página o más, dependiendo de la encuesta. Si desea obtener información sobre un determinado tema pero le gustaría conocer la opinión de la persona encuestada, puede incluir una pregunta abierta del tipo “¿En qué tipo de cursos de capacitación le gustaría participar?”, en lugar de una pregunta de escala.

Tenga en cuenta, no obstante, que no debe utilizar exclusivamente preguntas cerradas o abiertas. Muchos

---

<sup>10</sup> La escala GEM resulta interesante para evaluar las actitudes en lo que respecta a las cuestiones de género o las masculinidades: <https://www.c-changeprogram.org/content/gender-scales-compendium/gem.html>.

formadores y formadoras emplean una combinación de ambas; a menudo empiezan haciendo preguntas cerradas al comienzo de la encuesta, y posteriormente, una vez que la persona encuestada ya se encuentra más cómoda y centrada en el tema, se formulan preguntas abiertas para permitirle expresarse.

### 3. Contenido, redacción y orden del cuestionario

Al reflexionar sobre el *contenido que debe incluir su cuestionario*, lo más importante que debe tener en cuenta es si el contenido de las preguntas le permitirá identificar las necesidades o lagunas de capacidad que desea desarrollar. Puede someter su cuestionario a un ensayo previo (conocido como “pretest”) para analizar la idoneidad de las preguntas incluidas; no obstante, a la hora de crear el cuestionario inicial también debe considerar los aspectos siguientes.

#### Redacción<sup>11</sup> de las preguntas

- ¿Conduce su elección de preguntas abiertas o cerradas al tipo de respuestas que desea obtener de las personas encuestadas?
- ¿Tienen todas las preguntas una relación directa con el objetivo de la encuesta? Las preguntas superfluas que ya se hayan abordado o que no sean relevantes supondrán una pérdida de tiempo tanto para las personas encuestadas como para el investigador o investigadora.
- ¿Merece un tema más de una pregunta?
- ¿Se ofrece suficiente información previa o contextual para cada grupo de preguntas? En ocasiones, las preguntas que inducen a una respuesta determinada resultan útiles para ayudar a la persona encuestada a familiarizarse y sentirse cómoda con el tema.
- ¿Son las preguntas suficientemente generales (estandarizadas y pertinentes para la totalidad de su muestra) y específicas a un tiempo (evitando generalizaciones vagas y ambigüedades)?
- ¿Son todas las preguntas lo más sucintas posibles sin excluir información esencial?
- Y por último, lo más importante: redacte un cuestionario que usted mismo/a estuviera dispuesto/a a contestar; y sea educado/a, cortés y sensible. Tanto al inicio como al final de la encuesta, dé las gracias a la persona encuestada por participar en ella.

11 Kavita Gupta, 2007, A Practical Guide to Needs Assessment, publicado en Performance Improvement.

#### La importancia de una redacción cuidada: elección de verbos<sup>12</sup>

Evite palabras como...	Utilice palabras como...
Sabe	Enumere
Entiende	Describa, explique
Está familiarizado/a con...	Evalúe
Aprecie	Identifique
Sea consciente de	Diseñe
Tiene un conocimiento profundo sobre...	Explique
Sabe de...	Seleccione
Observe la importancia de	Distinga
Crea	Construya
Está interesado/a en...	Resuelva

Con el fin de redactar preguntas eficaces, las y los formadores deben tener presentes cuatro criterios muy importantes; las preguntas deben ser *directas, sencillas, específicas y discretas*.

#### Redacción<sup>13</sup> de las preguntas

- Las preguntas deben redactarse en un lenguaje sencillo y directo, evitando una retórica o sintaxis compleja, así como la jerga o terminología técnica de la disciplina sobre la que trate. Las preguntas deben estar específicamente adaptadas a un grupo de personas encuestadas.
- Las preguntas deben ser breves y sencillas. No debe esperarse que las personas encuestadas aprendan información nueva y compleja para poder contestar a las preguntas.
- Las preguntas específicas resultan, en su mayoría, más adecuadas que las generales. Diversas investigaciones muestran que, cuanto más general es una pregunta, mayor es el rango de interpretación entre las personas encuestadas. Para que las preguntas específicas sean breves, el personal investigador puede recurrir a una introducción de cierta amplitud en la que se establezcan claramente el contexto, los antecedentes y la finalidad de la encuesta, de manera que no sea necesaria incluir dicha información al formular las preguntas.
- Evite preguntas excesivamente personales o directas, sobre todo a la hora de tratar temas delicados.

12 Centre for Teaching and Learning, Developing Objectives and Relating them to Assessment, UNC Charlotte. Consultado en: <http://teaching.uncc.edu/learning-resources/articles-books/best-practice/goals-objectives/developing-objectives#sthash.qTj5KB3x.dpuf>

13 Kavita Gupta, 2007, A Practical Guide to Needs Assessment, publicado en Journal of Performance Improvement (2007). doi: 10.1002/pfi.4140400810.

## 4. Sugerencias<sup>14</sup> for relativas a la organización del cuestionario

Pese a que no existen reglas generales con respecto al orden de las preguntas de una encuesta, a continuación, se ofrecen algunas sugerencias que pueden resultar útiles al personal investigador a la hora de estructurar su cuestionario.

- Utilice preguntas introductorias. Las preguntas más sencillas servirán para ayudar a que la persona encuestada se sienta más cómoda y permiten establecer el tono y el tema de la encuesta.
- No deben formularse preguntas delicadas al inicio de la encuesta. Intente conseguir que la persona encuestada se sienta cómoda antes de plantear preguntas incómodas. También puede prepararla para esas preguntas leyendo algún tipo de introducción.
- Considere la posibilidad de introducir preguntas de transición que permitan establecer vínculos lógicos.
- Intente no mezclar temas. Estos pueden organizarse fácilmente en “grupos” de preguntas.
- Trate de no dejar para el final las preguntas más importantes. Las personas encuestadas pueden sentirse cansadas o aburridas cuando llegan al final de la encuesta.
- Tenga cuidado con las preguntas contingentes (“Si ha respondido que sí a la pregunta anterior...”, etc.)
- Si utiliza una combinación de preguntas abiertas y cerradas, intente no empezar la encuesta por las preguntas abiertas. Es más probable que le respondan a la encuesta si hace primero las preguntas cerradas, que resultan más fáciles de contestar.

### Tipos de formato de preguntas y respuestas para el cuestionario

A la hora de diseñar las preguntas, es preciso pensar también cómo las quiere utilizar de cara al diseño de la capacitación que se impartirá posteriormente.

El diseño del formato de las preguntas y respuestas determinará el tipo de información que obtendrá con ellas (véase también la sección V).

- Respuesta objetiva:** preguntas que pueden responderse con un simple “sí” o “no”. Con estas preguntas podrá establecer categorías o relaciones (ratios).

Ejemplo:

P1) ¿Ha participado en algún curso de capacitación relacionado con el género?

Sí      No

- Elección múltiple:** para cada pregunta se ofrecen varias opciones de respuesta entre las que elegir. Con ellas, puede establecer categorías o relaciones simples (ratios, intervalos).

Ejemplo:

P2) ¿En cuántos cursos de capacitación sobre género ha participado?

1,      2,      3,      4

- Respuesta con escala:** cada pregunta tiene una escala descriptiva o numérica para responder. Con este tipo de respuesta obtendrá datos ordinales.

Ejemplo:

P3) ¿Qué importancia cree que tiene el hecho de que los/as funcionarios/as de nueva incorporación participen en un programa de orientación?

- Muy importante
- Algo importante
- Indiferente
- Más bien poco importante

14 Véase Ministerio del Interior/DOLA/OJCI, 2004. Training Needs Assessment, Phnom Penh. [www.jica.go.jp/project/cambodia/o601331/pdf/english/3\\_TNA\\_01.pdf](http://www.jica.go.jp/project/cambodia/o601331/pdf/english/3_TNA_01.pdf)

# Utilización de los resultados del diagnóstico de capacidades

# 6. USING THE RESULTS OF CAPACITY NEEDS ASSESSMENT

## RECUADRO

### Directrices breves y sugerencias útiles para la aplicación

En esta sección encontrará una serie de sugerencias que deberá tener en mente a la hora de preparar y enviar el cuestionario, analizar la información recopilada y elaborar el informe.

#### Asegúrese de que todo el mundo sepa que se va a llevar a cabo un diagnóstico de capacidades

Antes de enviar el cuestionario, es importante enviar un mensaje de correo electrónico a todo el personal, informando de que se va a llevar a cabo un diagnóstico de capacidades y explicando sus objetivos, la metodología empleada y el uso que se dará a los resultados. Debe comunicarse claramente que la información recabada no influirá en la evaluación del personal, y que únicamente se utilizará para orientar el diagnóstico de capacidades. Esto ayudará a mejorar la calidad de las respuestas y la tasa de respuesta.

#### Apoyo institucional

Asegúrese de que el diagnóstico de capacidad se considere una parte de la política de la organización, en lugar de una iniciativa de una unidad o de un grupo de personas.

Las políticas de igualdad de género, como otras, deben verse como parte de las políticas de la organización, orientadas a mejorar el grado de éxito de esta. En el caso de un diagnóstico de capacidades, esto puede significar un mayor índice de respuesta al cuestionario y una mayor calidad de las respuestas. Para lograr este objetivo, puede pedir al correspondiente directivo superior que se encargue de enviar el mensaje de correo electrónico inicial explicativo junto con el cuestionario, así como un recordatorio amistoso si es necesario.

#### Adaptación y preparación del cuestionario

Este es un cuestionario normalizado listo para usar. Si es necesario, puede introducir ajustes en él. Haga referencia a mandatos específicos, denominaciones de políticas, estrategias, unidades y portales web, así como a la intranet, si lo requiere. Comience el cuestionario con una introducción en la que se expliquen los objetivos del diagnóstico de capacidades y cómo se va a utilizar la información obtenida. Aproveche esta oportunidad para motivar al personal a que rellene el cuestionario y agradézcales el tiempo que van a dedicarle. No olvide proporcionar información sobre los siguientes pasos del proceso, es decir, sobre cómo se va a agregar y analizar la información. De ese modo estimulará la participación y apropiación del personal.

En este cuadernillo encontrará el cuestionario y las explicaciones correspondientes a cada parte. También tiene a su disposición una versión del documento en formato Word en el anexo 1. Puede usar esta versión para adaptarla a sus necesidades y crear un cuestionario en línea con la ayuda de sistemas como Survey Monkey. Estos sistemas pueden ayudarle a consolidar y analizar los datos. En determinados casos puede resultar más difícil responder a un cuestionario en línea. En esos casos, tendrá que enviar cuestionarios en formato PDF para que las personas destinatarias puedan imprimirlo, rellenarlo y devolverlo por medios convencionales. Los resultados de los cuestionarios deberán introducirse manualmente en su base de datos.

#### 1. Envío del cuestionario al personal

Envíe el cuestionario a todo el personal e informe a este del plazo del que disponen para su cumplimentación. Este plazo no debe ser superior a un mes y medio o dos meses. De lo contrario, la información podría perder fiabilidad.



## 2. Seguimiento de la cumplimentación

Envíe periódicamente recordatorios amistosos y haga un seguimiento del porcentaje de respuesta para garantizar un volumen de respuestas elevado dentro del plazo otorgado. Utilice la creatividad y un tono positivo para motivar al personal a que rellene el cuestionario.

## 3. Consolidación de los resultados

Una vez obtenidas las respuestas, los resultados deberán consolidarse en una base de datos. Survey Monkey puede ayudarle también a analizar los resultados.

Como podrá observar, las preguntas están numeradas en todas las secciones del cuestionario. Esto puede parecer innecesario, pero facilita notablemente la consolidación y el posterior análisis de la información.

## 4. Análisis de los resultados

Los resultados del cuestionario se pueden complementar con los datos demográficos básicos de la organización: número de empleados de cada sexo, edad y puestos desempeñados.

## 5. Elaboración del informe

Utilice los datos para elaborar un informe. Este debe ser breve y de fácil lectura. En él deberán destacarse las fortalezas y los logros, pero también será necesario mencionar las debilidades. Además, deberán describirse las perspectivas de futuro y proponerse acciones correctivas que se puedan incluir en una estrategia de capacitación o de desarrollo de capacidades.

## 6. Difusión del informe

Asegúrese de que todas las personas que hayan participado en la encuesta conozcan los resultados del diagnóstico de capacidades (esto contribuirá a obtener mayores índices de respuesta en el futuro) y de que a continuación se elabore, debata y ejecute un plan de capacitación o de desarrollo de capacidades. Este plan deberá incluir un seguimiento y una evaluación. El diagnóstico de capacidades ofrece una base de referencia para medir los progresos.

## 1. Recopilación de datos e información de la encuesta: identificación de los principales CAA y otras cuestiones

A medida que avanza el DC, es importante que los datos sean recogidos, organizados y resaltados por separado. Esto ofrece dos ventajas. En primer lugar, no será necesario enfrentarse a una enorme cantidad de datos al finalizar la encuesta. En segundo lugar, se comprenderán mejor los temas importantes que emerjan de la ECN, que seguidamente pueden ser objeto de un análisis más profundo o de algún tipo de aclaración. Al recopilar y ordenar los datos, puede resultar útil seguir los pasos que se indican a continuación:

- a. Identificar las **categorías** en las que se pueden insertar los datos (véase el punto 2 para

obtener más detalles al respecto). Por ejemplo, suponiendo que haya diseñado su ECN con el fin de evaluar e identificar los CAA existentes, estos constituirán la base del contenido de la capacitación cuando se desarrolle esta.

- b. Una vez identificados los CAA, será necesario **priorizar el contenido concreto de la capacitación**
- c. El siguiente paso, una vez conocidos los resultados del DC, será **desarrollar una estrategia de capacitación**. Todo curso o programa de capacitación que se desarrolle debe estar respaldado por pruebas claras que lo justifiquen. Estas pruebas provendrán de la información recabada durante el DC que no esté directamente relacionada con los CAA; esta información puede resultar de utilidad a la hora de diseñar la

estrategia de capacitación. Puede tratarse, por ejemplo, de respuestas a preguntas abiertas, preguntas orientadas a tareas y objetivos, etc. La estrategia de capacitación debe responder a la pregunta siguiente: ¿cómo ayudará esta capacitación a lograr los resultados del programa (o a responder a las necesidades, etc.)? Permitirá situar la capacitación en su contexto global y definir sus objetivos.

- d. También puede resultar útil para **identificar necesidades diferentes de las de capacitación**, que pueden ser objeto de un apartado específico en su informe. Esto le permitirá delimitar los objetivos que se pueden lograr a través del programa de capacitación, y por lo general representa un buen punto de partida para abordar los siguientes pasos después de la capacitación.

## 2. Análisis de los datos: cómo cuantificar datos cualitativos

Sean cuales sean los objetivos y los resultados de su DC, suele ser recomendable empezar reflexionando cuidadosamente sobre la estructura de los datos para, a continuación, elaborar unos pocos gráficos sencillos o estadísticas sintéticas que le permitan aclarar las características esenciales de los datos. La principal dificultad que entraña el análisis de los datos en los DC es la cuantificación de datos cualitativos:

¿Cómo es posible analizar, elaborar y presentar datos cualitativos (es decir, respuestas a preguntas sobre percepciones, prevalencia y preferencias) de forma que se puedan cuantificar?

- Para analizar los resultados de su DC, deberá definir categorías para valorar y categorizar el contenido y los resultados recibidos, mediante la ordenación y clasificación de los datos de la encuesta.
- El objetivo de ello es clasificar términos, expresiones u otras unidades textuales en un número limitado de categorías con significado propio, o bien asignar dichas unidades textuales a determinadas dimensiones previamente

especificadas (por ejemplo, desde “muy útil/importante” hasta “nada útil/importante”).

- Los enfoques de análisis cuantitativo resultan útiles cuando se necesita sintetizar los datos repetitivos obtenidos a través de un proceso participativo, por ejemplo, una encuesta o una serie de grupos de discusión.

Existen, en general, tres estilos de preguntas y respuestas para presentar los datos cualitativos de forma cuantitativa de un modo comprensible; y, por tanto, tres tipos de datos que permiten dicha presentación en la práctica. Es fundamental tener en cuenta las consideraciones anteriores a la hora de diseñar las preguntas de la encuesta (véase la sección IV supra).

1. **Datos categóricos:** las cifras representan etiquetas sin un orden definido, como procesos, tipos o cualquier categoría que no guarde un orden o una relación con el resto.
2. **Datos ordinales:** las cifras representan escalas, del tipo “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”, o desde “Nunca” hasta “A menudo”.
3. **Datos en forma de relación o intervalo:** las cifras representan una relación, como el número de hombres/mujeres que participan en cursos de capacitación sobre género; o un intervalo, en el que las cifras representan rangos del tipo “número de veces en que se utiliza la transversalización del género”.

**1. Datos categóricos:** calcule el número total de respuestas y a continuación divida el número de respuestas recibidas en cada categoría por el total. Es lo que se denomina “estadísticas de frecuencia relativa”. Muchas personas las denominan simplemente “porcentajes” o “proporciones”, pero lo importante es que la suma debe ser siempre el 100%. Esto significa que si tiene 25 respuestas posibles, ese 25 constituye su 100%.

### Cuadro de frecuencias (utilizando el método de clasificación)

Ejemplo: “¿Qué proceso relacionado con la igualdad de género resulta más pertinente en su ámbito de trabajo?”

Respuesta	Núm. de respuestas	Proporción
Análisis de género para la planificación estratégica	10	$10/100 \times 4 = 40\%$
Seguimiento y evaluación con perspectiva de género	8	$8/100 \times 4 = 32\%$
Inclusión del género en documentos administrativos/operativos	5	$5/100 \times 4 = 20\%$
Auditoría con perspectiva de género	2	$2/100 \times 4 = 8\%$
Total (de 25 respuestas = 100%, $25 \times 4 = 100$ )	25	100%

La presentación del cuadro de frecuencias con los datos de la clasificación (al preguntar por el “qué”) es una forma muy habitual de exponer la información con mayor detalle. Este tipo de cuadro suele utilizarse al preguntar por las preferencias o percepciones con carácter general, entre un conjunto dado respuestas disponibles, así como para preguntas abiertas.

**2. Datos ordinales:** este método viene determinado por el estilo de las preguntas y respuestas utilizadas,

Ejemplo: “Puntúe los siguientes procesos relacionados con el género desde el más pertinente (5) hasta el menos pertinente (1) para su trabajo”:

utilizando la palabra “puntuación”. La asignación de puntuaciones a los datos (al preguntar por el “cómo”) tiene más sentido que la clasificación de la información cuando lo que se quiere es presentar cómo difieren exactamente las preferencias o percepciones, preguntando, por ejemplo, por subcomponentes de preguntas más amplias. Utilice el método de puntuación cuando busque obtener cifras absolutas en lugar de relativas. Esto debe indicarse en la propia pregunta.

Orden	Procesos	5 (muy importante)	4 (importante)	3 (algo importante)	2 (lmenos importante)	1 (no importante)
1	Análisis de género para la planificación estratégica	7	3	8	2	5
2	Seguimiento y evaluación con perspectiva de género	1	4	3	12	5
3	Inclusión del género en documentos administrativos/operativos	3	2	18	2	-
4	Auditoría con perspectiva de género	-	2	-	1	22

**3. Ratio & Interval Data:** Contingency table when illustrating relationships.

A contingency describes a relationship between two or more variables that depend on each other (e.g. male and

female CNA participants). A contingency table can better display this relationship than a simple enumeration.

For example, you have a total of 25 female (18) and male (7) training participants:

	1 curso de capacitación para la igualdad de género	Más de 1 curso de capacitación para la igualdad de género	Ningún curso previo de capacitación para la igualdad de género	Total
Male	(a) 2	(b) 1	(c) 4	(a+b+c) 7
Female	(d) 5	(e) 13	(f) 0	(d+e+f) 18
Total	(a+d) 7	(b+e) 14	(c+f) 4	(a+b+c+d+e+f) =25

¿Ha realizado anteriormente algún curso de capacitación en cuestiones de género? (Sí, 1; sí, más de 1; no)”

### 3. Presentación de los datos de la ECN: elaboración y presentación del informe

Una vez que haya recopilado y analizado los datos, elabore un informe con los resultados consolidados de la ECN (véase también el anexo). El formato del informe suele seguir una de las dos estructuras siguientes:

#### 1. La estructura del programa en el que se integra la capacitación.

En este caso, el informe del DC puede organizarse con arreglo a las secciones siguientes::

- I. Objetivos generales y de política
  - i. Entorno (favorable o desfavorable)
  - ii. Cuestiones organizacionales y de estructura (análisis DAFO, por ejemplo)
  - iii. Tareas y actividades relacionadas con el género (existentes y futuras)
  - iv. CAA (existentes y futuros/requeridos; necesidades individuales, en el caso de que se evalúen)
  - v. Estrategia y programas de capacitación previstos (incluido su cronograma y contenido);
- II. en ausencia de una estructura determinada, el informe se organizará de conformidad con la estructura del DC, con tres secciones: Main findings overall

#### I. Principales conclusiones generales

Enumere en este apartado sus principales conclusiones, es decir, las que resulten más significativas de cara al diagnóstico de capacidades, como las carencias más destacadas y las características más habituales (necesidades de capacitación, estilos de aprendizaje, desafíos, cursos realizados y ámbitos de trabajo). Resulta útil exponer estas conclusiones en forma de cuadro sencillo, o simplemente enumerarlas en forma de lista de viñetas. Siga un orden de prioridad y explique los motivos de las prioridades establecidas.

#### II. Conclusiones específicas

Presente las conclusiones específicas del análisis; lo ideal es hacerlo mediante cuadros y gráficos, incluyendo explicaciones narrativas en los casos en que desee llamar la atención sobre algún tema concreto. No es necesario presentar aquí todas las conclusiones, pero sí se debe hacer hincapié en aquellas que le hayan dado las claves para el diseño de su estrategia y su programa de capacitación.

#### III. Resumen y estrategia de capacitación propuesta

Resuma brevemente sus principales conclusiones, explicando los objetivos específicos de la capacitación y los métodos seleccionados y diseñados, así como los motivos que justifiquen sus decisiones. Esto debería responder a la pregunta siguiente: ¿de qué manera responde el diseño de la capacitación propuesta a las conclusiones del DC?

Por ejemplo, puede utilizar un breve resumen de los CAA existentes frente a los requeridos en un cuadro de este tipo:

Grupo destinatario	Existentes			Futuros/requeridos		
	K	S	A	K	S	A
1						
2						
3						
Etc.						

#### 4. Puesta en común de los resultados del DC

Todas las partes interesadas que hayan participado en el DC deben tener la oportunidad de expresar su opinión sobre los resultados. Si se dispone de tiempo suficiente, puede organizarse un taller e invitar a los principales interesados a participar en él. Esto brindará la oportunidad de exponer los resultados y de que las personas participantes debatan sobre ellos en profundidad. No obstante, esto también se puede hacer por teléfono o por correo electrónico. La forma más habitual de presentar un informe de DC y permitir la formulación de observaciones consiste en exponer sus características y conclusiones más importantes al inicio de la sesión de capacitación (previamente se habrá distribuido el informe a las partes interesadas por correo electrónico). Es necesario presentar las conclusiones de algún modo con el fin de validarlas y de dar a las y los participantes la oportunidad de escucharlas y de dar su opinión sobre ellas.

# BIBLIOGRAFÍA

- Lorin W. Anderson, David R. Krathwohl, Peter W. Airasian, Kathleen A. Cruikshank, Richard E. Mayer, Paul R. Pintrich, James Raths, Merlin C. Wittrock, A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives (2001)
- Benjamin S. Bloom, Taxonomy of Educational Objectives (1956). Publicado por Allyn y Bacon, Boston, MA. Copyright (c) 1984 Pearson Education.
- Centre for Teaching and Learning, UNC Charlotte. "Developing Objectives and Relating them to Assessment". Consultado en: <http://teaching.uncc.edu/learning-resources/articles-books/best-practice/goals-objectives/developing-objectives#sthash.qTy5K-B3x.dpuf>
- CGIAR, Transition International en colaboración con el Equipo de Género y Desarrollo de Capacidades del ILRI. 2015. "Gender Capacity Assessment and Development Guide". Consultado en: [https://cgspace.cgiar.org/bits-tream/handle/10568/56983/LF\\_gender\\_capacity\\_guide\\_jan2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://cgspace.cgiar.org/bits-tream/handle/10568/56983/LF_gender_capacity_guide_jan2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- OIT. 2007. "A Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO participatory gender audit methodology". Consultado en: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/536/F932374742/web%20gender%20manual.pdf>
- InterAction. 2009. "The Gender Audit Handbook: A Tool for Self-Assessment and Organizational Transformation". Consultado en: <https://www.interaction.org/sites/default/files/Gender%20Audit%20Handbook%202010%20Copy.pdf>
- Kavita Gupta, "A Practical Guide to Needs Assessment: Performance Improvement (2007). doi: 10.1002/pfi.4140400810.
- Ministerio del Interior/DOLA/OJCI. 2004. "Training Needs Assessment, Phnom Penh". Consultado en: [www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/3\\_TNA\\_01.pdf](http://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/3_TNA_01.pdf)
- National Institute of Corrections. 2003. "Research, Practice, and Guiding Principles for Women Offenders: Gender Responsive Strategies". Consultado el 4 de abril de 2008. <http://www.nicic.org/pubs/2003/018017.pdf>
- Grupo de Desarrollo de Capacidad, Dirección de Políticas de Desarrollo, noviembre de 2008. "UNDP Capacity Assessment Methodology User's Guide". Consultado en: <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-capacity-assessment-methodology/UNDP%20Capacity%20Assessment%20Users%20Guide.pdf>
- Oficina de Evaluación del UNICEF. 2007. "Gender Mainstreaming Self-Assessment. Based on Five Country Offices Exercises Phase One of UNICEF's Gender Mainstreaming Evaluation, Synthesis Report". Consultado en: [http://www.unicef.org/spanish/evaldatabase/files/EO\\_2007\\_Gender\\_Mainstreaming\\_Report.pdf](http://www.unicef.org/spanish/evaldatabase/files/EO_2007_Gender_Mainstreaming_Report.pdf)

# Anexos

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO

Estimado-a colega/funcionario-a:

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la Encuesta de Diagnóstico de Capacidades para la Igualdad de Género. Las respuestas al cuestionario son anónimas y confidenciales y sirven para compilar información importante para evaluar las capacidades individuales sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de la agencia. Sus respuestas proporcionarán datos importantes que servirán para determinar actividades de capacitación futuras. La información obtenida a través de esta encuesta será utilizada únicamente para este propósito. Agradecemos responder de la manera más honesta y completa posible.

Usted tendrá la oportunidad de incluir sus comentarios y sugerencias al final del cuestionario, y también puede enviar comentarios a “xyz.”

### Sección 1: Información general

El objetivo de esta sección es recolectar información general de todos-as los-as participantes con el fin de facilitar el análisis de los resultados.

#### 1. Please, fill in the following table.

Organización/Agencia	
Unidad /	
Oficina	
Título	
Nivel	
Edad	
Sexo	
Nacionalidad	

**Nota para las personas a cargo de la implementación de la encuesta:**  
incluir un menu de desplazamiento con opciones para facilitar las respuestas.



## Sección 2: Educación y experiencias previas en capacitación para la igualdad de género

El objetivo de esta sección es compilar información sobre los antecedentes académicos y experiencias previas en capacitación para la igualdad de género de cada participante.

**2. Por cada nivel de educación completado, por favor especifique el año, área o tema:**

Nivel Educativo	Año	Tema
Nivel Secundario		
Nivel Técnico o Universitario		
Post-Grado/Maestría/Doctorado (por favor, especifique)		
Otros (por favor, especifique):		

**3. ¿Ha recibido alguna vez entrenamiento básico u orientación en género?**

Sí

No

No Aplica

**4. ¿Ha recibido formación sobre género en los últimos dos años? ¿Lo está haciendo actualmente? Por favor, mencione los cursos donde se incluyó el tema género aunque no fuera su tema principal. ve you taken gender related training or courses in the last two years? Are you taking any courses on gender now? Please, include trainings where gender was included but not the main topic of the training.**

Sí

No

No Aplica

**Nota para las personas a cargo de la implementación de la encuesta:** la pregunta 5 debería ser opcional.

**5. Si respondió de manera afirmativa a la pregunta anterior, por favor, incluya la información sobre las capacitaciones realizadas**

Nombre del curso	Tema	Fecha/Duración	Tipo de Formación (Presencial, en línea, etc.)	Organizado/ Impartido por	¿Está satisfecho
					Sí / No
					Sí / No
					Sí / No
					Sí / No

**6. ¿Ha recibido apoyo de alguna unidad o punto focal de género en su organización para su trabajo en género (tutoría, entrenamiento, misión especial, etc.)?**

Sí. Por favor, especifique:

No

No Aplica

**Sección 3: Conocimientos sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres**

El objetivo de esta sección es evaluar el nivel de conocimiento en igualdad de género y como incluirlo en actividades operacionales y programáticas.

**7. ¿En qué medida tienen influencia los asuntos de género en su trabajo diario?**

En ninguna	
En un grado limitado	
En un grado significativo	
El género es el tema central	
No aplica	

**8. ¿Qué tan relevante es el tema género en el mandato de su agencia/organización?**

No es relevante	
Es relevante en un grado limitado	
Es muy relevante	
El tema género es el tema principal	
No aplica	

**9. ¿Es relevante el tema género en el trabajo de su división/unidad?**

No es relevante	
Es relevante en un grado limitado	
Es muy relevante	
El tema género es el tema principal	
No aplica	

**10. ¿Qué nivel de familiarización tiene con las convenciones internacionales sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres?**

No estoy familiarizado-a	
Estoy un poco familiarizado-a	
Estoy muy familiarizado-a	
Es algo que uso todos los días	
No aplica	

**11. ¿Tiene claro la diferencia entre transversalización de género y representación igualitaria de las mujeres?**

Si

No

No Aplica

**Nota para las personas a cargo de la implementación de la encuesta:** la pregunta 5 debería ser opcional.

**12. Para los siguientes procesos y habilidades, por favor indique su nivel de conocimiento y competencia marcando el recuadro correspondiente.**

Competencias y procesos clave en materia de género	N.A.	Carezco de conocimientos sobre este aspecto	Poseo conocimientos sobre este aspecto	Tengo suficiente confianza como para utilizarlo en mi trabajo cotidiano	Tengo suficiente confianza como para liderar el trabajo en este aspecto
<b>Competencia clave de género núm. 1: Análisis y planificación estratégica de género</b>					
Entender y explicar los conceptos relacionados con el género y los marcos de análisis					
Entender y explicar los datos con perspectiva de género para aportar información a nuevas investigaciones					
Analizar las dinámicas de género dentro de un contexto, organización o área temática determinados (políticas, normas, programas, etc.)					
Defender y promover el análisis y la planificación estratégica de género					
Concienciar o capacitar a otras personas en la utilización del análisis y las herramientas de género					
Diseñar y realizar análisis de género para el contexto específico de planificación estratégica teniendo en cuenta el entorno temático u organizacional					
Buscar datos sensibles al género y utilizar herramientas para recopilarlos					
Desarrollar y aplicar estrategias que aborden las dinámicas de género en los procesos de planificación					

<b>Competencia clave de género núm. 2: Programación, elaboración de presupuestos y ejecución con perspectiva de género</b>					
Utilizar los resultados de las investigaciones para definir programas o presupuestos con perspectiva de género					
Desarrollar programas, presupuestos o planes con perspectiva de género					
Entender la necesidad de adoptar medidas encaminadas a dotar a la organización de una mayor sensibilidad al género, introduciendo ajustes en las políticas internas, procedimientos, planes de negocio, etc.					
Concienciar a las comunidades o a las unidades de la organización sobre las cuestiones de género de cara a la programación					
Garantizar que las mujeres y los hombres se beneficien por igual de los programas y fondos utilizados					
Promover y presionar en favor de la utilización de fondos con sensibilidad al género en los niveles comunitario, político u organizacional					
Ejecutar programas con perspectiva de género según lo planificado, en consonancia con los objetivos temáticos o de la organización					
Transversalizar el género en todos los programas					
Transversalizar el género en todas las operaciones					
Asignar recursos financieros y humanos a programas sensibles al género					
<b>Competencia clave de género núm. 3: Gestión del conocimiento; comunicación; seguimiento y evaluación con perspectiva de género</b>					
Conocer en profundidad las herramientas utilizadas en la recogida de datos con el fin de obtener datos desglosados por sexo para supervisar (seguimiento y evaluación) los avances del trabajo en pos de la igualdad de género					
Entender las dinámicas de género de la comunicación y la mejor forma de trasladar la información					
Capacidad para influir en los productos de conocimiento y comunicación así como en las plataformas de fomento de la igualdad de género					
Capacitar a otras personas sobre sistemas de seguimiento y evaluación sensibles al género y cómo utilizarlos					
Promover y defender la utilización de investigaciones sensibles al género y de sus resultados					
Recoger, interpretar y elaborar informes con datos desglosados por sexo para supervisar (seguimiento y evaluación) los avances de los programas o políticas de género					
Elaborar documentación de calidad en materia de género para su utilización en las plataformas de conocimiento y comunicación					
<b>Competencia clave de género núm. 4: Asociaciones y promoción eficaces en la promoción de la igualdad de género</b>					
Entender las necesidades y dinámicas asociadas al establecimiento y mantenimiento de asociaciones eficaces para presionar en favor de la igualdad de género					

Entender y conocer las necesidades de las coaliciones y los socios para mantener coaliciones con todas las partes interesadas necesarias, incluidos socios pertenecientes a los ámbitos de la investigación, el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial					
Capacidad para entablar asociaciones eficaces con socios clave basadas en el conocimiento y la colaboración en cuestiones de género					
Capacidad para promover e influir en la inclusión de la igualdad de género en las coaliciones					
Elaborar con otras organizaciones materiales conjuntos de promoción del género utilizando los resultados de las investigaciones y otros materiales					
<b>Competencia clave de género núm. 5: Género y liderazgo</b>					
Entender las necesidades y dinámicas de un liderazgo sensible al género en una determinada organización o esfera temática					
Entender y saber cómo desarrollar un liderazgo femenino o sensible al género en una determinada unidad organizacional o esfera temática					
Capacidad para involucrarse o influir en las relaciones de poder y en los procesos de adopción de decisiones en favor de la igualdad de género					
Capacitar a mujeres para que participen en los procesos de toma de decisiones					
Desarrollar estrategias para fortalecer el poder de toma de decisiones de las mujeres y el papel que desempeñan estas en los programas de liderazgo, así como para modificar las relaciones de poder					
Capacity to analyse, use and document gender transformative approaches					
<b>Competencia clave de género núm. 6: Innovación en los enfoques transformadores desde el punto de vista del género</b>					
Entender y reconocer los enfoques transformadores desde el punto de vista del género					
Entender y reconocer los resultados intermedios y finales transformadores desde el punto de vista del género					
Capacidad para aprender de los enfoques y resultados transformadores desde el punto de vista del género					
Capacidad para promover enfoques innovadores y transformadores desde el punto de vista del género					
Garantizar que los enfoques transformadores desde el punto de vista del género sean utilizados por otras personas y se potencien					
Capacidad para aplicar enfoques nuevos y transformadores desde el punto de vista del género al trabajo temático u organizacional					
Capacidad para analizar, utilizar y documentar enfoques transformadores desde el punto de vista del género					
Otras (especificar):					

# ANEXO 2:

## MODELO DE INFORME

### (PRELIMINAR) DEL DIAGNÓSTICO

#### DE CAPACIDADES

**A continuación se ofrece de manera sintética un modelo de informe (preliminar) del diagnóstico de capacidades:**

- Agradecimientos
- Índice
- Acrónimos

#### **Resumen ejecutivo**

1. Introducción al diagnóstico de capacidades
2. Objetivos y alcance del diagnóstico de capacidades
3. Metodología y proceso del diagnóstico de capacidades
4. Presentación de conclusiones relativas a cada pregunta o sección
5. Presentación de conclusiones relativas a cada competencia básica en temas de género, niveles interrelacionados (entorno favorable, organizacional e individual)
6. Presentación de conclusiones relativas a cada grupo/función de las partes interesadas, etc.
7. Análisis de las fortalezas y debilidades de la capacidad en cuestiones de género
8. Propuesta de intervención de desarrollo de la capacidad en cuestiones de género





Av. César Nicolás Penson 102-A, La Esperilla  
Santo Domingo, Dominican Republic  
Tel: 1+ 829 954 0000  
Fax: 829 954 9209  
<https://trainingcentre.unwomen.org>  
[info.trainingcentre@unwomen.org](mailto:info.trainingcentre@unwomen.org)  
[www.facebook.com/unwomen](http://www.facebook.com/unwomen)  
[www.twitter.com/unwomen](http://www.twitter.com/unwomen)  
[www.youtube.com/unwomen](http://www.youtube.com/unwomen)  
[www.flickr.com/unwomen](http://www.flickr.com/unwomen)